

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM MARKETING**

Gerson Luís Schneider

**ANÁLISE DOS CONCEITOS DE TRADE MARKETING EM INDÚSTRIAS  
FORNECEDORAS DA REDE SUPERMERCADISTA BRASILEIRA**

Santa Cruz do Sul  
2013

Gerson Luís Schneider

**ANÁLISE DOS CONCEITOS DE TRADE MARKETING EM INDÚSTRIAS  
FORNECEDORAS DA REDE SUPERMERCADISTA BRASILEIRA**

Dissertação de Mestrado apresentada à banca examinadora do Programa Pós Graduação Stricto Sensu em Administração da UNISC como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clara Isabel Koetz.

Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera Lucia Bodini.

Santa Cruz do Sul  
2013

**S358A**

**SCHNEIDER, GERSON LUÍS**

Análise dos conceitos de trade marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira / Gerson Luís Schneider. – 2013.

182 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clara Isabel Koetz.

Co-orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera Lucia Bodini.

1. Marketing. 2. Canais de distribuição. 3. Comércio varejista. 4. Supermercados - Administração I. Koetz, Clara Isabel. II. Bodini, Vera Lucia. III. Título.

**CDD: 658.84**

Bibliotecária responsável: Fabiana Lorenzon Prates - CRB 10/1406

Gerson Luís Schneider

**ANÁLISE DOS CONCEITOS DE TRADE MARKETING EM INDÚSTRIAS  
FORNECEDORAS DA REDE SUPERMERCADISTA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada à banca examinadora no programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração da UNISC como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

*Dr.<sup>a</sup> Clara Isabel Koetz*  
Professora Orientadora – UNISC

*Dr.<sup>a</sup> Vera Lucia Bodini*  
Professora Co-orientadora - UNISC

*Dr. Flávio Régio Brambilla*  
Professor UNISC

*Dr. Marcelo Jacques Fonseca*  
Professor Convidado

Santa Cruz do Sul  
2013

*Dedico este trabalho à minha família, esposa Angela e filhos Larissa e Pedro Henrique, principalmente em razão do amor incondicional que todos me dedicam, mas também por termos muito claro em nossa família que o estudo é um valor essencial para o ser humano.*

*Aos meus pais, pela criação, princípios e humildade.*

*À minha irmã, confidente das horas difíceis.*

*Ao nosso primeiro neto, Theo, um anjo que a vida nos presenteou, e antes de fazer um aninho de idade terá seu avô Mestre em Administração de Empresas.*

## **AGRADECIMENTOS**

Fazer esta dissertação de mestrado foi, antes de tudo, um prazer, mas nunca imaginei o tamanho do desafio que enfrentaria. Em determinado momento de minha vida, me coloquei o desafio pessoal de voltar a estudar após anos de atividade exclusiva na gestão de diversas empresas e, de uma só vez, resolvi conciliar uma especialização com o mestrado. Coordenar trabalho, família e estudo acadêmico foi um exercício de malabarismo de tempo e busca incessante de motivação pessoal.

Seria impossível, em poucas linhas, agradecer a todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para a superação deste enorme desafio, pois não seria possível superar tamanha adversidade sem um grupo forte ao meu redor.

Em especial, agradeço à minha família, que conseguiu sobreviver à minha ansiedade e períodos de incertezas de minha capacidade intelectual, sempre com palavras animadoras e confortantes.

Agradeço aos colegas de mestrado, em especial, a turma de Marketing, que resistimos unidos bravamente às provocações bem humoradas da turma de Logística. A dois colegas, em especial, gostaria de dedicar atenção diferenciada: Vera Azevedo, que em determinado momento abriu meus horizontes profissionais; e Tiago Farias Dias, vizinho e parceiro de viagens a Santa Cruz do Sul, meu sócio e ombro amigo nos momentos difíceis.

Agradeço a Diretoria da Associação Gaucha de Supermercados (AGAS), em especial, ao Sr. Francisco Miguel Schmidt e à coordenadora de cadastro da entidade Sra. Patricia Melo pela sensibilidade em compreenderem a importância deste estudo.

Agradeço aos empresários que disponibilizaram seu tempo ao responder a pesquisa e à Sra. Paula Caetano, Diretora de Trade Marketing da empresa Kraft Foods, que me atendeu em diversos momentos de maneira simpática, profissional e prestativa, apesar de sua apertadíssima agenda, extrapolando o esforço de pesquisa, mas contribuindo com dicas de autores, textos e artigos.

Ao Professor Ms. Jaime Laufer, e à Professora Dra. Rejane Maria Alievi, coordenadora do Mestrado Profissional em Administração da UNISC, que foram decisivos em uma situação administrativa neste período.

À co-orientadora Professora Dra. Vera Lucia Bodini, pelos esclarecimentos estatísticos e palavras de apoio; e à minha orientadora, Professora Dra. Clara Isabel Koetz, com sua infinita paciência de ajudar e contribuir neste trabalho.

Ao Professor Dr. Francisco Javier S. Mendzibal Alvarez, conceituado pesquisador na área de Trade Marketing, em que suas pesquisas formaram o ponto de apoio para este trabalho acadêmico e por sua simpatia e disponibilidade em responder meus e-mails.

A Deus, por sua bondade infinita.

*“Não há nada que seja maior evidência de insanidade do que fazer a mesma coisa dia após dia e esperar resultados diferentes”.*

*(Albert Einstein)*

## RESUMO

A evolução da globalização traz consigo o interesse pela compreensão das relações entre agentes dicotômicos, porém, complementares em suas necessidades: quem produz ou presta serviços e quem vende, no caso, a indústria e o varejo. Durante muito tempo, estes agentes trabalharam de maneira distante, pois, se de um lado a indústria produzia marcas fortes e, com isto, possuía a percepção de comando, o varejo mantinha uma postura resiliente e não confrontatória, principalmente pelo baixo poder de barganha. Porém, a partir do início dos anos de 1980, se iniciou uma série de mudanças radicais nesta relação conflituosa, conduzida principalmente pelos varejos multinacionais que trouxeram consigo uma estrutura gerencial diferenciada confrontando a indústria e seu modo de operação. O domínio do canal de distribuição que a indústria dentro de seu ambiente interno de análise sempre considerou como uma variável controlável do Marketing estaria trocando de lado, para um varejo fortalecido e ditando regras. O surgimento de novos formatos varejistas e o fortalecimento das marcas próprias, fazendo com que a indústria iniciasse um processo de reposicionamento, passando a compreender o varejo como um cliente intermediário na relação produto e consumidor final. Grandes conglomerados multinacionais, como Procter & Gamble, Nestlé, Kraft Foods, iniciaram um processo de adequação do modelo de atuação, passando atribuições mais específicas de cuidados com o “cliente” consumidor final para o Marketing e criando um novo departamento, o Trade Marketing, com atribuições de cuidar dos “clientes” intermediários, o varejo. Diante deste desafio, a presente dissertação possui como objetivo analisar a aplicação do conceito de Trade Marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira, no que tange às atribuições e estrutura do Trade Marketing, considerando empresas que possuem departamentos formais constituídos para tal, assim como aquelas que desenvolvem estas ações junto a outros departamentos. Para tanto, a pesquisa foi dividida em duas etapas, sendo a primeira fase caracterizada como exploratória, e a segunda fase de caráter conclusivo descritivo. Na primeira fase, optou-se por estudar o modelo de atuação de multinacional alimentícia líder em diversos segmentos de atuação, Kraft Foods, a fim de buscar compreensão e embasamento para a segunda fase da pesquisa, realizada em 102 empresas fornecedoras do varejo alimentício brasileiro, sendo 21 que possuem departamento formalizado de Trade Marketing e 81 que não possuem tal departamento formalizado. Os resultados demonstraram que mercado e academia caminham próximos quanto aos conceitos do Trade Marketing, mas com espaço para aperfeiçoamentos. Foi possível concluir que a empresa pesquisada na etapa 1 possui um grau de amadurecimento maior que o grupo de empresas da etapa 2 que possuem o departamento formalizado, principalmente quando avaliada a intensidade do aspecto operacional ao estratégico. Ao analisar o segundo grupo de empresas desta etapa, constatou-se que, em sua maioria, conseguem realizar pelo menos algumas ações descritas no conceito de Trade Marketing, mesmo sem possuir o departamento formalizado, porém, correndo considerável risco ao aplicar verbas sem a estrutura adequada de planejamento. Por fim, são apresentadas as implicações teóricas e gerenciais do estudo, as limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas.

**Palavras-chave:** Trade Marketing. Canais de distribuição. Varejo.

## ABSTRACT

The evolution of globalization brings with it an interest in understanding the relationship between dichotomous agents but complementary to their needs: who produces or provides services and those who *sell in* this case, industry and retail. For long time these agents have worked far, because if on one side the industry used to produce strong brands and because of this it had a perception of command, retailers have enjoyed a resilient attitude and not confrontational, mainly by the low bargaining power. But from the beginning of the 1980s, a series of radical changes began in this adversarial relationship, mainly conducted by multinational retailers that have brought with them a different management structure confronting the industry and its mode of operation. The field of the distribution channel, that industry within its internal environment analysis always considered as a controllable variable marketing, would be switching sides for stronger dictating rules retail. New retailers formats emerged and the strengthening of brands, causing the industry to initiate a process of repositioning. They passed to understand the retail as an intermediate client within the relation product/end-user. Large conglomerates Multinational Companies such as Procter & Gamble, Nestle, Kraft Foods began a process in order to adapt the model of performance, being more specific how treat the "client" /end-user to marketing and creating a new department, Trade Marketing, with responsibilities of how treat their intermediate "customers", the retail. Facing this challenge the presented thesis point is analyze the application of the concept of Trade Marketing in industries which supplies the Brazilian supermarket network, respecting the role and structure of Trade Marketing, considering that companies have formal constituted departments for this, as well as those which develop these actions with other departments. In order to accomplish the research, it was divided into two phases, the first phase is characterized as exploratory, and the second phase as conclusive and descriptive. In the first phase it was chosen to study the role model of multinational food leader in several segments, Kraft Foods in order to seek understanding and base for the second phase of the survey, conducted in 102 Brazilian retail food companies, 21 that have been formalized Trade Marketing department and 81 that have no such department formalized. The results showed that market and academia share close thoughts about the concepts of Trade Marketing but with space for improvement. It was concluded that the company researched in step 1 has a greater degree of maturity than the group of companies in the step 2, that the department is formalized, especially when evaluating the strength of the operational aspect to the strategic one. By analyzing the second group of companies on this stage, it was found that most of them can hold at least certain actions described in the concept of Trade Marketing even without having a formalized department, however running considerable risk in applying funds without adequate planning infrastructure. Finally, we present the theoretical and managerial implications of the study, the study's limitations and suggestions for further researches.

**Key-words:** Trade Marketing. Distribution Channels. Retail.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — A função de Trade Marketing na organização .....	36
Figura 2 — Canais de Marketing para consumidores .....	37
Figura 3 — Latinhas Club Social .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Participação das atividades na receita do setor (%) .....	21
Gráfico 2 — Evolução da concentração sobre o faturamento do setor de autosserviços (%) .....	22
Gráfico 3 — Evolução da concentração sobre o faturamento do setor supermercadista (%) .....	23
Gráfico 4 — Me, DvP e Md variável “produto” empresas CTF .....	98
Gráfico 5 — Me, DvP e Md variável “produto” empresas STF .....	99
Gráfico 6 — Me, DvP e Md variável “preços” empresas CTF .....	101
Gráfico 7 — Me, DvP e Md variável “preços” empresas STF .....	102
Gráfico 8 — Me, DvP e Md variável “merchandising, promoção e propaganda” empresas CTF .....	104
Gráfico 9 — Me, DvP e Md variável “merchandising, promoção e propaganda” empresas STF .....	105
Gráfico 10 — Me, DvP e Md variável “vendas” empresas CTF .....	107
Gráfico 11 — Me, DvP e Md variável “vendas” empresas STF .....	108
Gráfico 12 — Me, DvP e Md variável “serviços e logística” empresas CTF .....	110
Gráfico 13 — Me, DvP e Md variável “serviços e logística” empresas STF .....	111
Gráfico 14 — Me, DvP e Md variável “resultados e rentabilidade” empresas CTF .....	113
Gráfico 15 — Me, DvP e Md variável “resultados e rentabilidade” empresas STF .....	114
Gráfico 16 — Me, DvP e Md variável “sistema de informações” empresas CTF ..	116
Gráfico 17 — Me, DvP e Md variável “sistema de informações” empresas STF ..	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Ranking ABRAS 2012 – Top 20 .....	65
Tabela 2 — Identificação do setor de atividades nas empresas CTF .....	90
Tabela 3 — Identificação do setor de atividades nas empresas STF .....	90
Tabela 4 — Região sede das empresas pesquisadas .....	90
Tabela 5 — Atribuições vinculadas ao departamento de Trade Marketing .....	93
Tabela 6 — Pesquisa de mercado nas empresas CTF e STF .....	94
Tabela 7 — Portfólio de produtos empresas STF .....	95
Tabela 8 — Políticas comerciais empresas STF .....	96
Tabela 9 — Merchandising empresas STF .....	97
Tabela 10 — Frequência variável “produto” empresas CTF .....	98
Tabela 11 — Frequência variável “produto” empresas STF .....	99
Tabela 12 — Comparativo variável “produto” empresas CTF/STF .....	100
Tabela 13 — Frequência variável “preços” empresas CTF .....	101
Tabela 14 — Frequência variável “preços” empresas STF .....	102
Tabela 15 — Comparativo variável “preços” empresas CTF/STF .....	103
Tabela 16 — Frequência variável “merchandising, promoção e propaganda” empresas CTF .....	104
Tabela 17 — Frequência variável “merchandising, promoção e propaganda” empresas STF .....	105
Tabela 18 — Comparativo variável “merchandising, promoção e propaganda” empresas CTF/STF .....	106
Tabela 19 — Frequência variável “vendas” empresas CTF .....	107
Tabela 20 — Frequência variável “vendas” empresas STF .....	108
Tabela 21 — Comparativo variável “vendas” empresas CTF/STF .....	109
Tabela 22 — Frequência variável “serviços e logística” empresas CTF .....	110
Tabela 23 — Frequência variável “serviços e logística” empresas STF .....	111
Tabela 24 — Comparativo variável “serviços e logística” empresas CTF/STF ...	112

Tabela 25 — Frequência variável “resultados e rentabilidade” empresas CTF ...	113
Tabela 26 — Frequência variável “resultados e rentabilidade” empresas STF ...	114
Tabela 27 — Comparativo variável “resultados e rentabilidade” empresas CTF/STF .....	115
Tabela 28 — Frequência variável “sistema de informações” empresas CTF .....	116
Tabela 29 — Frequência variável “sistema de informações” empresas STF .....	117
Tabela 30 — Comparativo variável “sistema de informações” empresas CTF/STF .....	118
Tabela 31 — Resumo estatístico grupos CTF/STF .....	119

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ACATS	Associação Catarinense de Supermercados
AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
AMPRO	Associação de Marketing Profissional
APAS	Associação Paulista de Supermercados
APRAS	Associação Paranaense de Supermercados
ASSERJ	Associação dos Supermercados do Estado do Rio de Janeiro
B.S.C.	Balanced scorecard
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CTF	Com Trade Formalizado
CV	Coeficiente de Variação de Pearson
DvP	Desvio Padrão
EDI	Electronic Data Interchange ou troca eletrônica de dados
EXPOAGAS	Feira supermercadista gaucha
FIERGS	Federação Das Indústrias Do Estado Do Rio Grande Do Sul
MBA	Master In Business Administration
Md	Mediana
Me	Média
POPAI	Point of Purchase Advertising International
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
STF	Sem Trade Formalizado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1	Problema de pesquisa	19
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Justificativa	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>25</b>
2.1	A origem e a evolução do Trade Marketing	25
2.2	Conceito de Trade Marketing	31
2.3	O profissional de Trade Marketing e suas funções	33
2.4	Canal de distribuição	36
2.5	O papel do Trade Marketing nos conflitos de canais	41
2.6	O Trade Marketing Mix	42
2.6.1	Marketing e Mix de Produtos	43
2.6.2	Propaganda, promoção e merchandising	43
2.6.3	Vendas e canais	45
2.6.4	Serviço e logística	45
2.6.5	Preço	45
2.6.6	Resultados e rentabilidade	46
2.6.7	Sistema de informações	46
2.7	Principais objetivos do Trade Marketing	47
2.7.1	Orçamento de Marketing x Trade Marketing: da interação ao conflito	49
2.8	Merchandising	51
2.8.1	A aplicação prática do Merchandising	57
2.9	Varejo	59
2.9.1	A origem dos supermercados	59
2.10	Relacionamento entre fabricantes e varejistas	61
2.11	O varejo atual	63
2.12	As pesquisas conduzidas por Alvarez (1999, 2007)	66
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>73</b>
3.1	Caracterização da pesquisa	74
3.2	Etapa 1: fase exploratória	75
3.3	Etapa 2: fase descritiva	76
3.3.1	Instrumento de pesquisa	77
3.3.2	Amostra	81
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>82</b>
4.1	Etapa 1- fase exploratória	82
4.1.1	Caracterização da empresa Kraft Foods Brasil	82
4.1.2	Resultados da Etapa 1	83
4.2	Etapa 2 - fase descritiva	89

4.2.1	Caracterização da amostra .....	89
4.2.1.1	Setor de atividade e região sede .....	89
4.2.1.2	Porte das empresas .....	91
4.2.1.3	Função, sexo e tempo na empresa do respondente .....	91
4.2.1.4	Nível de escolaridade e curso complementar .....	92
4.2.2	Estrutura e atribuições do Trade Marketing .....	92
4.2.2.1	Forma de gestão, tempo de formalização e hierarquia .....	92
4.2.2.2	Atribuições .....	93
4.2.3	Pesquisa, portfólio de produtos e políticas comerciais .....	93
4.2.3.1	Pesquisas de mercado .....	93
4.2.3.2	Portfólio de produtos .....	94
4.2.4	Análise do Trade Marketing Mix .....	97
4.2.4.1	A variável “produto” do Trade Marketing Mix .....	98
4.2.4.2	A variável “preços” do Trade Marketing Mix .....	101
4.2.4.3	A variável “merchandising, promoção e propaganda” do Trade Marketing Mix .....	104
4.2.4.4	A variável “vendas” do Trade Marketing Mix .....	107
4.2.4.5	A variável “serviços e logística” do Trade Marketing Mix .....	110
4.2.4.6	A variável “resultados e rentabilidade” do Trade Marketing Mix .....	113
4.2.4.6	A variável “sistema de informações” do Trade Marketing Mix .....	116
4.3	Discussão dos resultados .....	119
4.3.1	A análise do Trade Marketing Mix nas etapas 1 e 2 .....	122
4.3.1.1	Marketing e mix de produtos .....	123
4.3.1.2	Vendas .....	124
4.3.1.3	Preço .....	126
4.3.1.4	Serviços e logística .....	127
4.3.1.5	Propaganda, promoção e merchandising .....	128
4.3.1.6	Resultados e rentabilidade .....	131
4.3.1.7	Sistemas de informações .....	132
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES ...	134
5.1	Conclusões .....	134
5.2	Limitações do estudo .....	134
5.3	Recomendações para pesquisas futuras .....	137
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	139
	APÊNDICE A — Questionário Kraft Foods – Fase exploratória .....	147
	APÊNDICE B — Questionário para o grupo CTF .....	152
	APÊNDICE C — Questionário para empresas STF .....	165
	APÊNDICE D — Tabelas diversos .....	175

## 1 INTRODUÇÃO

Na análise do ambiente empresarial, o canal de distribuição é considerado pelo marketing como uma variável controlável da indústria, dentro de seu ambiente interno de análise. Na composição do Marketing Mix da organização, ele é avaliado no “P” de praça/ponto de venda (KOTLER, 2011).

O pressuposto controle da indústria sobre o canal de distribuição, definido no conceito acima, é questionado por Alvarez (1999), para o qual tal domínio não ocorre em todos os setores de negócios.

De acordo com Céspedes (apud ALVAREZ, 1999), o ambiente de negócios está passando por transformações que afetam os mercados consumidores e as ações das empresas sobre esses mercados, e que estas mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre o que está sendo vendido, sobre o que está sendo comprado, sobre como e sob quais condições competitivas é realizada a venda; e possuem ainda impacto significativo sobre as exigências de marketing

Autores como Randall (1994) e Shocker, Srivastava e Ruekert (1994) já defendiam esta linha de pensamento, relatando que o poder relativo no canal de distribuição tem se deslocado das mãos do fabricante para os distribuidores, especialmente os grandes varejistas que passaram por um processo acelerado nos vinte últimos anos de globalização, com o surgimento de novos formatos de varejo, sofisticados sistemas de informação e processos logísticos sob gestão dos varejistas, ampliando seu poder de barganha junto aos fornecedores e, conseqüentemente, gerando a perda do controle e a autoridade dos grandes fabricantes sobre o canal de distribuição.

Até poucos anos atrás, praticamente não se pensava em estratégias focadas nos canais de distribuição por parte das indústrias fornecedoras de rede do varejo alimentício, não apenas do Brasil, mas em todo o mundo. Segundo Randall (1994), o departamento de vendas conduzia as negociações do portfólio de produtos e atividades com os clientes varejistas. Estas negociações eram conduzidas de forma controlável pela indústria, pois os varejistas, em sua grande maioria com atuação regional, não poderiam abrir mão de oferecer as principais marcas em suas prateleiras.

Fortalecidos em grande parte pela entrada de grandes redes mundiais com suas marcas próprias ou substitutas e possuindo uma estrutura profissionalizada, os

varejistas pressionavam cada vez mais as indústrias por maiores descontos e serviços, causando uma acentuada queda na rentabilidade em suas operações. Isso levou as principais indústrias a buscarem alternativas para enfrentar este novo cenário, sendo uma delas a constituição do departamento de Trade Marketing, propondo que os clientes (varejistas) passassem a ter o mesmo grau de importância do que o consumidor final, com estratégias desenhadas para atendê-los com excelência, sem reduzir — ou, se possível, recuperando — os lucros dos fornecedores.

O fenômeno da concentração no varejo não se restringiu apenas aos grandes varejos multinacionais, pois, segundo Lima Filho (2006), os pequenos varejos também se profissionalizaram, tanto em nível da informação como principalmente com o fenômeno das redes de cooperação. Para o autor, na tentativa de suportar a concorrência das grandes redes, e buscando se manter no mercado, os supermercados de pequeno porte — lojas de vizinhança — têm se articulado por meio de alianças estratégicas, na forma de redes de cooperação por não terem escala operacional comparável a das grandes redes varejistas, nem o mesmo poder de barganha. Este tipo de varejo de pequeno porte, historicamente enfrenta dificuldades junto aos fornecedores para conseguir lotes menores de compras, preços competitivos e apoios no desenvolvimento de seus pontos comerciais, como por exemplo, ações de panfletos ou até mesmo simples materiais de *merchandising*, justificando este tipo de aliança estratégica.

O fato de que o poder de negociação está passando das mãos dos produtores para as mãos dos varejistas, independentemente do porte do varejo, que buscam suas próprias ações mercadológicas e criam sua própria imagem junto ao consumidor final, de forma independente aos produtores, é amplamente defendido por diversos autores, como Thil e Baroux (1983), Walters e White (1987), Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), Alvarez (1999), Benoun e Héliès-Hassid (1994), Lira (2001), Valiño e González (2004), Zolotar (2005), Lima Filho (2006), Motta (2007), Motta, Santos e Serralvo (2008).

Neste cenário, surge o Trade Marketing, perfeitamente descrito em sua importância por Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 39):

[...] a evolução dos canais de distribuição no mundo e no Brasil, foi decisiva para o surgimento do Trade Marketing. O mercado está diante de uma nova perspectiva nas relações indústria, varejo e

consumidor. Com o fortalecimento do varejo no Brasil, as indústrias mudaram de atitude, transformando os varejistas em clientes.

Alvarez (1999) aborda o tema Trade Marketing em sua dissertação de mestrado: “A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório”, restringindo sua amostra a três empresas do setor de alimentos. Posteriormente, o autor, em conjunto com outros pesquisadores, ampliou sua pesquisa para 38 empresas do setor de consumo com dez diferentes atividades, buscando avaliar como as empresas estariam aplicando os conceitos de Trade Marketing. A pesquisa, de caráter exploratório, foi dirigida aos responsáveis da área de Trade Marketing, os quais foram consultados sobre o grau de desenvolvimento e aplicação das variáveis do Trade Marketing Mix (ALVAREZ ET AL, 2007; ALVAREZ, 2008).

O objetivo deste trabalho é ampliar os estudos realizados por Alvarez (1999) e Alvarez, Toledo e Shiraishi (2007), analisando a aplicação do conceito de Trade Marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira, considerando não apenas as empresas que possuem o departamento formalizado e ativo, mas também aquelas que desenvolvem estas ações junto a outros departamentos. Além disso, são consideradas empresas de diversos portes, independentemente do faturamento bruto anual, diferentemente de Alvarez et al. (2007), que consideraram empresas com faturamento anual a partir de 50 milhões ano.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo que o capítulo 1, além desta introdução, determina o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No capítulo 2, foi realizada a revisão teórica do tema, desde a origem, evolução e conceito do Trade Marketing, até um resumo sobre as pesquisas conduzidas por Alvarez (1999, 2007). No capítulo 3, se descreve o método aplicado no estudo, a justificativa de escolha do método, as características da pesquisa, a seleção das empresas e os procedimentos para a coleta e análise dos dados. No capítulo 4, foi realizada a análise dos resultados de pesquisa, desde a caracterização da amostra até a análise das variáveis do Trade Marketing Mix. No capítulo 5, se aborda as conclusões das fases exploratória e descritiva da pesquisa, suas limitações, sugestões de pesquisas futuras e considerações finais.

## **1.1 Problema de pesquisa**

O cenário competitivo de concentração do varejo descrito na introdução deste trabalho levou as empresas a buscarem novas estratégias de marketing, com o objetivo de conseguir a fidelização do seu consumidor final. Uma das alternativas que tem se mostrado essencial para o sucesso das empresas é a sua forma de atuação dentro dos pontos de venda.

Isso se tem dado não apenas no que diz respeito às promoções e às ofertas, mas principalmente quando se busca construir uma relação comercial mais sólida e rentável junto aos clientes varejistas e atacadistas mais importantes, que são os canais de distribuição normalmente utilizados pelas indústrias de bens de consumo (ALVAREZ, 2008).

Neste contexto, descreve-se a questão de pesquisa que configura o motivo deste trabalho da seguinte forma: quais as práticas adotadas por empresas fornecedoras do autosserviço alimentício no Brasil, no que tange à aplicação dos conceitos de Trade Marketing, independentemente delas possuírem um departamento constituído para tal?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a aplicação do conceito de Trade Marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira, no que tange às atribuições e estrutura do Trade Marketing, considerando empresas que possuem departamentos formais constituídos para tal, assim como aquelas que desenvolvem estas ações junto a outros departamentos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Visando alcançar o objetivo geral, estipulou-se alguns objetivos específicos, que são:

- a) identificar as atribuições e estrutura de Trade Marketing em uma empresa multinacional líder de mercado
- b) comparar as práticas em Trade Marketing de empresas que possuem departamentos específicos para tal, com aquelas que desenvolvem estas ações junto a outros departamentos;
- c) descrever a hierarquização destas tarefas nas empresas que não possuem o departamento formalizado.

### **1.3 Justificativa**

A realização deste trabalho é justificada por duas razões principais. Em primeiro lugar, existe um fenômeno de concentração no varejo, iniciado entre as décadas de 1980 e 1990, e que tem se acentuado desde então, impactando fortemente nas relações entre fornecedores e varejistas, o qual vem sendo estudado por autores como Thil e Baroux (1983), Walters e White (1987), Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), Alvarez (1999), Benoun e Héliès-Hassid (1994), Lira (2001), Valiño e González (2004), Zolotar (2005), Motta (2007), Motta, Santos e Serralvo (2008).

Além dos autores, o evento da concentração e fortalecimento dos intermediários entre produtor e consumidor final vem repercutindo em associações de classe do setor, como por exemplo, a Associação Brasileira Supermercados (ABRAS).

Alvarez (1999) pesquisou a situação da concentração do varejo de alimentos no Brasil e, segundo o autor, em 1989/90, a fatia de 14,6% da quantidade de lojas era responsável por 78,5% do volume de vendas. Cinco anos depois, em 1995/96, a fatia de 15,6% das lojas representava 84,4% do volume. Conforme o autor, em 1995, as cinco maiores redes varejistas concentravam, em volume de faturamento, os seguintes percentuais nos países a seguir mencionados: França 70%; Argentina 60%; Chile 53%; Inglaterra 48%; EUA 33%; Brasil 28%, reforçando que este fenômeno não se restringe ao Brasil apenas, havendo uma concentração ainda maior em outros países

Especificamente no Brasil, nota-se uma evolução acentuada deste percentual de concentração no varejo. Em Alvarez (2008) o autor destaca que, de 1994 a 2004, o percentual de participação das cinco principais redes supermercadistas cresceu de

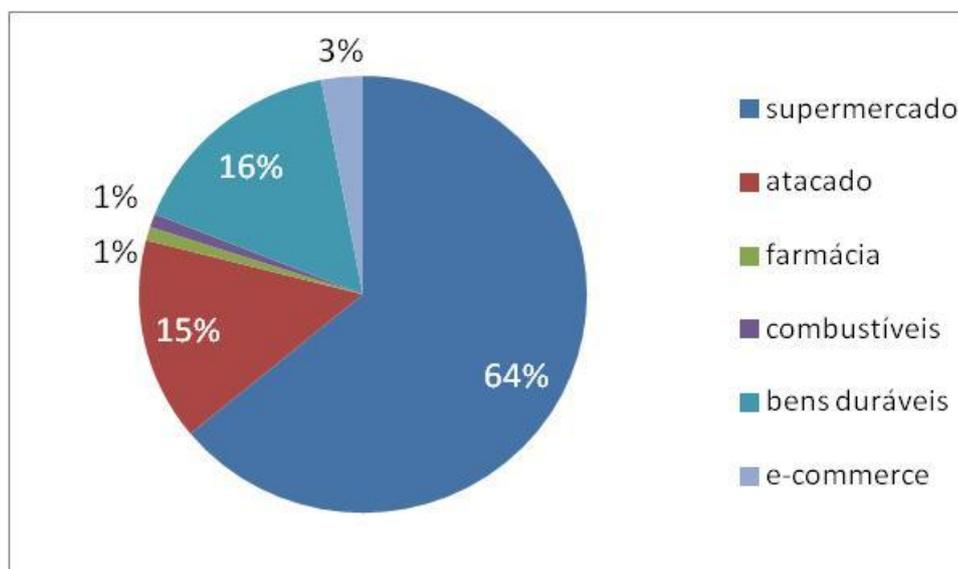
22% para 40%. Segundo a Revista Superhiper (2012), este percentual alcançou 51% em 2011.

Este fenômeno também é destacado na pesquisa realizada pelo instituto AC Nielsen em conjunto com a ABRAS, e publicada na revista Superhiper (2012), a qual analisou 696 empresas do setor, em todo o Brasil, de janeiro a dezembro de 2011, o qual apresenta as seguintes características:

- a) pouco mais de 82 mil lojas;
- b) empregam quase 1 milhão de pessoas;
- c) faturam 224,3 bilhões de reais
- d) apresentaram, nos últimos 12 meses (jan. 2011 x dez. 2011), 4,4% de crescimento se comparado ao mesmo período do ano anterior;
- e) representam 5,4% do PIB.

Dentro do conceito de autosserviço, os supermercados concentram a liderança absoluta do setor, representando 64% do setor, conforme Gráfico 1 abaixo:

**Gráfico 1 — Participação das atividades na receita do setor (%) - 2011**

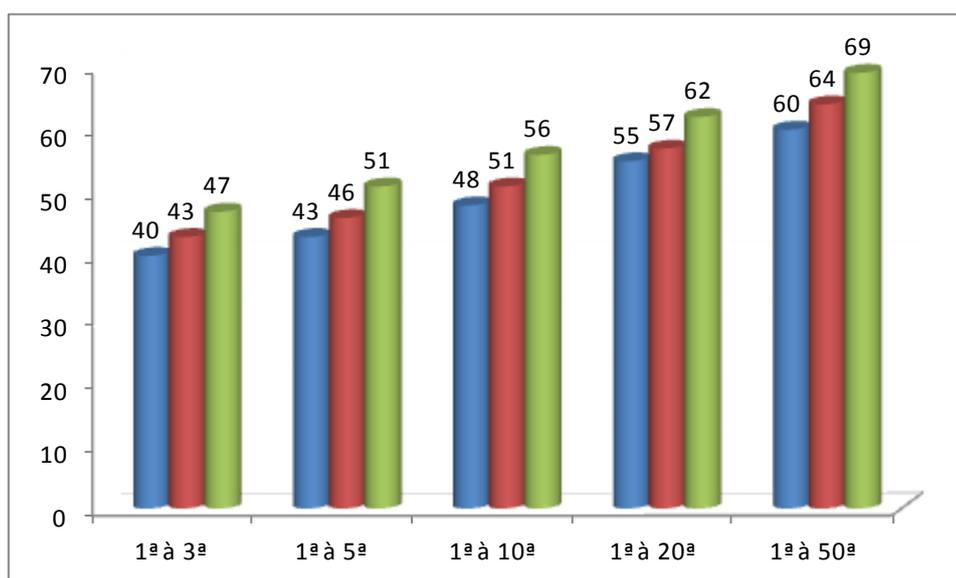


Fonte: Revista Superhiper (2012, p. 78).

A evolução da concentração no setor é percebida em todos os níveis analisados, seja das 3, 5, 10, 20 ou 50 maiores do setor, conforme Gráfico 2, a seguir.

Dados atualizados pela Revista Superhiper (2012) apontam que o grupo das 50 maiores representava, no ano de 2009, 60% das vendas do setor; em 2010, passou a representar 64% e, em 2011, 69%. Embora estes percentuais não se aproximem do grau de concentração de países da Europa (em torno de 70%, 80% somente entre as cinco primeiras), os dados servem de alerta ao setor varejista e, principalmente, aos fornecedores do setor varejista alimentar brasileiro (REVISTA SUPERHIPER, 2011).

**Gráfico 2 — Evolução da concentração sobre o faturamento do setor de autosserviços (%) – 2009 a 2011**

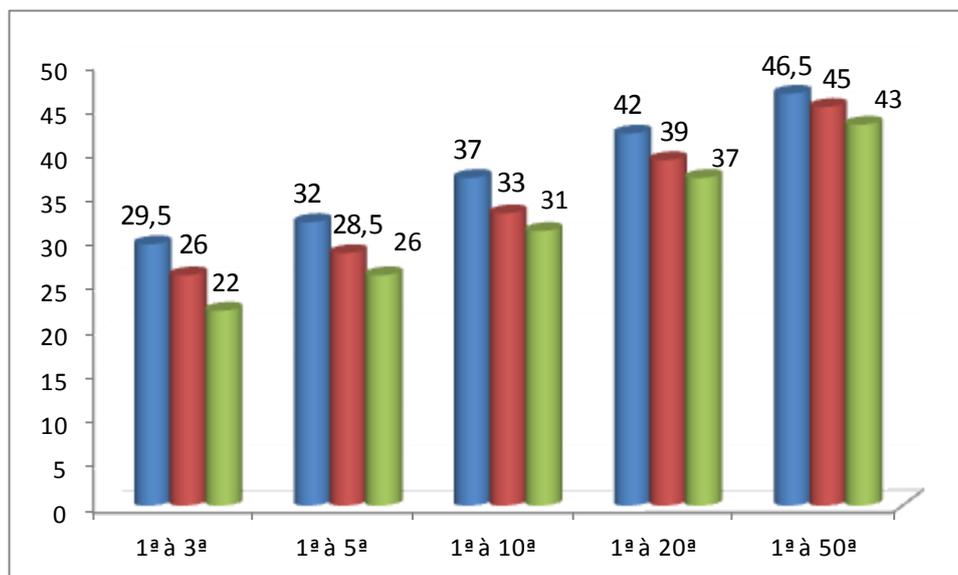


Fonte: Revista Superhiper (2012, p. 78).

Cabe salientar que a pesquisa realizada também procedeu a uma alteração na metodologia comparada aos anos anteriores, segundo o gerente de economia e pesquisa da ABRAS, Flávio Tayra: “[...] em outras palavras, para medir a concentração do setor (varejo de autosserviço alimentar) passamos a considerar apenas a operação supermercadista das companhias, já que o total-mercado se refere a esta atividade” (SUPERHIPER 2012, p. 79).

Segundo esta visão, pode-se medir apenas a participação da atividade supermercadista das maiores empresas, excluindo outros negócios, revelando uma redução na concentração e uma tendência de queda neste sentido, conforme Gráfico 3 a seguir:

**Gráfico 3 — Evolução da concentração sobre o faturamento do setor supermercadista (%) – 2009 a 2011**



Fonte: Revista Superhiper (2012, p. 79).

Para fins desta pesquisa acadêmica, a alteração da metodologia realizada pela Fundação ABRAS/Nielsen não constitui fato relevante, pois o foco deste trabalho independe se as empresas pesquisadas possuem outras atividades ou não.

A pesquisa Superhiper (2012) deixa muito claro que nossos varejos alimentares de autosserviço possuem um dos menores índices de concentração em nível mundial; porém, fato relevante para este trabalho é se existe ou não concentração de mercado em níveis que justifiquem o estudo aprofundado do tema, pois, nos últimos 16 anos no Brasil, esta concentração passou de 28% para 69% ou 43%, dependendo da metodologia a ser analisada, estabelecendo que exista profunda concentração em nosso país, menor que no restante do mundo, mas bastante significativa.

Em segundo lugar, o trabalho justifica-se pela importância deste entendimento que culminou com o surgimento do Trade Marketing, justificado na preocupação do realinhamento nas relações entre fornecedores e varejistas, fato este descrito em sua importância por Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 39):

[...] a evolução dos canais de distribuição no mundo e no Brasil, foi decisiva para o surgimento do Trade Marketing. O mercado está diante de uma nova perspectiva nas relações indústria, varejo e consumidor. Com o fortalecimento do varejo no Brasil, as indústrias mudaram de atitude, transformando os varejistas em clientes.

Porém, o referencial teórico é escasso, e autores indicam a necessidade de aprofundamento na questão através de estudos complementares sobre Trade Marketing, como descrita por Zolotar (2005, p. 64): [...] “é importante que haja esforços não só das empresas, mas do meio acadêmico no sentido de pesquisar, organizar e difundir informações e casos sobre a matéria”.

Similar entendimento é defendido por Costa, Leocadio e Araújo (2004), levantando a possibilidade de estudos acadêmicos complementares devido à relevância e à complexidade do assunto, para que se possa discutir seu uso por parte das pequenas, médias e grandes empresas nacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foi realizada a revisão teórica do tema, desde a origem, evolução, conceitos e objetivos do Trade Marketing, até um resumo sobre as pesquisas conduzidas por Alvarez (1999, 2007). Procurou-se descrever o perfil do profissional da área e suas funções, bem como foram analisados os canais de distribuição, os conflitos existentes nesta cadeia, descrevendo as variáveis do Trade Marketing Mix, principal foco na análise desta pesquisa, em sua fase descritiva. Procurou-se também fazer uma análise da evolução histórica dos supermercados, desde sua origem até o modelo atual.

### 2.1 A origem e evolução do Trade Marketing

Gonzáles (2007) preceitua que, etimologicamente, a palavra Trade Marketing se deriva do termo anglo-saxão *trade*, equivalendo a comércio ou atividade comercial. A autora destaca que alguns preferem denominar o Trade Marketing como “marketing de distribuição”. Em alguns países, como nos Estados Unidos, é também conhecido como *partnering*. A autora reforça, porém, que no meio empresarial e acadêmico o termo Trade Marketing é o mais utilizado.

Benoun e Héliès-Hassid (1994) situam a origem da utilização do termo Trade Marketing em um momento de percepção de mudança nos papéis reservados aos atores na relação entre empresas industriais, de distribuição e seus consumidores: o consumidor deixa de ser percebido como o único responsável pelos lucros e o distribuidor deixa de ser percebido como um agente passivo, mero facilitador no processo de vendas. Quanto à origem do termo Trade Marketing, não existe uma uniformidade em publicações pesquisadas. Autores dividem-se entre datas e locais distintos, porém, existe convergência de opinião entre diversos autores que o conceito é relativamente jovem, posicionando-o como nascido na prática de negócios desenvolvida durante a década de 1980 em observações de multinacionais americanas e depois foi incorporado na academia (ALVAREZ, 2008; CASTILLO, 2000; DAVIES, 1993; DOMENECH, 2000; LIRA, 2001; RANDALL, 1994; SANTÂNGELO, 2008; SANTESMASES, 1999).

Davies (1993) e Randall (1994) são reconhecidos como os primeiros autores, sem definir o conceito, a esclarecer o formato desta nova tendência nas grandes

corporações americanas, enfatizando que a mudança auxilia a indústria a perceber o distribuidor/intermediário como um cliente e não como um canal de distribuição, colocando a chave para este conceito de "entender o negócio do revendedor" (VALINO; GONZÁLES, 2004, p. 39).

Encontram-se relatos na literatura que a americana Colgate-Palmolive tenha cunhado o termo (Trade Marketing) na década de 1980, referindo-se à integração das funções dos departamentos comerciais e de marketing, destinado a relações mais estreitas com os seus distribuidores (CASTILLO, 2000; DOMÈNECH, 2000; SANTESMASES, 1999); ou na também americana Procter & Gamble, centrada na aliança estratégica com o grupo varejista Walmart, com o objetivo básico de reduzir os custos de estoque e alavancar promoções usando marcas líderes que fornecem atividades de rotação e de marketing no nível da loja (LIRA, 2001).

O autor afirma que a necessidade de colaboração entre fabricantes (marcas) e distribuidores para a otimização de recursos escassos foi o motivo desencadeante para o nascimento do Trade Marketing. Os fabricantes estavam habituados a investir recursos no desenvolvimento da marca junto aos consumidores, observando suas necessidades e motivações, enquanto que os distribuidores disputavam os mesmos recursos para gerar tráfego e vendas nas lojas. O objetivo do Trade Marketing seria, portanto, a criação de um plano conjunto de marketing que resultasse em um plano de ação eficaz, proporcionando rentabilidade para ambas as partes (LIRA, 2001).

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. O ponto de venda não poderia mais ser entendido como uma variável controlável, e sim deveria merecer um tratamento personalizado, tão bom, ou melhor, àquele que era oferecido aos consumidores de bens de consumo. Os departamentos de marketing e vendas e os planos e operações sob sua responsabilidade não eram capazes de entregar mais os níveis de resultados esperados pelas indústrias de bens de consumo. Essa tarefa, que requer foco e dedicação, passa a ser de responsabilidade de um novo departamento, o Trade Marketing.

Segundo Randall (1994) e Davies (1993), o Trade Marketing seria destinado a satisfazer o consumidor através da integração de atividades de marketing do fabricante com o negociante (varejo/distribuidor), pensando juntos nas necessidades de desenvolvimento de mercado.

A chegada do conceito no Brasil é descrita por Santângelo (2008), no início dos anos de 1990, devido a uma inversão da relação oferta e demanda. Historicamente, no mercado, a procura excedia a oferta e, deste período em diante, a oferta excede a demanda. Com essa mudança, cresceu muito a importância dos intermediários (distribuidores/atacadistas e varejistas) modificando a relação da cadeia.

Com a crescente importância que o ponto de venda passou a ter dentro das empresas do segmento varejista alimentício, as áreas de marketing das indústrias fornecedoras, começaram a perceber que não estavam suficientemente preparadas para enfrentar este desafio, surgindo, então, a área de Trade Marketing nestas organizações, com o objetivo de conseguir resolver o problema de distanciamento entre as tradicionais ações de marketing e o comportamento do consumidor no ponto de venda (ALVAREZ, 2008).

Em face deste desafio, diversas empresas que atuam no mercado brasileiro de bens de consumo, sejam elas multinacionais ou nacionais, criaram em suas estruturas organizacionais áreas de Trade Marketing no início dos anos 1990, como a Suíça Nestlé e as americanas Procter & Gamble e Kraft Foods, inspiradas nos moldes de suas matrizes; e, desde então, um número crescente de empresas tem aplicado o conceito, ganhando cada vez mais importância nas decisões estratégicas do negócio.

As marcas próprias, surgidas a partir dos anos 1990, também contribuíram para o estabelecimento de um novo padrão nas relações indústria x varejo, forçando ainda mais a indústria fornecedora supermercadista em relação aos preços praticados.

Segundo boletim do BNDES (2000, p. 103), “com o aumento da concentração e da competição, as grandes cadeias do segmento varejista de alimentos começam a adotar uma estratégia mercadológica mais agressiva, apostando na crescente fidelização e conveniência de suas clientelas e intensificando, para tanto, o lançamento de marcas próprias”. Além disso, a utilização de marcas próprias contribui para uma potencial redução dos níveis de preços praticados pelos fornecedores (fabricantes), bem como para a negociação de melhores condições de aquisição.

A partir deste cenário, Alvarez (2008) descreve que o Trade Marketing passou a atuar de forma integrada com marketing, vendas e com o cliente varejista, para

que a atratividade dos produtos nos pontos de venda seja elevada e, por conseguinte, sejam geradas mais vendas e melhor rentabilidade.

Corstjens e Corstjens (1995) destacam que o Trade Marketing é um marketing industrial ou B2B (*business to business* – de empresa para empresa) e que possui três grandes desafios, que são destacados a seguir:

- a) maximizar o valor oferecido aos varejistas. Esses compram os produtos com o objetivo de revendê-los e ter lucro com isso. A decisão de compra é tomada a partir de critérios econômicos;
- b) garantir que a equação de valor oferecida e todas as atividades para desenvolver o negócio de cada cliente sejam feitas de forma rentável para a indústria;
- c) como a base de clientes é muito mais concentrada em mercados industriais, o perigo da dependência é muito mais dramático, devendo o fornecedor dividir e dominar, e não dividir e ser dominado.

Para Alvarez (2008), no entanto, na maioria dos casos, a área de Trade Marketing foi construída de maneira empírica, uma vez que tinha o objetivo de cobrir deficiências distintas de acordo com as diferentes necessidades das empresas nas quais estavam inseridas.

Um exemplo da maneira empírica em que foi tratado o Trade Marketing, no início de sua implantação no mercado brasileiro, é descrito por Randall (1994, p. 38): “[...] o Trade Marketing foi considerado no início apenas uma nova desculpa de vendas para disponibilizar mais dinheiro para os varejistas”.

O estudo realizado por Diniz (2009), objetivando analisar as possíveis implicações que ocorrem quando da implementação da figura do Trade Marketing numa organização, e os possíveis conflitos entre o mesmo e a força de vendas na operacionalização no conceito, concluiu que o conceito foi introduzido por pressão do grupo intermediário. Os gestores entrevistados na empresa pesquisada relatam que os grandes supermercados consolidaram suas posições, buscando ser tratados com mais exclusividade, não aceitando as mesmas ofertas e promoções que também eram oferecidas a outros varejistas. O setor foi pego de surpresa, pois não havia um planejamento nem controle específico sobre os custos dessas ações. Outro dado levantado através da pesquisa foi que, sem dúvidas, a pressão dos

clientes que haviam adquirido uma nova postura do mercado, exigindo maiores vantagens, havia se fortalecido, obrigando o setor se preocupar também com as ações voltadas para o trade, porém como não estavam preparados e não conheciam muito bem as necessidades do trade, se obrigavam a fazer concessões além ou aquém das necessárias.

Outro dado interessante levantado na pesquisa conduzida por Diniz (2009, p. 78-83) se refere ao sistema de informações:

Eles cresceram muito, se organizaram. Hoje todos são bem informados, sabem de tudo. Eles estão mais exigentes... Custa muito mais caro vender para eles... Não nos respeitam mais... Pedem muito... Fazem retaliações... Até os pequenos e médios se organizaram... Contrataram gente que era do Carrefour e Wal Mart... Esse pessoal levou tudo que não prestava lá para os pequenos [...]. Foi a profissionalização do varejo...o varejo está mais forte [...].

As conclusões do pesquisador, descritas nas páginas 69 e 70, é que a empresa pesquisada demonstra, através das respostas dos pesquisados, estar sendo influenciada pelo ambiente externo, que exige da mesma transformações na sua estrutura de operações, se alinhando com os preceitos de Motta (2008), que afirma serem as transformações oriundas de fatores exógenos à empresa, notadamente por pressão do mercado varejista.

Constata-se, com muita clareza na descrição dos autores, as dificuldades iniciais para a efetivação do Trade Marketing nas organizações, porém, Castillo (2000) defende que, desde o seu surgimento, a área de Trade Marketing vem passando por um processo de evolução, progresso este avaliado pelo autor em três etapas distintas,

- a) **1ª etapa – Trade Marketing Inicial:** a iniciativa de atividades parte sempre do fabricante, que exerce sua força no momento de implantar ações de marketing dentro do ponto de venda. Os clientes adotam quase sempre uma postura passiva.
- b) **2ª etapa – Trade Marketing Interativo:** ocorre uma mudança na mentalidade dos clientes, que abandonam estratégias puras de crescimento em favor de estratégias de eficiência e de diferenciação competitiva. Com a concentração das grandes redes de varejo mundial, os clientes passam a exercer seu papel de líder do canal, não apenas como

comprador, mas também como colaborador do fabricante no desenvolvimento das atividades de marketing destinadas ao consumidor final que vai à sua loja.

- c) **3ª etapa – Trade Marketing Estratégico:** atualmente, a iniciativa não depende apenas das indústrias e do comércio, mas também da possibilidade de se gerar uma massa crítica de acordos entre os diferentes concorrentes do setor, de forma a garantir uma relação comercial saudável de longo prazo. Nesta etapa, surgem movimentos como o *Efficient Consumer Response* (ECR), que visam a padronizar processos entre as indústrias e o comércio de maneira a aumentar a eficiência das suas operações.

Alvarez (2008) destaca outra linha de evolução da área de Trade Marketing, a qual contempla cinco fases.

- a) **fase de vendas:** o foco no apoio à área de vendas, limitando-se a atender às demandas vindas dos clientes e da própria área de vendas da empresa.
- b) **fase de marketing:** o foco no apoio à atividade de marketing com o objetivo de buscar ganhos no ponto de venda por meio de ações promocionais e de merchandising.
- c) **fase de cliente:** a área começa a interagir de maneira mais eficaz com as áreas de marketing e de vendas, organizando as atividades nos clientes de forma a trazer benefícios mútuos, tanto para a indústria como para seus parceiros comerciais.
- d) **fase do resultado financeiro:** o foco passa a ser a melhoria do resultado financeiro do negócio, do ponto de vista da empresa e do cliente.
- e) **fase de desenvolvimento de negócios:** busca-se o desenvolvimento de novos negócios com base na importância da interação com o consumidor dentro dos pontos de venda.

Silva Neto, Macedo-Soares e Pitasi (2011) avaliam que tanto Alvarez (2008) quanto Castillo (2000) apresentam o Trade Marketing como tendo tido uma evolução de uma área com enfoque operacional — de execução de ações mais operacionais

com resultados de curto prazo — para uma área com enfoque estratégico, no sentido de ser pertinente ao desenvolvimento das estratégias de negócio das empresas.

## **2.2 Conceito de Trade Marketing**

Como o conceito surgiu no mercado através de fatores exógenos à empresa, existem diversas abordagens entre os autores pesquisados. Entender a complexa rede que envolve o canal de distribuição, exposta no curto prazo a um novo cenário envolvendo os atores deste processo, exige para as empresas envolvidas, mudanças na maneira de encarar este novo mercado. Este fenômeno propõe uma nova maneira de pensar, centrada no relacionamento entre fornecedor e cliente, entendendo o varejista como um cliente, e não como um canal de distribuição, significando mudança na orientação de negócios do fabricante (DAVIES, 1994).

Diaz (1996, 2000), um dos primeiros autores a estudar este novo conceito no mercado espanhol, esclarece que, eventualmente, a estrutura departamental é menos importante que a filosofia e os pressupostos de Trade Marketing aplicados. Ainda segundo o autor, esta é uma atividade dupla, que não deve ser imposta, mas trabalhada pela indústria fornecedora e os distribuidores, emergindo o tipo de Trade Marketing necessário para atingir resultados da empresa.

Nesta mesma linha, para Alvarez et al. (2007), Trade Marketing é, acima de tudo, uma filosofia da empresa, em que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante deste consumidor no ponto de venda, local da arena competitiva.

Esta abordagem é consensual entre diversos autores pesquisados, muito em função do Trade Marketing ter iniciado no mercado e não na academia. Apenas no início dos anos 1990 encontramos autores que iniciaram estudos sobre o tema, motivados por indicações que um fato novo estaria acontecendo no mercado (WALTERS; WHITE, 1987; LASCASAS, 1992; RANDALL, 1994; DAVIES, 1994; DIAZ, 1996; DUPUIS; TISSIER-DESBORDES, 1996; ALVAREZ, 1999; CASTILLO, 2000).

Para Arbache et al. (2006, p. 73), Trade Marketing é uma ciência que investiga e discute o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento da relação entre ponto de venda, marcas e consumidor.

Segundo os autores, as empresas estão buscando evoluir do estágio de vendas para o de Trade Marketing, substituindo a estratégia *push* ou *selling-in*, ou seja, empurrar produtos ao cliente, pela estratégia *pull* ou *selling-out*, isto é, abastecer o mercado de acordo com a demanda de consumo, de acordo com as compras pelo consumidor final.

Walters e White (1987) registram que o termo Trade Marketing emerge em um contexto de mudança de atitude dos fabricantes em relação aos principais distribuidores (varejistas) em virtude da força que esses passam a ter como resultado de um processo de concentração, implicando na mudança de ênfase nos usuários (consumidores) para os varejistas.

Segundo Motta (2007), o Trade Marketing opera para adequar a estratégia, a estrutura e a operação das empresas à dinâmica dos canais de distribuição, objetivando atender melhor e mais rentavelmente seus clientes (intermediários) e, por seu intermédio, os consumidores, estabelecendo a ligação entre varejo e indústria.

Esta adequação permite articular táticas diferentes do mix de marketing, dentro do qual estão as promoções, preparando as indústrias fornecedoras a tratar o distribuidor não como um concorrente, mas como um parceiro de canal de distribuição, como um cliente intermediário.

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, cabendo ao departamento de marketing desenvolver planos de negócios que impactassem o consumidor final, considerando as variáveis do marketing mix (produto, preço, promoção e ponto de venda).

Visão semelhante possui Lambin (1997), considerando os distribuidores e intermediários como clientes, onde a ferramenta correta para a efetivação deste conceito seria o Trade Marketing, como uma gestão de marketing para os distribuidores.

Conceitos diversos para Trade Marketing são defendidos por diferentes autores, como Castillo (2000), D'andrea (2010), Domènech (2000), Gonzáles (2007), Randall (1994), Alvarez (2008) e Muñoz (2009), não havendo, na revisão do referencial teórico, substanciais diferenças, ou expressivas opiniões conflitantes entre os autores pesquisados.

Portanto, optou-se para este trabalho acadêmico, pela definição proposta por Alvarez (2008, p. 73):

O Trade Marketing pode ser entendido como o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final (marketing), por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (trade).

### **2.3 O profissional de Trade Marketing e suas funções**

Como em qualquer atividade que sofre alterações, ou adequações ao redor do tempo, o profissional da área também viu-se diante de desafios complexos. Um dos principais desafios foi como conduzir os demais departamentos a um consenso nas atividades no ponto de venda, visto que estas atribuições sempre foram inerentes aos profissionais de marketing e vendas.

O desenvolvimento destas competências é motivo de estudo de autores diversos, como por exemplo, Morales (2000), o qual aconselha ao responsável pela área de Trade Marketing apropriar competências através de uma visão multidisciplinar e capacidade para desenvolver um forte poder de interação social e negociação, em função da abrangência de suas atividades.

Em sua atividade diária, sob o ponto de vista da empresa, estará lidando com diversos assuntos relativos à área de marketing, tais como: produto, promoção, material de ponto de venda, comportamento do consumidor e preços; tratará, ainda, de aspectos de logística de entregas, de programação de produção, de finanças, de administração de vendas e outros.

Díaz Morales (2000) identifica cinco funções principais atribuídas à figura do interlocutor entre a empresa fabricante e o canal de distribuição:

- a) construir a base de dados relativa à atividade dos principais clientes, dos principais competidores, das motivações dos consumidores, da atividade promocional exercida pela concorrência, etc.;
- b) criar planos para alcançar os objetivos das marcas por setores de distribuição;
- c) identificar oportunidades de incremento do volume nos setores de distribuição e nas principais contas;

- d) desenvolver caminhos criativos para conseguir oportunidades de aumento de volume de vendas através de promoções orientadas aos consumidores, através da distribuição;
- e) assegurar que toda a atividade está analisada e que se tenha feito a análise de viabilidade econômica.

Para Alvarez (2008), a função de Trade Marketing lida com diversas áreas da gestão de negócios, interagindo com distintos setores, sejam eles internos ou relacionados aos clientes. Demanda também uma série de atividades de amplo envolvimento que a reveste de certa complexidade no processo de interação com a organização.

Segundo o autor (ALVAREZ, 2008, p. 76-77), as principais características da atividade de Trade Marketing que podem ser destacadas são:

- a) multidisciplinaridade: atuando com diversas áreas, tanto do cliente como de sua própria empresa, devendo dominar vários procedimentos e conceitos de diversas atividades de gestão de produtos e vendas;
- b) responsabilidade superior à autoridade: para cumprir com suas responsabilidades, necessitará do envolvimento de diversas áreas, sobre as quais não há uma relação de subordinação, tornando-se essencial a prática de negociação, tanto externa (com o cliente) quanto internamente (distintos setores da empresa);
- c) visão sistêmica e, ao mesmo tempo, uma visão de foco claro no aperfeiçoamento do potencial de um determinado ponto de venda, estabelecendo objetivos e ações específicas para tal; mas, ao mesmo tempo, não pode deixar de considerar os efeitos das ações específicas na área de abrangência daquele ponto de venda, identificando se não há prejuízo evidente para outros clientes e, principalmente, para a estratégia de marketing da organização, não permitindo que uma ação promocional aplicada a um varejista nacional conflite com um grande varejista regional, assim como ações realizadas em linhas ou marcas diferentes não podem conflitar em pontos de venda específicos, e gerar uma possível canibalização ou não cumprimento das estratégias de marketing;

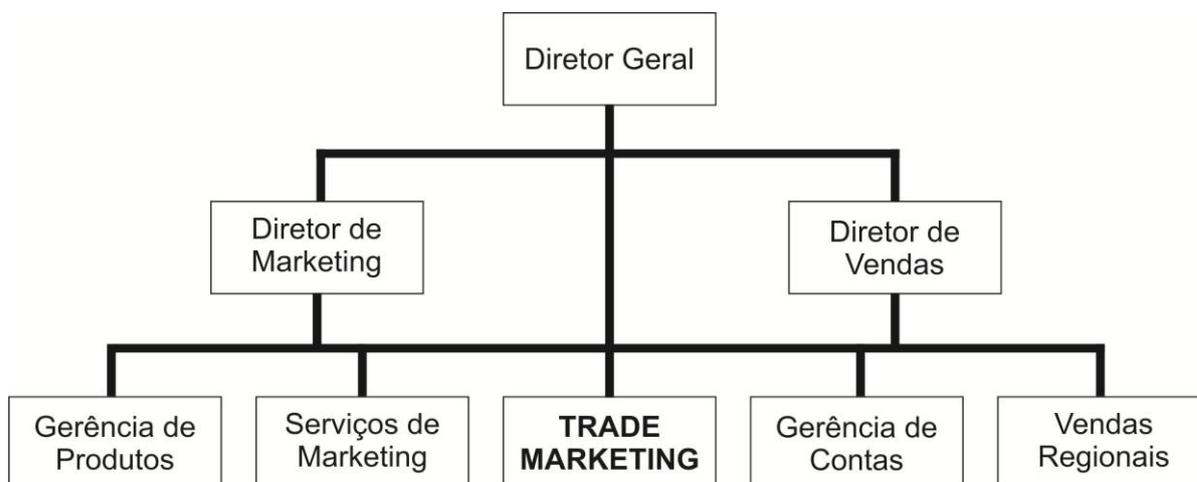
- d) dificuldade em identificar a contribuição para os resultados, pois, ao interagir com múltiplos setores e intervir em diversas etapas do processo, desde a estratégia de marketing até a fase de negociação com o cliente e a de compra do consumidor final, torna-se difícil identificar a responsabilidade pelos resultados (positivos ou negativos), o que pode impedir uma avaliação concreta das ações praticadas;
- e) tendência à sobrevalorização das ações operacionais, pois a dinâmica da atividade diária com muitas interações e ações operacionais, planejadas ou não, tendem a deixar a atividade muito reativa às demandas de terceiros e, em segundo plano, as atividades de planejar, pensar de forma sistêmica e discutir as orientações de marketing e vendas. Esse processo se transforma em uma armadilha, uma vez que o não planejamento implica a não proatividade e a falta de iniciativa das ações, tornando-se cada vez mais reativo e operacional, correndo o risco do trabalho informal não sistemático e muito dependente da iniciativa de quem o está realizando, como também impede que se crie um relato histórico e um processo de aprendizagem pela experiência.

Tanto Diaz Morales (2000) como Alvarez (2008), possuem visão convergente quanto às funções e características necessárias ao profissional da área, no entanto, Alvarez (2008) propõe um determinado avanço quando discute, além das funções, também uma visão crítica sobre as características da atividade.

De acordo com Alvarez (2008), a função de Trade Marketing deterá uma visão ampla do negócio, permitindo contribuir e orientar ações de marketing e vendas. O departamento deverá buscar a sinergia necessária entre os departamentos envolvidos, de forma independente e autônoma, mas sem autoridade sobre vendas e marketing, promovendo a integração das atividades pertinentes a estes departamentos.

O autor sugere que o Trade Marketing deva ter independência, a fim de assegurar o aspecto estratégico do negócio, pois, segundo o autor, se vinculado a vendas, tende a se tornar muito operacional, agindo apenas por orientação de vendas e limitando-se, principalmente, a ações de ponto de venda. Quando vinculado ao marketing, tenderá a replicar suas ações para o consumidor final no ponto de venda. O autor propõe um modelo hierárquico, conforme Figura 1 abaixo:

**Figura 1 — A função de Trade Marketing na organização**



Fonte: Alvarez (2008, p. 99).

No modelo proposto pelo autor, o departamento possui staff intermediário, em nível de gerência, porém, reportando-se diretamente ao staff superior, sem vinculação a vendas ou marketing.

## 2.4 Canal de distribuição

Segundo Kotler e Armstrong (2007), um canal de distribuição (ou de marketing) é um grupo de organizações interdependentes envolvido no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário consumidor ou industrial, possuindo como função fazer a ligação do produtor ao consumidor, formado por três entidades básicas: produtores ou fabricantes, intermediários e consumidores.

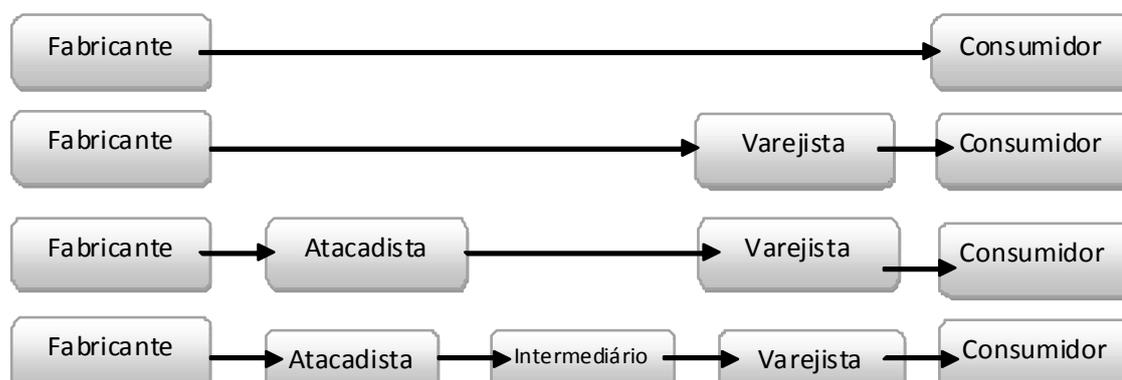
Para Coughlan, El-ansary e Stern (2002), os produtores e fabricantes são componentes de canal tipicamente envolvidos na criação dos produtos. São considerados a origem do canal. Além disso, por iniciarem o processo de distribuição, sob o ponto de vista do fabricante, têm como aspecto chave da estratégia de marketing determinar a melhor maneira de chegar ao mercado.

Serão considerados intermediários todas as instituições e indivíduos que facilitam a tarefa do fabricante de promover, vender e distribuir os produtos a seus consumidores finais.

Classificam-se os consumidores como membros de canal de marketing porque eles podem desempenhar e, frequentemente, desempenham fluxos de canal, assim como fazem os outros membros do canal.

De acordo com a Figura 2, os autores exemplificam como camada de intermediários que executa alguma tarefa para trazer os produtos e sua posse mais próximos do consumidor final é um nível de canal.

**Figura 2 — Canais de Marketing para consumidores**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1995, p. 247).

Sendo assim, o canal 1 é chamado de nível de canal 0, pois não possui níveis intermediários; o canal 2 é chamado de canal de um nível, pois contém um intermediário, no caso o varejista; o canal 3 é chamado de canal de dois níveis, possuindo dois intermediários, o atacadista e o varejista; e, finalizando, o canal 4 é chamado pelos autores de canal de nível 3, pois possui três intermediários até chegar ao consumidor final.

Para Alvarez (2008), os intermediários que atuam no canal de distribuição são os atacadistas e distribuidores que estão envolvidos com a compra e manipulação de produtos para a revenda a outras organizações, como varejistas ou outros atacadistas, mas não vendem volumes significativos para os consumidores finais; e os varejistas que estão envolvidos na compra e manipulação de produtos para a venda ao consumidor final (famílias, indivíduos e uso doméstico). É o elo final com o consumidor na cadeia de distribuição. O autor exemplifica a diferença entre os níveis de canais intermediários, descritos por Kotler e Armstrong (1993), da seguinte forma:

- a) atacadistas (vendem para varejistas ou outros atacadistas), possuindo como característica serem independentes, especializados por linha de produtos, possuem grande abrangência geográfica e elevado número de clientes com tendência a trabalhar com poucos itens de cada linha;
- b) distribuidores (vendem para varejistas ou outros atacadistas), mantendo algum vínculo de exclusividade total ou na linha de produtos, e trabalhando na abrangência geográfica determinada pelo fornecedor. São especializados em algumas linhas de produtos (como alimentos, limpeza, bebidas quentes ou bebidas frias, etc.). Atendem somente os tipos de clientes determinado pelo fornecedor, como por exemplo, supermercados de um a quatro Check Outs, sendo o restante atendido por outro distribuidor mais especializado ou pela própria indústria, sempre alinhados com as estratégias e políticas de marketing do fornecedor;
- c) varejistas (vendem para os consumidores finais), mantendo distintas formas de relacionamento com os fornecedores, trabalhando com várias marcas e grande quantidade de produtos, preservando relações independentes. Possuem abrangência geográfica influenciada pelo número de filiais, podendo trabalhar com fornecedores diferentes filial a filial, dependendo de questões logísticas, de lotes de compra e até mesmo culturais do consumidor final. Possuem independência quanto as suas próprias políticas de marketing, porém, se utilizam do fornecedor como fator de diferenciação competitiva, criando uma relação de dependência, contratualmente ou não.

O autor avança no conceito de níveis de canais intermediários proposto por Kotler e Armstrong (1993), enfatizando que a opção pelo número de intermediários pode ser múltipla. Os grandes varejistas podem ser atendidos diretamente, e os pequenos, em regiões distantes, por meio dos atacadistas; finalmente, podem ser utilizados distribuidores para cobrir uma área específica com uma política de marketing diferenciada.

A opção deverá ser feita em função das estratégias de marketing da empresa fornecedora, suas necessidades de abrangência geográfica e de controle sobre os pontos de venda, a necessidade de apoio à venda, de assistência pós-venda ao

produto, de agilidade de entrega e de mix de produtos, de ações promocionais, de controle de preços e ainda da estrutura de canais existentes no mercado.

Autores como Coughlan, El-Ansary e Stern (2002) e Kotler e Armstrong (2007), afirmam que os intermediários de marketing, através de sua experiência, especialização, contatos e escala, oferecem aos outros membros dos canais mais do que podem usualmente atingir por eles mesmos em termos de sua eficiência superior no desempenho das funções básicas de marketing.

A economia de escala gerada pela especialização dos intermediários é que justifica sua maior eficiência ao desempenhar uma determinada função. Os intermediários existem e persistem porque acrescentam valores e eficiência ao sistema. Aos fabricantes, cabe a correta escolha de seu canal de distribuição, como parte integrante de seu planejamento estratégico, porém, os intermediários deste canal, como atacadistas e varejistas são os especialistas.

Nos atuais canais de distribuição, os participantes são os mesmos dos canais tradicionais, mas as regras do jogo mudaram e os papéis e as responsabilidades de cada membro não são mais baseados em funções tradicionais (comprar, vender ou entregar um produto), mas sim em responsabilidades (a empresa com melhor desempenho na execução de determinada tarefa torna-se responsável por ela).

O entendimento universalmente aceito que, na visão do marketing, a função de um produto ou serviço é atender um desejo ou necessidade do consumidor, deve ser levado em consideração no momento da escolha do melhor canal de distribuição pelo produtor ou fabricante, afinal, nos dias atuais, está disponível ao consumidor final uma variedade imensa de opções de escolha onde adquirir seus produtos e serviços necessários.

Para Alvarez (2008), esta disponibilidade de locais e produtos é resultado de um esforço de marketing de atender o consumidor não apenas em suas necessidades, mas, principalmente, na disponibilidade de tempo, local e formas de aquisição desses produtos. Os canais de distribuição em marketing são, portanto, processos ativos, não apenas de disponibilização de produtos, mas, principalmente, de motivação e de facilitação do processo de compras do consumidor final, e que são realizados por organizações independentes, com objetivos próprios.

Segundo o autor, os processos de tornar os produtos disponíveis ao consumidor, de facilitar a negociação e de estimular a compra, que são realizados pelo canal, exigem uma série de atividades:

- a) propriedade e posse física dos produtos: há uma troca efetiva de propriedade e posse entre os membros do canal por meio de processos de compra, venda e transferência física das mercadorias;
- b) Promoções: os membros do canal negociam preços, condições de pagamento, prazos de entrega e volumes. A negociação visa a um objetivo comum de atender ao consumidor final e a um objetivo específico de otimização individual de resultados;
- c) Negociação: os membros do canal estabelecem ações no ponto de venda, em conjunto ou separadamente, com o intuito de gerar uma maior visitação deste local, maior compra em geral, ou de um produto específico, e uma divulgação do ponto de venda, produto ou marca;
- d) riscos financeiros: os riscos assumidos estão relacionados à obsolescência dos produtos, com o alto estoque, com redução da demanda, com a má aceitação de um produto ou marca específicos e com o financiamento das vendas;
- e) estoques e abastecimento: o nível de disponibilidade de produtos está ligado ao volume de estoques e à frequência em que são realizados os pedidos. Esse estoque pode ser consequência de uma relação direta com o consumidor final, de uma interpretação dos desejos do consumidor pelo vendedor ou de especulações financeiras;
- f) pagamento: o fluxo financeiro de pagamentos tem como ponto de partida o momento da compra realizada pelos membros do canal, e não o momento da venda desses produtos ao consumidor final (ALVAREZ, 2008).

## 2.5 O papel do Trade Marketing nos conflitos de canais

Autores como Rosenbloom (2002), Coughan, El-Ansary e Stern (2002), Mohr e Spekman (1994) e Diniz (2009) relatam que relação entre a rede varejista (distribuidor) e a indústria (fornecedor) é bastante complexa, havendo simultaneamente interesses comuns e uma série de conflitos.

Para Rosenbloom (2002), dado que canais de distribuição são sistemas sociais, não há nenhuma maneira de escapar da dimensão fundamental e inerente a todos os sistemas sociais — o conflito.

Em qualquer sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente está impedindo a realização de suas metas ou o desempenho eficaz de seus padrões instrumentais de comportamento, prevalece uma atmosfera de frustração. Pode, portanto, existir um estado de conflito quando dois ou mais componentes de determinado sistema de ação, como um canal de marketing, por exemplo, tornam-se um objeto da frustração de outro (ROSENBLOOM, 2002, p. 115).

É consenso que esses agentes são parceiros no objetivo de disponibilizar a mercadoria para o consumidor final e, para isso, é necessário que exista uma negociação transparente entre os dois lados. Entretanto, as empresas não podem deixar de lado seus objetivos individuais, ou seja, resultados operacionais positivos que as mantenham competitivas e no mercado.

Fornecedores e distribuidores estão constantemente realizando operações comerciais, transformando-se tradicionalmente em benefícios imediatos para um dos agentes envolvidos (por exemplo, o distribuidor) e, conseqüentemente, em desvantagens para o outro agente (por exemplo, o fornecedor), de acordo com seu poder de negociação ou da situação em que a operação ocorre.

Assim, negociações agressivas, em que um dos lados acaba assumindo uma posição mais intransigente, objetivando tirar proveito de uma conjuntura momentânea, pode se transformar em dificuldades futuras quando este mesmo lado necessitar de ajuda do seu parceiro.

Segundo Coughan, El-Ansary e Stern (2002), esse tipo de operação caracteriza um contrato clássico do mercado, no qual os acordos não preveem compartilhamento (de risco, experiência, etc.); não existe distinção nem continuidade; os agentes são intercambiáveis, lidando uns com os outros de maneira completamente independente e impessoal; negociam cada transação como se fosse

a única; e começam e terminam suas transações com base somente nos méritos correntes do conjunto de ofertas .

O conflito de canais descrito acima se encontra amplamente amparado na literatura disponível, sendo discutida tanto em nível acadêmico (DINIZ, 2009), como em nível de mercado (CASTRO; NEVES; SCARE, 2010; TRADE MARKETING, 2012), porém, nota-se uma mudança de postura onde a simples venda de um produto ao parceiro intermediário não é o final da negociação para o fornecedor.

Para Alvarez (2008), esta visão foi substituída por outra mais complexa de médio e longo prazo, de desenvolvimento de negócios conjuntos que melhorem a venda ao consumidor final e que tragam melhores resultados.

Para o autor, é neste contexto que surge o conceito de Trade Marketing como forma de orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista.

De uma maneira geral, o surgimento de um departamento formalizado de Trade Marketing nas empresas fornecedoras, ou simplesmente o grupo de empresas que entendem minimamente este conceito, o aplicam de forma mais ou menos orientada, apesar de não possuírem departamentos formalizados, auxilia no desenvolvimento mais consistente das relações entre fornecedores e intermediários, onde todos na cadeia possuem um objetivo comum: atender o consumidor final e rentabilizar seus negócios.

## **2.6 O Trade Marketing Mix**

Para Alvarez (2008), assim como o marketing tem sua parte mais visível na propaganda, o Trade Marketing tem sua parte mais visível nas ações de merchandising. Da mesma forma que o marketing tem os 4Ps como as variáveis controláveis de seu Marketing Mix, o Trade Marketing também tem suas variáveis controláveis, que são representadas pelo Trade Marketing Mix, descritas em seus elementos por Davies (1993), conforme seguem nos itens apresentados a seguir:

### **2.6.1 Marketing e Mix de Produtos**

É necessário procurar a diferenciação por meio da inovação ou de produtos dedicados ou exclusivos que ajudem o varejista a manter seu nível de competitividade.

Em Alvarez (2008), o autor considera que a variedade de itens e a amplitude da linha ajudam a ocupar espaço no ponto de venda, porém, devem estar adequadas às demandas dos consumidores daquele local específico e obedecer à estratégia de marketing estabelecida.

O autor considera que deve-se estudar o mix de produtos adequado a cada cliente ou tipo de cliente por canal, evitando, desta forma, os “conflitos de canais”, de modo a evitar ações que utilizem os produtos como elemento de disputa entre os clientes varejistas.

Estabelecendo que marketing e Trade Marketing devam ser estruturados como departamentos complementares um ao outro, antes da definição das ações que Trade Marketing irá propor aos clientes intermediários, espera-se haver um alinhamento com a estratégia de produto definida por marketing para a aplicação no ponto de venda, estabelecendo perfeito alinhamento com o marketing da empresa, garantindo que as ações de comunicação tradicionais, dirigidas ao consumidor final, estejam perfeitamente identificadas no ponto de venda.

### **2.6.2 Propaganda, promoção e merchandising**

Para Alvarez (2008), do ponto de vista operacional, esta é a atividade mais visível e na qual o Trade Marketing tem maior ação direta e autonomia.

O principal objetivo é conseguir o balanceamento entre a promoção do produto no ponto de venda e as promoções gerais de preço, buscando ainda o equilíbrio com a propaganda dirigida ao consumidor final, para construir a imagem da marca e do produto.

Ainda segundo o autor, o Trade Marketing deve avaliar essas atividades a partir de um plano estruturado e não apenas como ações pontuais ou emergenciais, como no caso de altos estoques ou alguma ação pontual da concorrência.

As atividades devem ser vistas do prisma de sua influência nas vendas de modo geral: no relacionamento e nos resultados de vendas com o varejista, nos

potenciais conflitos de canal que possam ser causados, na sua influência nas políticas de marketing, nas vendas e imagem do produto e, finalmente, nos resultados econômicos e financeiros que possam ser alcançados com os recursos investidos.

É necessária uma preocupação em respeitar e garantir o posicionamento do produto estabelecido por marketing, no ponto de venda, dar suporte às ações de comunicação estabelecidas por marketing e principalmente integrar as ações dos vários produtos de tal forma que haja uma presença constante da empresa no ponto de venda.

O Trade Marketing deve procurar desenvolver planos estruturados e ações específicas de médio e longo prazo, nas ações de promoção e merchandising por cliente (pequeno, médio e grande), e por canal de vendas, além de estabelecer planos individuais por produtos e marcas que se complementem.

Alvarez (2008), estabelece que cabe ao Trade Marketing propor planos de incentivos aos clientes intermediários, gerando a necessária experimentação de novos produtos. O autor vai além quando propõe a definição de planos de motivação de giro e de atratividade que possam ser apresentados como fator de negociação, desta maneira, apoiando as atividades do departamento comercial.

O autor estabelece que, além de manter contratos de médio e longo prazos por cliente e canal de vendas, ainda necessita de planos contingenciais, ou operações padrão que possam ser utilizadas em situações emergenciais, tais como: venda de um produto com maus resultados, venda de um produto com altos estoques, melhora de relações de vendas com os clientes, solução para um conflito de canal não esperado, entre outras (ALVAREZ, 2008).

Alvarez (2008) ressalta que a atividade é bastante complexa no que diz respeito a seu planejamento e execução, e não deve ser tratada de maneira pontual ou simplista, como normalmente é feito, sob pena de não trazer resultados positivos para a organização, não otimizar os recursos aplicados e gerar conflitos entre os diversos clientes.

### **2.6.3 Vendas e canais**

Davies (1993) propõe a substituição dos vendedores tradicionais por profissionais de vendas especializados nos principais clientes (Key Accounts), que possuem uma alta participação no faturamento, denominados de Trade Marketers, segundo neologismo citado pelo autor.

Para Alvarez (2008), o Trade Marketing deverá influenciar nas verbas que a equipe de vendas disponibiliza para negociações, por canal e tamanho de cliente. Para tanto, há a necessidade de uma interação muito grande entre as equipes de vendas e Trade Marketing, participando nas negociações de ações de ponto de vendas, em ações promocionais que possam ser oferecidas aos clientes e que sirvam como argumento de vendas, bem como a preparação de planos comerciais para os principais clientes e orientação à equipe de vendas a respeito de políticas comerciais para que não haja conflitos regionais de canais.

### **2.6.4 Serviço e logística**

Para Davies (1993), a prestação de serviços e logística é o principal elemento de negociação e atendimento, normalmente existirão diferenças entre o que o varejista deseja e demanda e o que o produtor pode efetivamente fornecer.

Segundo Alvarez (2008) deve-se estabelecer um programa de serviços a serem oferecidos do ponto de vista de exposição de produtos, ações promocionais para os consumidores visando o selling out e os estoques dos produtos nos clientes, treinamento da equipe do cliente, orientação da atividade logística em ações promocionais do ponto de venda.

### **2.6.5 Preço**

Para Davies (1993), deve ser evitada a concentração neste item como o principal ponto de negociação, buscando ampliar o conceito para o valor dos produtos e serviços oferecidos, discutindo com os clientes o posicionamento, o giro e as margens praticadas, acordando preços especiais em promoções realizadas e estabelecendo com os clientes objetivos de ganhos em produtos e promoções.

### **2.6.6 Resultados e Rentabilidade**

Para Davies (1993), o resultado total da empresa é obtido pela somatória dos resultados individuais e, portanto o custo de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser apurados, devendo ainda ser estabelecido o objetivo individual de margem e rentabilidade para cada cliente e não apenas de volumes de vendas. Porém, segundo Alvarez (2008), existe uma dificuldade natural em se medir objetivamente os resultados das ações de Trade Marketing, o que se deve a basicamente dois fatores: de um lado, as atividades são compartilhadas com diversos setores e, de outro, muitas ações são de longo prazo e ligadas a fatores subjetivos, impossíveis de serem avaliadas ou percebidas no curto prazo.

O autor defende que a atividade de Trade Marketing não se esquite de medir a eficiência (verificar que as atividades foram realizadas) e eficácia (certificar-se de que os objetivos foram alcançados) de suas ações, bem como avaliar o retorno sobre os recursos investidos, mesmo sendo claro que, muitas vezes, a dificuldade de medição das atividades está ligada à falta de objetivos (quantitativos ou qualitativos, de vendas ou divulgação, de curto ou longo prazo).

O autor ressalta que a falta de medição muitas vezes gera um questionamento sobre os gastos provenientes das atividades de Trade Marketing, principalmente por parte de vendas, que entende ser muito mais eficiente e simples entregar esse valor como desconto na negociação de vendas.

### **2.6.7 Sistemas de informações**

Diante de um cenário empresarial altamente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como estas utilizam a informação, pois passa a ser um ponto estratégico para as organizações a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações. Mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa, provocadas pela alta competitividade do mercado, levaram a exigir respostas mais rápidas dos dirigentes de empresas, e este cenário não é diferente para o Trade Marketing.

Para Alvarez (2008), o sistema de informações e o seu gerenciamento adquirem dimensões extraordinárias, passando a ser encarado como o instrumento principal de trabalho do Trade Marketing, principalmente em razão dos atores

envolvidos em um cenário de alta competitividade e recursos escassos participantes em um ambiente externo e interno às organizações. Para o autor, o sistema de informações de Trade Marketing será a base dos diversos participantes do processo: marketing, vendas, logística, compradores dos clientes, setores de marketing e Trade Marketing do cliente e outros departamentos. A necessidade da tomada de decisões e convencimento dos envolvidos da necessidade de implantar ações fortalecem esta percepção de importância.

Ainda segundo o autor, a equipe de gestão deve se preocupar com a qualidade, variedade e profundidade das informações, sendo necessária aos responsáveis a definição de critérios para a definição das informações absolutamente relevantes ao negócio da empresa, sob pena de se perder em um emaranhado de números sem objetividade ou praticidade de uso.

Para o autor, o departamento de Trade Marketing deverá reunir dados suficientes ao ponto de compor uma base robusta de pesquisa avaliando informações sobre a empresa, sobre o marketing, sobre vendas, sobre o mercado como um todo, mas, principalmente, sobre clientes específicos ou nichos de clientes que façam parte da estratégia e posicionamento mercadológico da organização.

## **2.7 Principais objetivos do Trade Marketing**

Díaz Morales (2000) pesquisou as principais demandas dos varejistas britânicos na área de Trade Marketing, na tentativa de estabelecer quais os principais objetivos do Trade Marketing:

- a) informação sobre os produtos da categoria, incluindo análises de rentabilidade e projetos de gestão de espaços;
- b) campanhas de marketing que sejam suficientemente flexíveis para se ajustar às necessidades de cada varejista;
- c) promoções para apoiar a venda dos produtos;
- d) projetos para gestão de categorias;
- e) projetos para gestão de categorias;
- f) coordenação dos serviços ao cliente (varejista);

- g) eliminação das barreiras entre marketing e vendas, através da compatibilização das estratégias de Trade Marketing e de marketing ao consumidor.

Segundo Alvarez (2008), os principais objetivos do Trade Marketing são:

- a) promover a atratividade do produto no ponto de venda;
- b) ocupação do espaço físico no ponto de venda;
- c) garantir a visibilidade da estratégia de marketing da empresa;
- d) apoiar e orientar os novos lançamentos de Marketing;
- e) apoiar e orientar a força de vendas, desenvolvendo o potencial dos clientes;
- f) desenvolver o relacionamento de longo prazo com os clientes;
- g) estabelecer objetivos de presença, giro e rentabilidade por cliente e por canal;
- h) acompanhar e controlar os custos de servir os clientes e os canais.

Para Valiño e Gonzales (2004), as funções mais importantes sob a responsabilidade do departamento de Trade Marketing, que podem ser muito valorizadas por empresas de varejo, consistem em:

- a) fornecer informações e apoio para contas-chave (key account);
- b) definir atividades de merchandising para o ponto de venda;
- c) auxiliar o varejista na gestão dos espaços no seu ponto de venda;
- d) estabelecer e definir promoções para os consumidores;
- e) criação de planos de desenvolvimento ou operacionais, objetivando o atingimento de metas estabelecidas e de comum acordo por ambas as partes;
- f) gerir o orçamento de vendas, (apesar de ser um ponto bastante polêmico segundo o autor);
- g) manter uma base de dados confiável sobre os principais clientes e concorrentes;
- h) adaptar o produto (tamanho, container, etc.) às especificações revendedor.

Segundo o autor, apesar de as funções do Trade Marketing descritas acima serem bastante valorizadas pelo varejo, a logística e negociar inauguração de lojas seriam atividades menos valorizadas atribuídas ao Trade Marketing.

Alvarez (1999, p. 106) indica caminhos para o aprofundamento dos estudos sobre o tema, especificamente para: “[...] verificar a influência da aplicação do conceito Trade Marketing nos canais de distribuição e como estes avaliam o benefício do Trade Marketing que é aplicado pelos fornecedores”.

### **2.7.1 Orçamento de marketing X Trade Marketing; da interação ao conflito**

Apesar de extensamente defendido pelos autores que o Trade Marketing pode constituir uma saída eficaz para enfrentar a intensificação da competição nos mercados e defenderem a ideia de que o Trade Marketing constitui uma parte essencial na estratégia de marketing das empresas que buscam a diferenciação de seus produtos e serviços nos pontos de venda, a relação do departamento de marketing tradicional, voltado ao consumidor final, definido por Diaz Morales (2000) como *consumer marketing*, com o Trade Marketing pode não iniciar de forma tão pacífica.

Segundo o autor, um dos principais motivos de discussão reside nas alterações de orçamentos, que implicam em uma divisão de poderes na área comercial, conflitando interesses por ocasião da montagem do departamento de Trade Marketing.

Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), discutindo a migração de recursos orçamentários do consumer marketing para o Trade Marketing, explicam que as práticas comuns dos varejistas, no sentido da venda de espaços nas gôndolas e antecipação da formação de estoques para aproveitar ou provocar condições especiais de descontos, têm contribuído para a intensificação de ações promocionais no trade mediante o uso de verbas que, no passado, eram tipicamente destinadas ao orçamento de propaganda ao consumidor.

Este fenômeno da migração, ou reordenação de recursos nas organizações, é também analisado por Lira (2001), porém, trazendo um enfoque conciliador ao tema, propondo que a organização de um departamento de Trade Marketing pode

proporcionar melhorias na coordenação das ações entre marketing e vendas, fixando em segundo tema a questão do conflito.

O autor defende a existência de inúmeras vantagens nesta divisão, como na sistematização da coleta e análise de dados internos, do mercado, dos clientes e da concorrência, no conhecimento acerca do cliente, na atividade promocional, no merchandising, na gestão do ponto de venda, na parceria com os clientes e na harmonização do tratamento de clientes chaves no âmbito internacional, colocando em segundo plano o conflito pelas verbas promocionais e propondo uma atividade em conjunto na análise dos *stakeholders* do mercado.

Os resultados das pesquisas conduzidas por Zolotar (2005) e Alvarez (2008) convergem com os estudos de Lira (2001), remetendo à percepção que conflitos entre os departamentos de marketing e Trade Marketing está muito ligada ao fato que historicamente as ações de marketing, seja para o consumidor final ou para o trade, eram uma atribuição exclusiva de marketing.

É consenso entre autores como Arbache et al (2004), Almeida e Abreu (2008), Liria (2001), Castillo (2000), Díaz Morales (2000), Zolotar (2005), Motta, Santos e Serralvo (2008) e Alvarez (2008) que o departamento de Trade Marketing necessita de independência e autonomia plena para assumir os papéis e as responsabilidades a ele designadas.

Porém, nos estudos desenvolvidos por Alvarez (2008), em geral, o setor de Trade Marketing está ligado à área de vendas, algumas vezes, ao marketing e poucas vezes é independente, fruto na maioria dos casos, dos conflitos e disputas internas pelas verbas disponíveis de marketing e vendas, verificando que a integração com o setor de vendas é grande e concentrada em aspectos operacionais, e a integração com marketing não é completa, utilizada apenas como apoio à atividade.

Constatação semelhante foi percebida em pesquisa realizada na Espanha por Valiño e Gonzáles (2004), os quais constataram que o departamento de Trade Marketing responde à diretoria de vendas em 64% da amostra, à diretoria de marketing (16%) e que, eventualmente, se subordina simultaneamente às duas diretorias (6%). Ainda de acordo com os autores, a denominação mais frequente para o cargo dos profissionais responsáveis pela execução das funções de Trade Marketing (40%) é a de Trade Marketing Manager.

Tal tendência também foi constatada nas pesquisas realizadas por Zolotar (2005), onde o autor estudou sete casos de ações de Trade Marketing no Brasil: Parmalat, Coca-Cola, Havaianas, Red Bull, Sucos Mais, Allied Domecq e Martins. De acordo com o autor, no Brasil, o Trade Marketing ainda não é uma matéria totalmente disseminada nas empresas. Em grande parte delas, os gerentes de produto ou de marketing ainda fazem marketing para o trade, muitas vezes por solicitação das próprias equipes de vendas.

Predomina o consenso entre os autores pesquisados que o Trade Marketing não substituiu o marketing ortodoxo desenvolvido pelas indústrias de bens de consumo, e sim complementa a estratégia e a operacionalização dos planos, tornando-os mais efetivos por levar em consideração não só os consumidores como também os clientes.

Há de se compreender que, na medida em que estudos evoluírem e os conceitos de Trade Marketing forem sendo introduzidos e disseminados entre as empresas e academia, os conflitos entre os dois departamentos tendem a reduzir, com redistribuição das verbas entre os departamentos, criando a esperada independência e autonomia defendida pelos autores necessária ao pleno desenvolvimento desta função.

## **2.8 Merchandising**

Pesquisas do POPAI-BRASIL (*Point of Purchase Advertising International*) — organização internacional dedicada ao estudo e conhecimento das atividades varejistas — indicam que 85% das compras realizadas pelos consumidores brasileiros são decididas no ponto de venda, o que vem confirmar a importância das atividades de merchandising, isto é, das ações promocionais realizadas dentro da loja, visando a estimular o impulso de compra dos consumidores (BLESSA, 2003).

Para a autora, merchandising designa um conjunto de técnicas de otimização da apresentação dos produtos ou serviços no ponto de venda.

Caldeira (1990, p. 65) descreve o merchandising como “o planejamento e a operacionalização de atividades realizadas em estabelecimentos comerciais, como parte do complexo mercadológico de oferta de bens de consumo”.

As técnicas de merchandising procuram uma adequação do produto ao mercado, envolvendo atividades como escolha do produto a ser ofertado, tamanho

adequado, aparência, formato, quantidades, embalagem, cores utilizadas, épocas ideais para ofertar, linha de preços a ser estabelecida, forma de comunicação no ponto de venda, etc. (FERRACCIÙ, 1997).

O merchandising, conforme Freitas e Natali (1995), foi pré-definido como um ajustamento do produto ao mercado no ano de 1915, ideia que durou muitos anos e fora adotada por diversos autores. Em 1948, porém, surge a definição da American Marketing Association (AMA), pela qual “merchandising é a operação de planejamento necessária para se pôr no mercado o produto ou serviço certo, no lugar certo, em quantidade e preço certo” (SANT’ANNA, 1998, p. 23).

Freitas e Natali (1995) indicam a chegada do merchandising ao Brasil por volta de 1950, junto ao surgimento dos self-services. As vitrines e as decorações internas foram cedendo lugar para o trabalho de merchandising com a missão de acelerar a rotação dos produtos no ponto de venda e, com isso, foram aparecendo os displays, os dispensers, os check-outs e uma série de materiais promocionais de comunicação interna, tais como: cartazes, cartazetes, móveis, bandeirolas, cartões-preço, etiquetas, adesivos, etc.

A principal razão na utilização destes materiais promocionais seria gerar estímulo aos consumidores para a compra por impulso. As grandes empresas movimentaram-se, colocando nos pontos de venda promotores de vendas que faziam a reposição do produto e a limpeza do local onde o produto seria exposto, fixavam preços, disputavam pontos quentes e outros.

O merchandising no ponto de venda tem por objetivo expor e apresentar os produtos de modo adequado com o intuito de criar reações que impulsionem os consumidores, ou usuários, à compra para que eles se mantenham satisfeitos mesmo que não tenham programado a aquisição do produto exibido. Em virtude disso, hoje o merchandising é tido como uma ferramenta de suma importância dentro do marketing, envolvendo criatividade, juntamente com a organização de forma estratégica, para encantar o cliente e fazer com que ele sinta plena satisfação na hora da compra.

Com o passar do tempo, verificou-se o aumento de importância do merchandising no PDV, em parte justificado pelo sucesso alcançado pelo autosserviço nos supermercados nos Estados Unidos na década de 1930.

Conforme Blessa (2003), à época, percebeu-se, nas lojas com balcão, que os produtos que estavam expostos vendiam muito mais do que os demais, o que levou

os gestores a transformar todo o interior da loja em verdadeiras vitrines, nas quais as pessoas podiam ver e escolher as mercadorias; com o tempo, tal prática fez com que as lojas se transformassem em autosserviço, acelerando o processo de conquista dos consumidores pelo fato de permitir que eles pudessem estar em contato direto com os produtos e fazerem suas escolhas no ponto de venda dos estabelecimentos.

As pessoas, quando estão em um supermercado, sentem-se impulsionadas pela força do merchandising e realizam suas compras quando seus sentidos são provocados.

O SEBRAE (2006) mostra uma avaliação dos cinco sentidos do ser humano por meio de uma pesquisa realizada pelo POPAI no ano de 2005, que obteve os seguintes resultados: na tomada de decisão pela compra, o consumidor usa 1% do paladar, 1,5% do tato, 3,5% do olfato, 11% da audição e 83% da visão. Portanto, é necessário colocar os produtos de forma apropriada e sob adequada iluminação, para aumentar a probabilidade de que os consumidores optem por adquirir determinado produto ou realizar suas compras num estabelecimento específico.

Nessa direção, ressalta Ferracciù (2007), os produtos que estiverem ao alcance dos olhos e das mãos, têm a preferência dos consumidores e, por isso, tendem a apresentar maior rotatividade.

O estabelecimento, como um todo, é considerado como um ponto de venda, sendo dividido em duas partes básicas, que são os pontos fixos, onde existe a exposição normal do produto ou marca, em uma gôndola, e o ponto extra, que deve ser entendido como ponto de apoio, ou reforço para a exposição de produtos ou marcas.

Na verdade, uma boa exposição valoriza a marca e os produtos, tornando a compra necessária e agradável, além de criar condições que façam com que o cliente percorra toda loja o que, por consequência, aumenta a probabilidade de que ele realize compras impulsivas, ou não planejadas.

O objetivo dos merchandisers, designação aos profissionais da área em Blessa (2003), também designados pelo mercado como promotores de vendas, ou ainda promotores de merchandising, é desenvolver, através desta ferramenta de marketing, ações de animação e valorização dos produtos no ponto de venda, de forma a influenciar a decisão de compra do consumidor.

Segundo pesquisa realizada pela Associação de Marketing Profissional (AMPRO, 2012), as indústrias pesquisadas segmentam as atividades dos promotores alocados em pontos de venda da seguinte forma:

- a) reposição: atividades voltadas para a loja incluindo reposição, apoio logístico, merchandising, compilação de dados e conquista de espaços;
- b) atendimento: atividades voltadas ao consumidor, incluindo atendimento, promoções, demonstrações e degustação, com informações técnicas;
- c) venda: atividades voltadas ao fechamento da compra com necessidade de informações técnicas;
- d) atendimento técnico e/ou venda técnica: atividades voltadas ao consumidor ou fechamento da compra com necessidade de informações técnicas muito específicas;
- e) auditorias: avaliação de itens como atendimento, exposição de produtos, positivação de materiais de comunicação etc.

Ainda segundo a pesquisa, 60% das indústrias de alimentos, bebidas e fumo avaliaram como principal atividade a ser realizada pelos promotores nos pontos de venda seria a de reposição, seguido em 35% delas como atendimento e apenas 5% como vendas.

A pesquisa também revelou que as empresas de mercado, ao contratar uma agência de Trade Marketing, possuem as seguintes expectativas, listadas por ordem de relevância no cruzamento das respostas:

- a) aumento de giro dos produtos nos PDVs atendidos;
- b) fortalecimento da marca;
- c) conquista de espaço diferenciado dentro do PDV;
- d) controle de estoque/ evitar ruptura de produto;
- e) aumento do conhecimento dos lojistas e dos concorrentes;
- f) fortalecer relacionamento com vendedores e gerentes;
- g) aumento da exposição de produtos - maior visibilidade;
- h) coleta de informações gerenciais.

Na p. 7, a pesquisa procurou classificar as agências de Trade Marketing por tipo de serviço prestado, conforme abaixo:

1. NÍVEL 1 - básico – agências de mão de obra:
  - a) recrutamento e seleção próprios, realizados por profissionais especializados;
  - b) compromissos trabalhistas, com salários e benefícios pagos em dia;
  - c) certidões negativas obtidas junto ao INSS, Receita Federal, ISS e FGTS;
  - d) comprovação do recolhimento de suas obrigações trabalhistas e impostos.
2. NÍVEL 2 – agências de trade táticas/operacionais - atuam por demanda e estratégia do cliente:

Serviços descritos no nível 1 mais os seguintes itens:

  - a) implantação da operação baseada em informações e conhecimento de mercado;
  - b) logística operacional adequada aos recursos disponíveis;
  - c) comprovada experiência em gestão de equipes e supervisão de operações;
  - d) processos operacionais desenhados e implementados;
  - e) treinamento comportamental e infraestrutura de apoio;
  - f) capacidade financeira.
3. NÍVEL 3 – agências de trade estratégicas - proporcionam direcionamento estratégico ao cliente:

Serviços dos níveis 1 e 2 mais os seguintes itens:

  - a) planejamento baseado em inteligência de mercado;
  - b) sistema para gestão das informações e ações nos PDVs;
  - c) monitoramento integral da equipe;
  - d) participação nas decisões estratégicas;
  - e) incentivo à equipe e ao varejo;
  - f) treinamentos técnicos específicos;
  - g) compromisso com resultados;
  - h) indicadores de desempenho da equipe (Key Performance Indicator – KPI);

- i) confidencialidade;
- j) exclusividade negociada.

Blessa (2003) ressalta que a palavra merchandising é empregada de diferentes formas e conceitos no campo do marketing e da propaganda, existindo muita confusão entre as definições de merchandising e promoção de vendas.

Segundo a autora, merchandising está acima da promoção de vendas e a usa como meio para efetivar sua estratégia. O merchandising tanto pode usar a propaganda (quando divulga ofertas na mídia) como a promoção de vendas (quando se utiliza de preços mais baixos ou brindes) para a ampliação de sua estratégia, não necessitando estar obrigatoriamente alinhada com a filosofia de comunicação do produto ou da empresa, em razão da urgência e imediatismo das promoções de vendas.

Já o material de merchandising no ponto de venda tem de estar obrigatoriamente de acordo com a filosofia global de comunicação do produto ou da empresa, para não quebrar a unidade dessa comunicação.

Ainda segundo a autora, outra associação comum à palavra merchandising é a propaganda que usa a exposição de marcas e produtos inseridos no contexto de programas de televisão como filmes, novelas e programas de auditório, que, apesar do nome, não têm nenhuma relação com o significado original da palavra merchandising. Esta propaganda é também chamada de merchandising comercial, ou editorial.

Também a palavra merchandising é comumente utilizada em associação às características visuais de um ponto de venda, utilizando a terminologia visual merchandising, técnica de trabalhar o ambiente do ponto de venda criando identidade e personificando decorativamente todos os equipamentos que circundam os produtos.

Para Blessa (2003), o merchandising visual usa o design, a arquitetura e a decoração para aclimatar, motivar e induzir os consumidores à compra, sendo necessários para uma exposição eficaz de mercadorias, os seguintes elementos a serem considerados no planejamento de merchandising:

- a) localização, layout adequado com a escolha dos melhores locais de tráfego para expor os produtos;

- b) agrupamento, separando as categorias de produtos;
- c) posicionamento, com a adequação da altura dos produtos ao olhar e alcance para pegar;
- d) comunicação, utilizando sinalização com preços, ofertas, cartazes, displays;
- e) volume, ambientando as seções com a quantidade certa de mercadorias.

Um dos momentos mais importantes da relação entre consumidor e empresa se dá no ponto de venda, pois é neste local que acontece o momento mágico da venda, onde ocorre o contato entre cliente, produto e marca, antes da decisão de compra, reunindo os três principais fatores de efetivação da compra, o produto/serviço, o consumidor e o capital. É da importância do cliente no ponto de venda que decorre a relevância do uso do merchandising.

### **2.8.1 A aplicação prática do Merchandising**

A pesquisa realizada por Feijó (2010) evidenciou o efeito que a transformação dos fatores de design, pela utilização do merchandising, impactou nas vendas de uma tradicional rede de lojas do varejo do setor calçadista gaúcho.

O pesquisador realizou um estudo de caso-controle em dois grupos de lojas: o experimental – onde se aplicou o merchandising, e o controle – onde as características de design do merchandising permaneceram inalteradas.

Através do método quasi-experimental e se utilizando de técnicas estatísticas, Feijó (2010) constatou, durante a etapa comparativa da pesquisa, que os efeitos na variação da receita de vendas causados pela variação dos fatores de design no grupo experimental obtiveram médias de receita significativamente superiores do que o grupo controle.

Não satisfeito, o pesquisador ampliou seus estudos ambientando em uma segunda etapa o grupo controle pelo modelo de merchandising, sendo que a receita deste grupo teve efetiva recuperação, inclusive superando o grupo experimental. Assim, a pesquisa contribui para a aceitação de que os fatores visuais de design do ambiente do ponto de venda atuam no nível cognitivo e emocional das pessoas, favorecendo a atividade de venda (FEIJÓ, 2010).

O pesquisador salienta as limitações de sua pesquisa, pois a metodologia escolhida apresenta limitações quanto à sua abrangência, que está restrita ao estudo de caso da amostra escolhida, e quanto ao tempo, na medida em que a análise comparativa teve seu recorte no período de quatro meses para o grupo controle, e sete meses para a variação da receita de vendas das lojas.

Feijó (2010) também admite que a receita de vendas das lojas possa ter sofrido influência de variáveis estranhas, como por exemplo, a sazonalidade específica de cada local, variação no perfil de público, e principalmente o momento vivido pelas equipes de venda das lojas.

Os estudos do comportamento do consumidor são muito amplos e contemplam diversas variáveis possíveis. Uma delas, por exemplo, são as influências que os grupos de referência possuem na decisão de compra do consumidor.

Segundo Sastre, Serralvo e Moras (2010), o comportamento de compra é, em grande parte, moldado pela influência de outros indivíduos. Para o marketing, a relação processo de decisão de compra do indivíduo e a influência recebida por parte de seu contexto social tem sido alvo de relevantes discussões tanto no âmbito acadêmico, quanto no âmbito empresarial.

Os motivos psicológicos e sociais complementam e, por vezes, se sobrepõem aos racionais para a realização de compras, levando em consideração os significados sociais dos produtos que consome.

O merchandising, por muitas vezes, atua no nível hedônico de percepção do consumidor, transmitindo através de ações no ponto de venda sensações de agrupamento ou de lembranças agradáveis.

Grandes empresas com departamentos de Trade Marketing atuantes dominam muito bem esta percepção hedônica do consumidor, e lançam promoções com apelos específicos buscando atingir grupos bem determinados, como por exemplo, da música, ou mais ainda, do cantor Roberto Carlos. Como exemplo, recentemente a multinacional Nestlé lançou a promoção “Quem embarca na Promoção NESCAFÉ® Emoções em Alto Mar concorre a prêmios pra lá de especiais”, como viagens de navio com direito a assistir um show do cantor Roberto Carlos. O slogan da campanha foi “É preciso saber viver”, trecho da música deste cantor e grande sucesso entre as décadas de 1980 e 1990 (NESTLÉ, 2011).

Com esta campanha, a Nestlé buscou atingir um grupo bem específico, os apreciadores do cantor Roberto Carlos, bem como trabalhou na parte hedônica dos consumidores alvo. Utilizou-se da mídia com a promoção, mas principalmente os pontos de vendas com ações de merchandising muito fortes, exemplificando a importância do departamento de Trade Marketing alinhado com seus pares, marketing e vendas, explorando o merchandising e completando a integração necessária aos departamentos.

Santos e Cruz (2008, p. 1) relatam o princípio da racionalidade:

[...] acreditando que o consumidor, considerando as alternativas de compra, estabelece um critério de tal forma que a mais desejável produzirá a maior satisfação por unidade de custo, estabelecendo uma relação custo-benefício com foco na maximização da utilidade. Nesse sentido, seria possível “desenhar” modelos comportamentais e prever as escolhas dos consumidores.

O Trade Marketing deve estar atento a estes estudos, pois o merchandising também atua ao nível racional de percepção do consumidor, organizando as gôndolas, destacando as promoções e facilitando a decisão do consumidor no momento e local mágico da compra: o ponto de venda.

O Trade Marketing não deve ser confundido com “departamento de merchandising”. O merchandising é apenas uma das atribuições do Trade Marketing (ALVAREZ, 2008), pois, afinal, ele é realizado no ponto de venda, em parceria com o cliente varejista (intermediário).

## **2.9 Varejo**

### **2.9.1 A origem dos supermercados**

Segundo Sesso Filho (2003), nas três primeiras décadas do século XX, o varejo nos EUA foi dominado por lojas independentes e cadeias de mercearias que utilizavam o sistema de atendimento em balcão e os principais serviços destes estabelecimentos eram os atendimentos personalizados, pedidos por telefone, crédito e entregas em domicílio.

A expressão autosserviço (self-service), sistema no qual o cliente escolhe os produtos sem a ajuda de funcionários, foi utilizada pela primeira vez em 1912 por comerciantes do Estado da Califórnia (EUA) para definir a forma de operação de

suas lojas. O primeiro verdadeiro supermercado norte-americano data de 1930. Chamava-se “King Cullen Supermarket” e foi fundado por Michael Cullen. A adoção do autosserviço permitia a diminuição de custos com mão de obra, eliminava os pedidos por telefone e entregas a domicílio.

Para Connor e Schiek (1997), a introdução dos supermercados aumentou a importância das marcas e embalagens, estimulando os gastos com propaganda por parte da indústria.

Segundo Cyrillo (1987), no período da Segunda Guerra Mundial, com a falta de alimentos, as prateleiras vazias foram preenchidas com mercadorias não alimentícias para melhorar a aparência do interior das lojas. Após a guerra, os consumidores já haviam se acostumado a adquirir as mercadorias não alimentícias nos supermercados e as compras esporádicas se tornaram habituais. A venda destes produtos passou a representar parte importante do faturamento dos supermercados.

Cyrillo (1987) descreve que nas décadas de 1940-50, surgiram caixas registradoras mais rápidas e lojas ainda maiores e mais modernas, oferecendo produtos de maior conveniência, como carnes embaladas. Posteriormente, nas décadas de 1960-70, fatores importantes como urbanização, aumento da população e da renda per capita influenciaram o aumento do tamanho das lojas e motivaram as empresas a instalar lojas nos subúrbios, atingindo mercados ainda não explorados.

Ainda segundo o autor, no final da década de 1960, as inovações realizadas nas lojas, tais como grandes estacionamento, ar condicionado e venda de bens duráveis, causaram o aumento dos custos operacionais, levando muitas empresas ao prejuízo e levando à necessidade de aumentar as margens de comercialização.

Para Connor e Schiek (1997), a partir da década de 1970 terminava a revolução dos supermercados na economia norte americana e iniciava-se o período de adoção de novas tecnologias, tais como caixas eletrônicas e transferência eletrônica de informações, objetivando-se a diminuição de custos operacionais. A competição entre as maiores empresas se tornou mais forte, pois, com a estagnação do consumo e menores margens de comercialização, o crescimento apenas é possível por meio da diminuição da participação no mercado do concorrente.

A origem dos supermercados no Brasil data de janeiro de 1953, com o nome de Tecelagem Paraíba, e após, os pioneiros neste ramo de atividade foram o Supermercado Moderno, em março de 1953; Supermercado Sirva-se, em agosto de

1953; Supermercado PEG-PAG, em agosto de 1953; Supermercado Disco, em novembro de 1956; e grupo Pão de Açúcar, em abril de 1959 (ASCAR & ASSOCIADOS, 2011).

A atividade do varejo é a última etapa que constitui o canal de distribuição de um produto e representa todas as atividades relativas à venda do produto e serviço diretamente aos consumidores finais. O varejista, ou simplesmente uma loja de varejo, é qualquer empreendimento comercial no qual o faturamento tenha como principal origem a venda de pequenos lotes de produtos (KOTLER, 2002; URDAN; URDAN, 2006).

Em sua essência, o varejista realiza a compra de produtos em quantidades relativamente grandes dos atacadistas, produtores ou outros fornecedores, para realizar a venda em quantidades menores ao consumidor final, não importando a forma pela qual os bens e serviços são vendidos (autosserviço, Internet, venda pessoal, correio, telefone) e o local (loja, Internet, rua, residência) (LAS CASAS, 1992; LEVY; WEITZ, 2000; KOTLER, 2002; URDAN; URDAN, 2006).

Segundo Urdan e Urdan (2006), o tipo de negócio de varejo pode ser diferenciado de acordo com o total de itens de produtos que o varejista coloca à venda. Conforme a quantidade e a seleção do sortimento de produtos, o varejista pode equilibrar as demandas do mercado e a rentabilidade. Cada item gera um retorno de venda para o varejista como margem de contribuição do item (preço de venda menos os custos); a margem de contribuição multiplicada pelo giro indica a lucratividade de cada produto. Logo, quando o varejista aprofunda o sortimento, estocando todos os números de uma determinada marca de tênis, por exemplo, terá itens com menor retorno, pois os números muito grandes ou muito pequenos giram menos, e certos modelos têm menos margens de lucro, reduzindo a rentabilidade.

## **2.10 Relacionamento entre fabricantes e varejistas**

Os conflitos entre fabricantes e os canais são inerentes ao negócio de distribuição, fato este retratado há bastante tempo por Alderson (1969), podendo surgir por motivos como disputa de poder e o desempenho de outros membros do canal.

O poder, entendido como a capacidade de um elemento em influenciar a decisão do outro, tem se concentrado no varejo, uma vez que em função dos novos

modelos de negócios e, principalmente, pela concentração do volume de vendas em poucas redes, em geral a indústria depende muito mais do varejo que o inverso.

Segundo Alvarez (2008), esse poder foi se configurando sem dúvida pela concentração do poder econômico, mas também pela mudança dos processos de gestão do varejo, com a centralização do processo decisório, com a mudança dos modelos de lojas, o trabalho de atratividade no ponto de venda e pelo uso de tecnologia, a qual permite ao varejista conhecer os seus consumidores profundamente e definir o mix de produtos adequados, que tornam os fabricantes cada vez mais dependentes das informações do varejo.

Tanto varejistas quanto fabricantes buscam maximizar seus ganhos individuais nas negociações, podendo gerar uma situação de conflito entre ambas as partes. Varejistas e fabricantes, apesar de terem o mesmo objetivo – conquistar o consumidor final – precisam cooperar entre si para alcançar tal objetivo (ALVAREZ, 1999).

O processo decisório do consumidor irá definir primeiro a loja, na qual a compra será realizada, e, posteriormente, os produtos que serão comprados (ALVAREZ, 2008, apud WILEMAN; JARY, 1998).

Fica bastante claro, pela citação acima, que o poder do varejista está ligado ao domínio da cadeia de valor em função de seu poder econômico, podendo se tornar ainda maior, já que cada vez mais o poder da imagem está se tornando uma realidade para o varejista e, dessa forma, haverá um fortalecimento deste em detrimento da marca do produtor na mente do consumidor.

O processo acentuado de transformação na relação entre os fabricantes e o varejo, começou a ser retratado no início da década de 1980. De acordo com Thil e Baroux (1983), os varejistas, sobretudo as grandes cadeias de supermercados, estariam evoluindo de um papel passivo de cumplicidade com os fabricantes para um papel ativo de advogados representantes dos interesses dos consumidores junto aos fabricantes:

No início da década de 1980, Thil e Baroux (1983) já alertavam para a profunda transformação na relação entre fabricantes e varejistas. De acordo com os autores, os varejistas, sobretudo as grandes cadeias de supermercados, estariam evoluindo de um papel passivo de cumplicidade com os fabricantes para um papel ativo de advogados representantes dos interesses dos consumidores junto aos fabricantes:

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

Penna (2008, apud WALTERS; WHITE, 1987), afirma que essa modificação no papel dos varejistas surgiu em grande medida como resposta a uma profunda modificação no comportamento do consumidor, que passou a contar com um amplo conjunto de opções de marcas de produtos e de operações varejistas e se torna a cada dia mais exigente. Os fabricantes tiveram que rever sua antiga posição de que os varejistas constituíam tão somente uma parte do seu marketing mix para reconhecer sua importância nesse novo cenário.

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

É senso comum a constatação que as redes de varejo vêm se profissionalizando e se consolidando ao longo do tempo como um importante elo entre o consumidor final e o fabricante.

## 2.11 O varejo atual

Segundo Nielsen (2011), o mercado varejista é dividido por canais de vendas, conforme abaixo:

- a) **lojas tradicionais:** são lojas onde o atendimento é feito por um vendedor ou balconista. São conhecidas como mercearias, padarias, empórios e outros;
- b) **autosserviço:** são lojas onde o consumidor escolhe os produtos sem a intermediação de um vendedor ou balconista. Tem como características fundamentais o "check-out", carrinhos ou cestas à disposição;
- c) **cadeias:** são cadeias que possuam cinco ou mais lojas com a mesma razão social;
- d) **independentes:** são farmácias e perfumarias independentes;

- e) **bares:** as seguintes lojas são consideradas pela Nielsen: adegas, bares, bar e café, bar e lanches, bar e restaurante, boteco, botequim, lancheria;
- f) **lanchonete e snacks bar;**
- g) **ponto de dose:** são bares, lojas tradicionais, hotéis, restaurantes e casas noturnas com consumo local.

Como descrito anteriormente, há forte concentração no varejo alimentício brasileiro, onde em 2010, as 50 maiores empresas varejistas no conceito autosserviço do Instituto Nielsen representaram 57% das vendas no setor, panorama ainda bastante distante, mas não menos preocupante, de países europeus, onde a taxa de concentração ultrapassa 70% somente entre as cinco maiores empresas varejistas.

Estes dados servem de alerta ao setor varejista, mas principalmente aos fornecedores do setor varejista alimentar brasileiro.

Na Tabela 1, abaixo, é apresentado Ranking das 20 maiores empresas varejistas do setor alimentício brasileiro, destacando que entre as três primeiras colocadas no ranking duas são multinacionais (grupo Carrefour e Wall Mart) e o grupo CBD, do empresário Abílio Diniz (primeira do ranking), possui participação acionária do grupo francês Casino, concorrente mundial do Carrefour.

Tabela 1 — Ranking ABRAS 2012 – Top 20

CLASS 2011	CLASS. 2010	RAZÃO SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2011	NÚMERO DE LOJAS
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	52.660.572.081	1571
2	2	CARREFOUR COM E IND LTDA.	SP	28.766.457.922	ND
3	3	WALL MART BRASIL LTDA.	SP	23.468.413.042	521
4	4	CENCOSUD BRASIL COM E IND	SE	6.236.893.579	152
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E IND	RS	2.910.000.000	29
		<b>TOTAL 5 MAIORES</b>		<b>114.062.336.624</b>	<b>2273</b>
6	6	PREZUNIC COMERCIAL LTDA.	RJ	2.653.524.868	31
7	8	IRMÃOS MUFATTO & CIA LTDA.	PR	2.308.726.048	35
8	9	A. ANGELONI CIA. LTDA.	SC	2.165.248.246	23
9	10	CONDOR SUPER CENTER LTDA.	PR	2.136.499.686	33
10	7	DMA DISTRIBUIDORA S.A.	MG	2.009.326.125	94
		<b>TOTAL 10 MAIORES</b>		<b>125.335.661.597</b>	<b>2.489</b>
11	12	SUPERMERCADOS BH COM ALIM LTDA.	MG	1.904.909.468	112
12	11	SONDA SUPERM EXPORT E IMPORT S.A.	SP	1.836.740.311	24
13	15	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	1.736.193.000	45
14	13	COOP – COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.661.639.147	29
15	14	Y. YAMADA S.A. – COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	1.581.327.256	34
16	16	LÍDER COM. E INDÚSTRIA LTDA	PA	1.401.408.965	14
17	17	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA.	SP	1.140.582.523	26
18	19	CARVALHO E FERNANDES LTDA.	PI	1.130.132.903	49
19	18	SUPERMERCADO ZONA SUL S.A.	RJ	1.033.853.758	33
20	24	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S.A.	MG	1.027.396.136	22
		<b>TOTAL 20 MAIORES</b>		<b>139.789.845.064</b>	<b>2.877</b>

FONTE: Adaptado de Revista Superhiper (2012, p. 112)

A Tabela 1 e os dados de concentração descritos demonstram o alto grau de interesse internacional pelo setor, onde grupos estrangeiros dominam o setor, reconhecidos pelo elevado grau de profissionalismo e capitalização.

Muñoz (2009) descreve que as relações entre fabricantes e distribuidores mudaram radicalmente, e o poder é detido pelas empresas de distribuição, devido ao inevitável processo de concentração que o setor varejista tem sofrido. Neste contexto altamente competitivo, empresas fabricantes devem cooperar eficazmente com grandes varejistas para realizar seus objetivos.

Este nível de concentração e consequente perda do poder de barganha pela indústria frente a seus distribuidores, não é um fenômeno restrito ao Brasil, pois, de acordo com Valiño e González (2004) e Muñoz (2009), em países como Chile e Espanha, o mesmo fenômeno vem ocorrendo desde a década dos anos 1980.

Na Espanha, segundo Valiño e González (2004), desde o final dos anos 1970 até os dias atuais, o varejo de autosserviço tornou-se um setor muito importante da atividade dentro do sistema econômico global espanhol, onde, segundo os autores, a contribuição do PIB deste setor é de aproximadamente 14%, sendo que 16% da população economicamente ativa trabalham no setor varejista.

Ainda segundo o autor, o setor varejista espanhol estrutura-se de forma oligopolista, dominado por um pequeno número de grandes empresas que trabalham principalmente com produtos de consumo através de formatos de hipermercado, supermercado e loja de desconto, não diferente da realidade brasileira.

Já no Chile, segundo Muñoz (2009), apesar de nos últimos anos o varejo ter experimentado crescimento contínuo e sustentado, o mercado está cada vez mais saturado e competitivo, obrigando varejistas a buscar elementos diferenciadores de seus concorrentes, oferecendo alternativas atraentes para os consumidores e agregando valor ao negócio.

## **2.12 As pesquisas conduzidas por Alvarez (1999, 2007)**

Uma das primeiras pesquisas acadêmicas sobre o Trade Marketing no Brasil foi conduzida por Alvarez (1999), cujo objetivo era identificar a aplicação do conceito de Trade Marketing em empresas produtoras de produtos de consumo do setor de alimentos, verificando como têm se desenvolvido essa aplicação nas relações comerciais com o canal de distribuição e quais as dificuldades percebidas na implantação do conceito.

O autor se utilizou de pesquisa exploratória com a aplicação do método de estudo de casos, justificando que o conceito seria novo e deveriam ser exploradas evidências de sua implantação e de sua utilização pelas empresas.

Para tanto, foram selecionadas três empresas do setor de alimentos nos seguintes critérios:

- a) que tenham uma ampla linha de produtos voltados para o consumidor final;
- b) que tenham marcas conhecidas no mercado;
- c) que tenham relevância em volume de faturamento no setor;
- d) e que estejam em estágios diferentes de aplicação do conceito de Trade Marketing.

O autor sugere que sejam realizadas novas pesquisas que poderão ser desenvolvidas a partir deste estudo, o que representará uma contribuição adicional ao estudo do Trade Marketing.

Em artigo publicado, Alvarez et al. (2004) destacam que se chegou à conclusão de que a utilização do Trade Marketing amplia as estratégias de Marketing e orienta as empresas a buscar a satisfação do consumidor final, por meio de suas relações com os clientes varejistas.

Quanto ao conceito de Trade Marketing nas organizações, os autores descrevem que as empresas pesquisadas se encontravam em estágios diferentes quanto ao conhecimento e aplicação dos conceitos de Trade Marketing, sendo a Sadia que mais avançou, tendo uma estrutura formal para toda a organização, apesar de mesma ter sido oficializada há apenas seis meses.

Já a Quaker possuía o conceito implantado em uma das divisões (Gatorade) e estava no processo de ampliar esta implantação para as demais; e a Vigor ainda não havia implantado o conceito e não tinha planos de implantá-lo no momento. Outra conclusão foi que função de Trade Marketing estava subordinada à Diretoria Comercial nas duas empresas.

Quanto à aplicação dos conceitos de Trade Marketing:

a) desenvolvimento de produtos:

As duas empresas que se encontravam no processo de aplicação do Trade Marketing (Sadia e Quaker) consideram de alguma forma as demandas dos clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos, no entanto, não trabalham com lançamentos de produtos concentrados em clientes específicos, não têm exclusividade de vendas e têm política de não produzir produtos de marcas próprias de varejistas. Já a Vigor, que não implantou o Trade Marketing, desenvolve os produtos sem considerar as demandas ou necessidades do canal de distribuição. Em contrapartida, possui uma política de produzir as marcas dos varejistas.

Existe uma concordância em estabelecer o mix de produtos por canal de venda, mas não ainda por cliente.

b) políticas comerciais e de preços:

As tabelas de preços são únicas para todos os segmentos. Existem diferenciações nas políticas de descontos e prazos de pagamentos, que são padronizadas por volume de vendas.

A diferenciação no preço e condições praticadas ocorre no processo de negociação individual, onde o poder de compra do cliente pode impor condições particulares.

A tabela de preços não considera a competitividade entre os clientes, mas sim a concorrência da própria indústria. Os custos dos serviços demandados pelos clientes não são considerados na elaboração dos preços.

c) promoção e propaganda:

A separação formal da verba de comunicação entre as ações de propaganda destinadas ao produto e as ações de promoção no canal é bastante clara nas empresas que estão aplicando o Trade Marketing, mas não é realizada na que não aplica o conceito. A evolução dos gastos de promoção com o ponto de venda, em detrimento das ações de propaganda de produto, é comum às três empresas, no entanto, apenas a Sadia e a Quaker têm planos anuais formais de ações de promoção e vendas destinados aos principais clientes, e planejamento e quantificação da verba a ser gasta com cada um deles.

d) equipe de vendas:

Em geral, as equipes de vendas são formadas em função das características e do perfil dos clientes e dos segmentos, e só então ocorre a divisão regional.

As empresas que aplicam o Trade Marketing têm pessoas dedicadas a gerenciar os negócios de um cliente específico, podem ser chamados de Key Account Manager ou de vendedores especiais e têm a responsabilidade por toda a operação de vendas, logística e promoção junto ao cliente. Respondem ainda pelos planos de venda e pela rentabilidade gerada no relacionamento comercial com o cliente.

Estas empresas têm ainda planos formais de marketing para os principais clientes, que especificam os objetivos de vendas e rentabilidade, as ações de promoção de vendas, os serviços que serão prestados e a verba a ser utilizada.

e) logística e serviços:

Existe, nos principais clientes, um serviço de reposição automática que é realizado via EDI e via promotores e repositores. Todas as empresas mantêm promotores/repositores dedicados exclusivamente a uma loja nos principais clientes, que administram a exposição e fluxo de produtos no ponto de venda.

Há um entendimento que a indústria tem que se preocupar em assumir a administração do espaço de venda que lhe é destinado pelo cliente.

As empresas que estão aplicando o Trade Marketing encontravam-se avançadas ou em processo de implantação acelerado do sistema de EDI (troca eletrônica de dados). A empresa que não aplicou o Trade Marketing estava iniciando o processo de forma um pouco céptica quanto à sua validade e utilidade.

f) resultados e rentabilidade:

As três empresas apuram a rentabilidade obtida com cada cliente especial e especificam os custos de vendas, atividades promocionais e serviços prestados. A diferença básica é que as que utilizam o Trade Marketing têm planos formais por cliente, onde são estabelecidas as metas e as ações de vendas a serem aplicadas aos clientes e suas respectivas verbas.

É interessante frisar a importância que se dá à apuração dos resultados de rentabilidade dos principais clientes.

g) implementação do conceito de Trade Marketing:

As duas empresas (Sadia e Quaker) que se encontravam adiantadas no processo de implantação do Trade Marketing reconhecem a necessidade da aplicação do conceito e sua utilidade e importância no relacionamento da empresa com seu canal de vendas, na competitividade de mercado e na rentabilidade das ações comerciais.

Já a Vigor, que não reconhecia a importância, acredita que o mercado brasileiro ainda não está preparado para esse novo sistema de trabalho e atribui à falta de maturidade no relacionamento comercial a impossibilidade de implantação do conceito. Neste processo, critica a posição dos clientes, que querem se beneficiar o tempo inteiro, não aplicando corretamente o conceito de parceria.

Percebe-se, nas empresas que aplicaram o Trade Marketing, que as relações com os clientes estão menos tensas e que já passam por um processo de amadurecimento e de desenvolvimento de um trabalho conjunto de médio e longo prazo. As ações de Trade Marketing aparentemente têm um efeito positivo no relacionamento com os clientes.

Como considerações finais, o autor destaca que o conceito de Trade Marketing se aplica aos ambientes de mercado caracterizados por uma alta competitividade entre os fabricantes e uma forte concentração no varejo, onde poucas empresas controlam um grande volume de vendas.

O processo de negociação se torna muito mais difícil para os fabricantes, pois os grandes varejistas concentram um grande poder de compra e podem decidir sobre a presença ou não, de determinados produtos no ponto de venda.

Os controles de rentabilidade, ocupação de espaço no ponto de venda, automação na reposição de produtos e efetividade das ações de promoção, são elementos que favorecerão o posicionamento competitivo da empresa e permitirão que as decisões sejam tomadas com bases de informação muito mais específicas e que haja uma estrutura preparada para implantar e acompanhar ações diferenciadas de marketing.

Ainda segundo o autor, o conceito de Trade Marketing traz, portanto, contribuições para a gestão de negócios das empresas, indicando que se pode estabelecer relacionamentos mais duradouros e estáveis no processo de negociação com os clientes, e de que a utilização do Trade Marketing amplia as estratégias de Marketing e orienta as empresas a buscar a satisfação do consumidor final, por meio de suas relações com os clientes varejistas.

A segunda pesquisa de Alvarez foi realizada entre os anos de 2005 e 2006, gerando artigo científico em Alvarez et al. (2007), servindo de base para a publicação de um livro em Alvarez (2008).

O objetivo do estudo foi identificar a evolução da aplicação das variáveis do Trade Marketing Mix (produtos, preços, vendas, serviços e logística, merchandising, promoção e propaganda, resultados e rentabilidade e sistemas de informações) por meio da avaliação da frequência de utilização destas variáveis nas empresas de produtos de consumo que implantaram o conceito de Trade Marketing.

O trabalho apresenta-se sob a modalidade de pesquisa exploratória e, para efeito da averiguação empírica, o autor se utilizou do plano de pesquisa descritiva, e

se compõe de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes aos assuntos marketing e Trade Marketing.

A coleta de dados foi realizada por meio do método survey para a obtenção de informações baseado no interrogatório dos participantes sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção e motivação. Foi aplicado um questionário estruturado, visando certa padronização no processo de coleta de dados. O mesmo foi aplicado em uma amostra não probabilística e por conveniência, composta por 38 empresas de produtos de consumo que já têm o conceito de Trade Marketing aplicado em sua organização.

O questionário foi enviado para os responsáveis pela área de Trade Marketing de 60 empresas com produtos de consumo, por meio de e-mails, e foram obtidas 38 respostas válidas.

Em suas considerações finais, o autor considera que foi possível verificar uma ampla aplicação das variáveis do Trade Marketing Mix e que a concordância é bastante elevada entre as empresas pesquisadas, denotando um comportamento homogêneo.

O autor considerou que as variáveis de produtos, vendas, serviços e logística, sistemas de informações e merchandising, promoção e propaganda estariam sendo aplicadas pela maioria das organizações e de forma bastante semelhante.

Quando se fala na variável preço, o Trade Marketing está envolvido, mas não participa da definição dos mesmos, limitando-se desta forma à atividade de controle e acompanhamento.

As questões de resultado e rentabilidade estão ainda pouco desenvolvidas, sendo que Trade Marketing tem pouco envolvimento na apuração e controle dos resultados com os clientes.

A interação com vendas é bastante elevada e já com Marketing ainda necessita um maior desenvolvimento e envolvimento.

O autor conclui que o Trade Marketing Mix já vem sendo aplicado nas empresas que já têm a atividade de Trade Marketing, o que indica uma consolidação do conceito e uma aproximação das teorias com as práticas de mercado.

Este estudo, no entanto, apresenta algumas limitações em suas conclusões, uma vez que, ao não ser aplicado sobre uma amostra probabilística, não pode ter suas conclusões validadas para todas as empresas.

Quanto às possíveis limitações da pesquisa, o autor salienta um possível viés que pode ter sido causado pelos respondentes, que, por serem executivos envolvidos com o Trade Marketing, podem ter uma distorção em sua visão sobre as atividades desenvolvidas. Sendo assim, as respostas podem estar representando mais suas intenções ou desejos do que propriamente a realidade do que é feito, uma vez que as respostas obtidas não foram verificadas quanto à sua efetiva realização.

### 3 METODOLOGIA

Nesse capítulo, descrevemos o método aplicado no estudo, a justificativa de escolha do método, as características da pesquisa, a seleção das empresas e os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

A metodologia resulta de um conjunto de procedimentos a serem utilizados pelo indivíduo na obtenção do conhecimento, para a descrição e a explicação de fenômenos, consistindo em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes.

Para Malhotra (2001), a atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido, formando conhecimentos que podem ser considerados científicos.

Segundo Kim (1993), o marketing é uma ciência cujo patamar de conhecimentos e aprendizagens tende a transcender o nível operacional, para desenvolver também o nível conceitual. A aprendizagem operacional está enraizada em rotinas para solução de problemas por meio de pesquisa. Já a aprendizagem conceptual envolve pensar sobre as causas subjacentes, envolve a discussão da forma como se resolvem os problemas e a criação de novos arcabouços de referência.

Na abordagem de Teixeira e Nascimento (2010), as Ciências Sociais têm sido palco de debates ontológicos e epistemológicos ao longo dos anos, onde a teoria da organização é um campo de conflitos históricos em que diferentes abordagens, filosofias e línguas lutam por reconhecimento e aceitação.

Para Godoy (1995), houve, nas pesquisas em Ciências Sociais, significativa predominância de pesquisas quantitativas em comparação com pesquisas qualitativas, sendo que a dicotomia entre subjetivo e objetivo levantada pela distinção entre pesquisa qualitativa (subjetiva) e quantitativa (objetiva) fez com que a pesquisa se aproximasse mais dos tipos quantitativos de dados. Na visão da autora, a metodologia quantitativa de pesquisa preza pela precisão e por evitar distorções. Desse modo, enumera ou mede os eventos estudados e emprega instrumental estatístico para analisar dados, conduzindo medições objetivas e busca a quantificação dos resultados.

Para Martins (2004), a pesquisa qualitativa enfrentou bastante resistência pela indicação de possíveis limitações da mesma, relacionada a questões como o risco à neutralidade e à subjetividade do pesquisador em sua interação com o objeto estudado, questões de representatividade, e a questões de problemas técnicos na coleta e análise de dados, demandando maior complexidade em relação à análise de dados devido à comum variedade de material coletado, exigindo do pesquisador intenso esforço integrativo, analítico e intuitivo.

Enquanto a pesquisa qualitativa valorizava a intuição como um resultado da formação e experiência do pesquisador, na pesquisa quantitativa se buscava justamente controlar a intuição e a imaginação do mesmo, restringindo a expressão de sua subjetividade por meio de caminhos bem delimitados de pesquisa (MARTINS, 2004).

Godoy (1995) afirma que ambas as metodologias não devam ser excludentes ou opostas, apesar de poderem ser contrastadas enquanto associações de diferentes visões de realidade, devendo ser vistas como complementares ao invés de campos rivais, podendo ser combinadas dadas as forças e fraquezas encontradas em cada uma, contribuindo para uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para efetivar a realização desta pesquisa, optou-se por dividir em duas fases distintas: a primeira fase caracteriza-se como exploratória, e a segunda fase de caráter conclusivo descritivo.

Portanto, a metodologia aplicada pode ser considerada um estudo exploratório-descritivo combinado que, segundo Lakatos e Marconi (2005), são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno e podem ser encontradas tanto descrições quantitativas quanto qualitativas.

Justifica-se esta opção pelo reduzido referencial teórico encontrado e para que o pesquisador possa caracterizar melhor os conceitos e formar uma base consistente por meio da primeira etapa da pesquisa, a qual servirá de subsídio para a etapa descritiva, pois, segundo a descrição de Gil (2002), o estudo descritivo-exploratório objetiva obter uma visão geral sobre determinado objeto de pesquisa,

sendo utilizado, especialmente, quando o tema a ser explorado é pouco conhecido, o que se enquadra no caso deste estudo.

### **3.2 Etapa 1: fase exploratória**

A pesquisa exploratória é a etapa inicial na estrutura geral de concepção de pesquisa, e deve ser aplicada quando se busca ter um entendimento geral sobre a natureza de um problema.

A utilização de métodos flexíveis, não estruturados e qualitativos, permite que o pesquisador inicie seu estudo sem concepções formadas sobre o que será encontrado, buscando identificar as possíveis hipóteses e as variáveis mais importantes a serem avaliadas (MALHOTRA, 2001).

Ainda segundo o autor, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. Não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa, raramente envolvendo questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Flexibilidade e versatilidade são características dominantes na pesquisa exploratória. Assim, esta etapa da pesquisa visa aprofundamento do tema no intuito de satisfazer os objetivos principais e secundários, alinhado com o conceito de Hair et al. (2005), onde a pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações, sendo orientados para a descoberta.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), na coleta de dados primários para pesquisas qualitativas, podem ser utilizadas entrevistas não estruturadas, com pequenas amostras, usadas, normalmente, para gerar hipóteses e ideias por meio da opinião de “experts”. A utilização deste método, apesar de ser menos estruturado do que as pesquisas realizadas por meio de questionários, proporciona maior interação com o entrevistado, refletindo na obtenção de informações com maior grau de profundidade e de riqueza, apesar de não serem representativas do total da população, dado o pequeno número de respondentes.

O método utilizado nesta etapa da pesquisa contemplou uma entrevista em profundidade, com a pessoa responsável pelo Trade Marketing da empresa Kraft Foods, multinacional produtora de produtos alimentícios, estabelecida no Brasil.

Os critérios para seleção da empresa basearam-se no fato dela caracterizar-se como:

- a) líder de mercado em diversas categorias de produtos onde atua;
- b) tendo atuação nacional no segmento supermercadista;
- c) possuindo um departamento de Trade Marketing formalizado com gestor exclusivo;
- d) além disso, pela conveniência do pesquisador em ter acesso a pessoas-chaves nesta organização.

As questões foram elaboradas em um roteiro semi estruturado com questões de natureza aberto-fechada, sendo dividida em blocos de perguntas de acordo com as sete variáveis do Trade Marketing Mix, aplicada de forma individual à Diretora de Trade Marketing da empresa, a Sra. Paula Caetano. A entrevista deu-se em dois momentos distintos, por e-mail enviado no dia 31 de janeiro de 2012, e por telefone, em 09 de maio de 2012.

A entrevistada submeteu suas respostas ao departamento de assuntos corporativos da empresa, a fim de saber o que poderia ou não divulgar de acordo com as políticas internas da Kraft Foods, e respondeu à pesquisa em 03 de Fevereiro de 2012. (Apêndice A)

O segundo momento ao telefone foi utilizado para esclarecer ou aprofundar alguns pontos da entrevista por e-mail que foram julgados necessários.

Através desta fase inicial, buscou-se compor um conjunto de informações que serviram de orientação na montagem do questionário estruturado aplicado na segunda etapa da pesquisa, a qual será descrita a seguir.

### **3.3 Etapa 2: fase descritiva**

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente, características ou funções de mercado (MALHOTRA,2001).

Este tipo de pesquisa caracteriza-se por objetivos bem claros, definidos, procedimentos formais, bem como, por serem bem estruturadas e direcionadas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação (MATTAR, 1996).

Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Segundo Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa quantitativa obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos utilizando a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa.

Para Mattar (1996) e Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico, confirmando as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução (predições).

Esta pesquisa caracteriza-se por uma survey (ou levantamento), a qual consiste na obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário, produzindo descrições quantitativas de uma população (BABBIE, 2001; FREITAS, 2000),

A pesquisa foi enviada por e-mail a gestores de 340 empresas, em dois momentos: primeiramente, no dia 10 de setembro de 2012, e como reforço, no dia 24 de setembro de 2012.

A partir do dia 08 de outubro de 2012 foram efetuados telefonemas diários às empresas que ainda não haviam respondido o questionário, na tentativa de sensibilizá-las a participar desta pesquisa.

O recebimento dos questionários foi encerrado dia 21 de outubro de 2012, com um total de 102 empresas respondentes.

### **3.3.1 Instrumento de pesquisa**

Para Rúdio (2010), o instrumento de pesquisa é a forma como será feita a coleta de dados; e, como instrumento para coleta de dados, Scaletsky e Oliveira, (2002), recomendam o uso de questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e checklists, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico.

Para a montagem do questionário, optou-se como ponto de partida a pesquisa realizada por Alvarez entre 2005 e 2006 (ALVAREZ 2008). Além disso,

foram considerados, na elaboração do instrumento de pesquisa, os resultados da etapa 1 deste estudo.

Foram criados dois questionários iniciais, o primeiro para empresas que possuem o departamento de Trade Marketing formalizado, a partir de agora identificado pela abreviação CTF (com trade formalizado), e o segundo para empresas que, mesmo desenvolvendo ações desta natureza, não possuem um departamento formalizado de Trade Marketing, a partir de agora identificado pela abreviação STF (sem trade formalizado).

Estes questionários foram submetidos à avaliação por acadêmicos e gestores que atuam na área de Trade Marketing, sendo enviados a: dois professores da Fundação Getulio Vargas de Porto Alegre e quatro gestores na área de Trade Marketing atuantes em três empresas sediadas no Rio Grande do Sul, e uma multinacional com sede em Curitiba.

Após algumas correções sugeridas nesta fase, chegou-se aos questionários definitivos, sendo o primeiro para empresas CTF, com 66 perguntas, e o segundo para empresas STF, com 51 perguntas.

As perguntas foram montadas optando-se por utilizar uma escala somatória, ou de Likert, assim denominada por seu criador, Rensis Likert, em 1932 (MATTAR, 1996), com cinco categorias de resposta, intercaladas em grau de intensidade (discordo totalmente a concordo totalmente) e temporalidade (nunca a sempre), de natureza fechada.

Segundo Malhotra (2001), para avaliar o grau de concordância relativamente a uma determinada questão, a escala de Likert é a mais adequada, possuindo diversas vantagens, como de fácil construção e aplicação.

A pesquisa foi estruturada seguindo o mesmo princípio utilizado por Alvarez et al. (2007) e Alvarez (2008), analisando as variáveis do Trade Marketing Mix que, segundo Randall (1994), deve ser considerado com uma visão ampliada da marca, uma vez que a importância desta junto ao consumidor final é que determinará o nível de influência do produtor sobre o varejista, buscando a diferenciação por meio da inovação ou de produtos dedicados ou exclusivos que ajudem o varejista a manter seu nível de competitividade (DAVIES, 1993).

As perguntas foram organizadas buscando analisar as sete variáveis do Trade Marketing Mix, descrito por Davies (1993) como: marketing e mix de produtos;

preço; propaganda, promoção e merchandising; vendas e canais; serviço e logística; resultados e rentabilidade e sistemas de Informações.

As questões foram montadas buscando-se obter informações semelhantes dos grupos CTF e STF, e as Tabelas referentes ao grupo de perguntas Trade Marketing Mix nas empresas CTF e STF encontram-se no Apêndice D, página 175, bem como aquelas que foram classificadas como “gerais”, como por exemplo, caracterização da amostra. Buscou-se levar em consideração, na formulação das perguntas, os elementos do Trade Marketing Mix descritos por Alvarez (2008), conforme alguns exemplos descritos a seguir.

Na variável marketing e mix de produtos, buscou-se analisar a variedade de itens e a amplitude da linha e se havia preocupação na adequação do mix de produtos por cliente e canal de vendas, por meio de questões para o grupo CTF e STF, como “Os clientes e canais são considerados no desenvolvimento do portfólio de produtos”, entre outras.

Na variável preço, buscou-se analisar se as empresas consideravam o posicionamento de preços definido pela organização e preocupação com o giro dos produtos e margens praticadas pelo cliente intermediário, por meio de questões no grupo CTF como “O Trade Marketing é consultado na definição do preço ideal ao consumidor, ou de sua elasticidade”, entre outras; e para o grupo STF “A empresa controla se o preço praticado ao consumidor final está de acordo com sua estratégia de marketing”, entre outras.

Na variável propaganda, promoção e merchandising, buscou-se analisar se as empresas demonstram preocupação em elaborar planos de promoção que reduzam a pressão sobre os descontos demandados na negociação de vendas por meio de questões no grupo CTF como “O Trade Marketing mantém um conjunto de ações padronizadas que estão disponíveis e que podem ser aplicadas imediatamente nos diferentes tipos de clientes”, entre outras; e para o grupo STF “A empresa mantém um conjunto de ações padronizadas que estão disponíveis e que podem ser aplicadas imediatamente nos diferentes tipos de clientes”, entre outras.

Na variável vendas, buscou-se analisar se as empresas demonstram preocupação com ações de *sell out* (esforço de vendas ao consumidor final), se existe um nível de integração entre os departamentos na oferta de ações conjuntas e se há preocupação em evitar conflitos entre os diversos canais de vendas atendidos pela organização, por meio de questões no grupo CTF como “O Trade

Marketing orienta a equipe de vendas quanto as políticas praticadas regionalmente, evitando o conflito de canais”, entre outras; e para o grupo STF “A empresa orienta a equipe de vendas quanto as políticas praticadas regionalmente, evitando o conflito de canais”, entre outras.

Na variável serviços e logística, buscou-se analisar se as empresas se preocupam em oferecer um nível adequado de prestação de serviços como análise dos estoques, a exposição correta e ações promocionais, por meio de questões no grupo CTF como “Cabe ao Trade Marketing propor ações promocionais de *sell out* (esforço de venda ao consumidor final) quando identificado altos níveis de estoque nos clientes”, entre outras; e para o grupo STF “A empresa analisa com frequência os estoques dos clientes”, entre outras.

Na variável resultados e rentabilidade, buscou-se analisar se as empresas possuem métricas mínimas para análise dos investimentos nos clientes e pontos de venda, por meio de questões no grupo CTF como “O Trade Marketing tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando desta forma o custo de servir”, entre outras; e para o grupo STF “A empresa tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando desta forma o custo de servir”, entre outras.

Na variável sistemas de informações, buscou-se analisar se as empresas desenvolvem ações na busca de informações diversas, sobre o mercado, canal de vendas, tendências e participação de mercado (*share of mind*) e extensões de linha por meio de questões no grupo CTF como “O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre as políticas de comercialização dos clientes”, entre outras; e para o grupo STF “A empresa possui um sistema de informações sobre as políticas de comercialização dos clientes”, entre outras.

Os questionários aplicados na pesquisa, para as empresas CTF e STF, encontram-se nos Apêndice B e C desta dissertação, respectivamente páginas 152 e 165.

### 3.3.2 Amostra

Os estudos quantitativos utilizam dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados (MALHOTRA, 2001).

A amostra foi definida a partir de um contato feito com a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), entidade que reúne fornecedores e varejistas no Estado do Rio Grande do Sul, que disponibilizou o cadastro de fornecedores vinculados à entidade como associados ou expositores da ExpoAgas 2012. Além disto, o pesquisador buscou contatos junto a outras empresas que não constavam deste cadastro na feira AGAS, (de 21 a 23 de agosto 2012), no Centro de Eventos da Fiergs, em Porto Alegre. Foi também utilizada a rede de contatos pessoais a fim de formar um universo de 340 empresas dos mais diversos setores de atuação, mas todas fornecedoras do autosserviço brasileiro.

A amostra caracteriza-se por ser constituída de empresas com forte atuação regional, principalmente identificada nos mercados gaúcho, catarinense e paranaense, sendo que muitas também atuam em nível nacional.

A definição da amostra foi alinhada com o público alvo da pesquisa, as indústrias fornecedoras do varejo alimentício brasileiro, independente ao fato de possuírem um departamento de Trade Marketing constituído, podendo possuir ou não um gestor exclusivo desempenhando esta função.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, realizamos a descrição e discussão dos resultados encontrados nas etapas 1 e 2 da pesquisa realizada. Os resultados obtidos serviram de base para a conclusão deste trabalho, bem como nas implicações teóricas e gerenciais para a prática de Trade Marketing.

### 4.1 Etapa 1 – fase exploratória

#### 4.1.1 Caracterização da empresa Kraft Foods Brasil

A Kraft Foods Brasil, subsidiária da Kraft Foods Global Brands, LLC., é a maior indústria de alimentos nos Estados Unidos e a segunda maior no mundo, posição adquirida a partir da aquisição da Nabisco, em julho de 2000, sendo a primeira em lucratividade (KRAFT, 2012).

No segundo semestre de 2012, a empresa optou por separar internacionalmente as categorias de *snacks* (chocolates, balas, biscoitos, gomas, bebidas em pó, chocolates, sobremesas e fermento) de alimentos (*maionese, macarrone & cheese*).

A categoria de alimentos ficou com nome Kraft e *snacks* ficou com nome Mondelez Internacional. Em razão de a entrevista ter se dado anteriormente a esta orientação da matriz, continuaremos no restante deste trabalho acadêmico a utilizar o nome Kraft Foods, quando mencionarmos a etapa exploratória.

A empresa possui cinco fábricas em operação no Brasil, nos Estados de São Paulo e Paraná, e está construindo mais uma unidade no Estado de Pernambuco. Emprega cerca de 10 mil funcionários no país e registrou, em 2009, faturamento bruto de R\$ 4,6 bilhões.

No Brasil, a Kraft Foods está presente desde 1993, ano em que adquiriu a Q-Refresko S.A., companhia líder em bebidas em pó em todo o país. Três anos depois, assumiu o controle total da Indústria de Chocolates Lacta S.A., também líder em confeitos de chocolate. Hoje, a Kraft Foods é o fabricante nº 1 de chocolates no Brasil.

Em fevereiro de 2010, a Kraft Foods Inc. adquiriu mundialmente a Cadbury, líder mundial em confeitos e também responsável pela fabricação dos chocolates Dairy Milk.

Atua no mercado brasileiro com mais de 100 marcas, e seu portfólio de categorias divide-se em balas, bebidas em pó, biscoitos, chocolates, gomas de mascar, queijos, sobremesas e fermento.

#### **4.1.2 Resultados da Etapa 1**

A Kraft caracteriza-se por possuir um departamento de Trade Marketing formalizado, atuante e hierarquicamente autônomo, com orçamento específico e staff de diretoria, reportando-se a uma das vice-presidências, de vendas. O departamento apresenta um enfoque estratégico, além do operacional, possuindo quatro células de atuação, divididas em canal, categorias, visibilidade e gerenciamento de categorias, possuindo oito gerentes, sendo de 70 pessoas o número total da equipe.

Quanto ao marketing e mix de produtos do Trade Marketing Mix, percebeu-se existir uma clara diferenciação entre a forma de atuação dos departamentos de marketing e Trade Marketing, sendo responsabilidade do marketing, em última análise, atender o consumidor final analisando tendências de mercado, desenvolvendo produtos e campanhas publicitárias; e o Trade Marketing atender os clientes intermediários, os canais de distribuição e a equipe de vendas. Nesta primeira variável analisada do Trade Marketing Mix, percebeu-se uma afinidade muito grande entre os departamentos de Marketing e Trade Marketing, dividindo responsabilidades quanto à identificação de lançamentos de novos produtos ou sabores pela concorrência, na orientação e otimização das linhas já existentes da empresa, quanto à definição de versões ou embalagens exclusivas para clientes ou canais de vendas e quanto à estratégia de posicionamento do produto e visibilidade ao consumidor no ponto de venda.

Destaca-se nesta primeira parte da pesquisa como o departamento se posiciona quanto ao desempenho da linha de produtos da empresa, possuindo indicadores de performance dos produtos, desenvolvidos exclusivamente para este fim, e segundo a entrevistada:

*[...] possuímos uma base robusta de dados para análise, e levamos em conta variáveis financeiras, de execução e fatores de mercado. [...] desenvolvemos*

*nossas próprias métricas, através de software interno[...] uma espécie de B.S.C. (balanced scorecard).*

Quanto à definição dos preços do Trade Marketing Mix, percebeu-se claramente não ser prerrogativa do departamento a definição do preço ideal ao consumidor ou de sua elasticidade, possuindo um departamento específico para tanto, chamado de área de *pricing*, não vinculada ao Trade Marketing. Porém, verificou-se existir o acompanhamento mútuo entre as duas áreas, realizando consultas pontuais levando em conta informações de mercado, como a movimentação de preços pela concorrência ou a elasticidade praticada ao consumidor final. Caso sejam verificadas movimentações de preços pela concorrência ou por canais específicos de vendas, existem ações pontuais de adequação da política comercial, decisão tomada em conjunto pelos departamentos envolvidos.

No que tange às questões relacionadas às vendas e canais do Trade Marketing Mix, também foi possível perceber uma acentuada cumplicidade com outros departamentos, como vendas, por exemplo. Decisões conjuntas são tomadas como atividades de degustação de produto nas lojas, promoções diversas e material de PDV, porém, as verbas são debitadas para Trade Marketing, que compartilha as decisões pontuais (por loja ou região) ou por canal de vendas. A entrevistada trouxe exemplos executados em supermercados, onde o consumidor só precisava comprar dois “multipacks” de Club Social e ganhava latinhas personalizadas porta biscoitos (Figura 3).

**Figura 3 — Latinhas Club Social**



Fonte: Mundo Marketing (2013).

Outro exemplo foi a ação realizada no canal de vendas lojas de conveniência, onde o consumidor comprava determinado “combo” de um refrigerante mais Club Social e ganhava ingresso de acompanhante para determinado filme. Essas ações podem ser simplesmente de valorização de marca e imagem, como também ações de *sell out* (esforço de venda ao consumidor final) no caso de ser verificado estoques excessivos em clientes ou produtos específicos.

Percebeu-se, ao longo da entrevista, que os planos de ação são todos desenvolvidos de acordo com o calendário promocional e o orçamento aprovado para o Trade Marketing, porém, planos de contingência estão previstos de maneira pontual, como programas promocionais padronizados que possam ser utilizados de acordo com a necessidade de determinado cliente, canal de venda ou ações não previstas da concorrência. Estas decisões de investimentos adicionais também são realizadas em conjunto com a Diretoria de Vendas, mas a verba é computada para Trade Marketing,

Foi possível identificar claramente que as ações realizadas por Trade Marketing, independentemente de serem compartilhadas com outros departamentos, possuem um grau de formalidade absoluta quanto a objetivos e controles. Como exemplo, os planos de desenvolvimento aprovados pelo departamento, independentemente do cliente ou do canal de vendas, são formalizados (assinatura de contrato) e objetivos de ganhos monetários, rentabilidade, tonelagem ou espaço em gôndola são determinados contratualmente, e a avaliação formal de desempenho por cliente e canal de vendas é realizada mensalmente. Quanto ao

gerenciamento do conflito entre os diversos canais de vendas que a empresa atua, a entrevistada deixou claro que são resolvidos através de uma política comercial clara.

As verbas comerciais são claramente divididas e debitadas aos respectivos departamentos de vendas e Trade Marketing, dependendo do tipo de ação implementada. Parte da verba fica na mão de vendas para negociação e impulsionar “*sell in*” (esforço de vendas ao cliente intermediário) e parte da verba fica na mão de Trade Marketing para “*sell out*” (esforço de vendas ao consumidor final), como encarte e ponto extra. Esta estratégia possui dupla finalidade, pois vendas necessita de negociação para disponibilizar o produto no ponto de venda alinhado com sua estratégia de marketing. Já Trade Marketing, ao realizar ações, por exemplo, de encarte com determinado produto, garante que o varejista precisa de estoque extra, garantindo uma melhor visualização do produto e ainda terá de promovê-lo, pois trata-se de oferta e, conseqüentemente, reduz o preço de venda ao consumidor final.

*[...] ou seja, por isto ambos tem a verba. Vendas utiliza o recurso para administrar situações pontuais de clientes. Trade para gerir movimentos maiores competitivos de concorrência.*

Quanto aos serviços e logística do Trade Marketing Mix, sendo possível identificar a responsabilidade do departamento em relação à definição de políticas de sortimento e abastecimento por cliente e canal, tanto no dia a dia como em situações contingenciais para ações promocionais específicas. A entrevistada deixou claro não ser responsabilidade do departamento a prestação de serviço com treinamento e desenvolvimento da equipe de vendas dos clientes. Neste caso, a empresa possui um departamento específico, chamado de academia de vendas vinculado à área de treinamento, se reportando ao departamento de recursos humanos da organização.

Quanto à propaganda, promoção e merchandising do Trade Marketing Mix, foi possível verificar que o departamento avalia estas atividades no ponto de venda como ações a partir de um plano anual estruturado detalhado e revisado mensalmente, sendo as atividades distribuídas pelos diversos canais de vendas, a partir do estabelecimento de prioridades mercadológicas estabelecidas pela empresa.

A entrevistada evidenciou que a existência de conflitos entre os departamentos na “disputa” destas verbas são normais e perfeitamente gerenciáveis, ponderando que tudo parte de um escopo principal, estabelecido no plano de metas e orçamento anual da empresa:

*É, aí gente, porque aí, você tem... O trade, ele tem que ter algumas regras, ele tem que estabelecer, por que tem conflito? Porque tem restrição, né, se a gente tivesse todo o recurso de tempo, pessoas e dinheiro, a gente poderia atender tudo. Como a gente não tem, então, a gente estabelece o que é prioritário, sempre, claro, que é um debate. Então, nem sempre... Prioritário são os clientes que faturam mais? Não necessariamente, porque eu também não quero concentrar minha venda. Então, aí eu ponho, numa matriz, alguns indicadores que me interessam, assim: capacidade de crescimento, espírito empreendedor do dono, se for um caso de um tradicional, estrategicamente, se é importante estar neste canal. Então, a gente vai sempre... Mais importante é criar métricas, porque fica mais fácil de você justificar o seu racional.*

De acordo com a transcrição acima, fica muito claro que conflitos irão existir, pois, afinal, os recursos são limitados e torna-se necessário algum tipo de critério. Fato importante a ressaltar é quando a entrevistada coloca que as maiores contas não necessariamente recebem as maiores verbas, pois não seria indicado concentrar as vendas correndo riscos óbvios. A empresa desenvolveu alguns indicadores para compor sua métrica de análise para o investimento, considerando, conforme acima, a capacidade de crescimento, o espírito empreendedor do dono, entre outros.

Verificou-se também que a estratégia de posicionamento no ponto de venda é uma atribuição do departamento, bem como a confecção de material de merchandising e promocional, através de uma área específica responsável por seu desenvolvimento.

Em razão do tamanho da empresa e dos diferentes segmentos e canais de vendas em que atua, a análise da questão equipe de promotores de merchandising é bastante complexa. A empresa possui diversos modelos de atuação, dependendo do segmento e canal, conforme explicação abaixo da entrevistada:

*[...] o que tem é que o modelo não é simples. Então, assim, a Kraft tem vários modelos de RPM, como a gente chama, rating marketing. Então, acho que é mais fácil dizer que a gente tem equipe terceirizada, ambas, e modelos de atendimento diretos... A gente tem muitos modelos de atuação. Eu tenho um modelo que eu atendo, que eu faço o pré-venda, e depois alguém vai lá e vende. Eu tenho o modelo que eu faço venda e merchandising. Eu tenho o modelo que eu faço venda, entrego o produto, mas o merchandising vem depois. Eu tenho vários, vários modelos de atuação. Isso eu acho que foi a maior mudança que aconteceu na Kraft, foi que, com a entrada da Cadbury, começou a entrar mais o tradicional. E aí, tem venda direta, tem o modelo que é via broker, tem o modelo que é... Enfim, os modelos hoje, que é o maior diferencial competitivo está no modelo de distribuição, então, você tem vários modelos que são complementares, onde um distribui e o outro faz o merchandising, onde o próprio atacado, ele faz o trabalho da frequência. Então, para que possa existir a venda direta do varejo, então, é bem interessante esse modelo. Então, eu acho que, para responder bem específico para você, o ideal é falar que ela possui quase todos os modelos disponíveis que uma empresa pode ter. De promoção e merchandising, ela vai trabalhar, o próprio, o terceirizado, o misto, onde o vendedor é o próprio promotor, onde o vendedor passa e tem um promotor que abastece, onde você faz pronta entrega, onde você faz pré-pedido.*

Verificou-se que esta área em especial possui um tratamento diferenciado em razão do tamanho e amplitude que foi adquirindo ao passar dos anos. Apesar de ser de responsabilidade do Trade Marketing a confecção de material de merchandising, da indicação e implementação de ações promocionais e planos de desenvolvimento por segmento de produtos e canais de vendas, a execução e o orçamento da equipe de promotores não está sob responsabilidade do Trade Marketing nem do departamento comercial da empresa. Os promotores se reportam a uma área independente da empresa, criada especificamente para este fim, chamada de “execução”. Quanto ao sexto bloco, foram enviadas quatro perguntas relativas à variável resultados e rentabilidade do Trade Marketing Mix, sendo possível verificar a existência formal (quantitativa) do custo de vendas das principais contas, computando não apenas os descontos sobre o preço de venda, mas todas as ações

no ponto de venda. Quanto ao sétimo e último bloco, referente à variável sistemas de informações, a empresa possui uma área de pesquisas independente, cabendo ao departamento de Trade Marketing a aplicação dos conhecimentos e insights desenvolvidos, tanto em pesquisas de mercado quanto pontuais (ad hoc), como espaço em gôndola, variedade de itens e sabores, posicionamento de preços, etc., possuindo uma base consistente de dados, se utilizando tanto da base interna como de empresas especializadas no mercado. Também se utiliza de métricas suficientes na análise dos investimentos, como a política de informações dos clientes, sobre as ações dos concorrentes no ponto de venda, sobre a concorrência regional entre os principais clientes e sobre o ambiente competitivo no ponto de venda, considerando espaço, quantidade e tipo de marcas disponíveis nos principais clientes.

## **4.2 Etapa 2 – fase descritiva**

### **4.2.1 Caracterização da amostra**

Na pesquisa realizada, do total da amostra de 340 empresas, houve um índice de devolução de 30%, totalizando 102 empresas, sendo que 21, (20,59%) do universo pesquisado, declararam possuir o departamento formalizado, (empresas CTF), e 81 (79,41%) declararam não possuir departamento de Trade Marketing formalizado (empresas STF), apesar de desenvolverem algumas ações caracterizadas pelos autores pesquisados como de Trade Marketing, sendo as tarefas distribuídas entre diversos setores da empresa.

#### **4.2.1.1 Setor de atividade e região sede**

Quanto ao setor de atividade predominante no universo pesquisado, verificou-se uma predominância do setor de alimentos, tanto nas empresas CTF como naquelas STF, conforme Tabelas 2 e 3, página seguinte, seguido do setor de bebidas em geral, com predominância nas empresas CTF.

Relativo ao setor de atividade e região sede, a empresa respondente poderia indicar mais uma opção de resposta, motivo este que justifica o total de respostas não somar exatamente 102 empresas.

**Tabela 2 — Identificação do setor de atividades nas empresas CTF**

alimentos	14	67%
bebidas em geral	10	48%
cosméticos	1	5%
higiene pessoal	2	10%
Outros	8	38%

Fonte: Dados de pesquisa.

**Tabela 3 — Identificação do setor de atividades nas empresas STF**

alimentos	45	56%
bebidas em geral	11	14%
confeções e têxteis	1	1%
cosméticos	5	6%
higiene pessoal	6	7%
limpeza	5	6%
produtos e utensílios para o lar	2	2%
sapatos e acessórios	1	1%
telefonia e acessórios	1	1%
Outros	22	27%

Fonte: Dados de pesquisa.

Na Tabela 4, é possível verificar que a maioria das empresas participantes da pesquisa situa-se na região sul do Brasil e duas empresas com sede fora do Brasil.

**Tabela 4 — Região sede das empresas pesquisadas**

REGIÃO	EMPRESAS CTF		EMPRESAS STF	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
Na região Sul	14	67%	67	83%
Na região Sudeste	3	14%	13	16%
Na região Centro Oeste	1	5%	1	1%
Na região Norte	0	0%	0	0%
Na região Nordeste	1	5%	0	0%
Fora do Brasil	2	10%	0	0%

Fonte: Dados de pesquisa.

#### **4.2.1.2 Porte das empresas**

Conforme SEBRAE (2011), como critério de classificação do porte das empresas pesquisadas, optou-se em utilizar o critério por número de empregados do IBGE para indústria.

Este critério classifica como pequena empresa aquelas que possuem até 100 funcionários, como média empresa aquelas que possuem de 101 a 500 funcionários e como grande empresa aquelas que possuem mais de 500 Funcionários.

Optou-se por incluir no questionário empresas com mais de 1000 funcionários, classificando-as como grandes conglomerados, termo muito utilizado informalmente no mercado.

No universo pesquisado, houve uma clara diferenciação entre as empresas CTF e STF quanto ao número de funcionários, pois 86% das empresas CTF possuem mais de 500 funcionários, podendo ser classificadas como grande empresas, sobressaindo a opção 4, (acima de 1000 funcionários), com 62% de repostas.

Foi verificado o inverso naquelas empresas STF, onde 82% das empresas respondentes possuem menos de 500 funcionários, sendo classificadas como pequena empresa 41% e como média empresa os mesmos 41%. Nenhuma empresa pode ser classificada como grande conglomerado.

#### **4.2.1.3 Função, sexo e tempo na empresa do respondente**

Verificou-se que nas empresas CTF a maioria dos respondentes (71%) possui função de gestão na área em nível intermediário, como coordenador, gerente de vendas, supervisor ou gerente de Trade Marketing, enquanto 29% dos entrevistados ocupam cargos de Diretoria Geral (10%), Diretoria de Trade Marketing (14%) e Diretoria Regional de Vendas (5%). Nas empresas STF, 80% declararam ocupar cargos intermediários, como coordenador, supervisor ou gerência comercial e de marketing, e 20% ocupam cargos de Diretorias (17%) e Presidência (3%). Verificou-se uma predominância na função exercida pelos entrevistados pela área comercial, com 59%, e pela área de marketing, com 21%.

Verifica-se a existência da predominância do sexo masculino, com 71% nas empresas CTF e 59% nas empresas STF, e profissionais com período de tempo

exercendo a função acima de dois anos em 86% para empresas CTF e 78% para empresas STF.

#### **4.2.1.4 Nível de escolaridade e curso complementar**

Ao comparar as opções de respostas quanto ao nível de escolaridade, constatou-se, nas empresas CTF, concentração absoluta em níveis de pós-graduação e mestrado (95%), em detrimento às empresas STF, onde a concentração situa-se mais entre graduados e pós-graduados (89%).

Considerando a realização de curso específico na área de Trade Marketing, percebe-se claramente tendências opostas nas respostas dos participantes, onde, para empresas CTF, 95% dos respondentes realizaram curso complementar e nas empresas STF, apenas 20% realizou algum curso específico na área de Trade Marketing.

#### **4.2.2 Estrutura e atribuições do Trade Marketing**

##### **4.2.2.1 Forma de gestão, tempo de formalização e hierarquia**

Verificou-se que 90% das empresas CTF analisadas constituíram formalmente seus departamentos de Trade Marketing há mais de um ano, sendo que 33% delas não possuem um gestor exclusivo, dividindo as atribuições.

Esta constatação não contribui gerencialmente no desenvolvimento das práticas do Trade Marketing, em razão da complexidade do cargo e necessidade de autonomia nas decisões, criando indicativos que, para este grupo de empresas, apesar de já possuírem o departamento formalizado, ainda não atingiram o grau de maturidade esperado.

Quanto à hierarquia do setor analisado, verificou-se que na maioria absoluta das empresas pesquisadas CTF (81%), o gestor de Trade Marketing reporta-se à Diretoria Comercial, 5% à Diretoria de Marketing e 14% reporta-se diretamente à Presidência.

Esta constatação indica certa dependência e vinculação de Trade Marketing ao departamento comercial, em detrimento do departamento de Marketing, fortalecendo seu vínculo com vendas.

#### 4.2.2.2 Atribuições

As funções sob responsabilidade do departamento de Trade Marketing apresentaram conformidade com o estabelecido em Alvarez (2008), conforme descrito na Tabela 5.

O merchandising, a definição dos canais de venda, o gerenciamento de categorias e as pesquisas de mercado foram as opções com maior incidência, apesar de todas as alternativas propostas obtiverem significativos índices de respostas. A opção com menor percentual de respostas foi desenvolvimento e pesquisas de produtos.

**Tabela 5 — Atribuições vinculadas ao departamento de Trade Marketing**

<b>Indique quais atribuições vinculam-se ao departamento de Trade Marketing em sua empresa:</b>		
<b>ATRIBUIÇÕES</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>%</b>
merchandising	20	95%
definição dos canais de vendas	19	90%
gerenciamento de categorias	20	95%
desenvolvimento dos canais de venda	19	90%
pesquisa e desenvolvimento de produtos	9	43%
desenvolvimento das categorias de produtos	11	52%
pesquisas de mercado	16	76%
Outras respostas	0	0%

Fonte: Dados de pesquisa.

#### 4.2.3 Pesquisa, portfólio de produtos e políticas comerciais

##### 4.2.3.1 Pesquisas de mercado

Nota-se perfeitamente uma acentuada diferença entre empresas CTF e STF quanto a desenvolverem ou contratarem pesquisas de mercado, conforme Tabela 6 na página seguinte:

**Tabela 6 — Pesquisa de mercado nas empresas CTF e STF**

A empresa possui um departamento próprio para o desenvolvimento de pesquisas diversas.	EMPRESAS CTF		EMPRESAS STF	
	SIM	17	81%	10
NÃO	4	19%	71	88%
A empresa possui como rotina (no mínimo uma vez ao ano) a contratação de pesquisas pontuais (AD HOC).	EMPRESAS CTF		EMPRESAS STF	
	SIM	18	86%	10
NÃO	3	14%	71	88%

Fonte: Dados de pesquisa.

Enquanto nas empresas CTF 81% declararam possuir departamento próprio para o desenvolvimento de pesquisas diversas, apenas 12% das empresas STF preferiram tal alternativa.

Esta tendência é levemente ampliada quando se questiona se a empresa possui como rotina, no mínimo uma vez ao ano, a contratação de pesquisas pontuais (AD HOC), com 86% de concordância nas empresas CTF e apenas 12% nas empresas STF.

Esta análise permite deduzir que o grupo de empresas CTF compreende, em nível maior de importância, a necessidade de realizar pesquisas diversas, comparativamente ao grupo de empresas STF, despendendo maiores recursos nesta importante ferramenta de marketing, seja com departamento próprio ou como rotina anual.

#### **4.2.3.2 Portfólio de produtos**

Quanto ao departamento responsável pelo desenvolvimento do portfólio de produtos nas empresas STF, segundo a Tabela 7, página seguinte, nota-se uma dependência muito forte do departamento de vendas em detrimento à segunda opção mais declarada, o departamento de marketing. No entanto, no grupo de empresas CTF, 62% dos entrevistados concordam que o departamento de Trade

Marketing indica produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc. (questão 10), e 90% dos respondentes concordam que o Trade Marketing é consultado no desenvolvimento de produtos, sabores, tamanhos e embalagens (questão 9).

**Tabela 7 — Portfólio de produtos empresas STF**

<i>Qual departamento é responsável por indicar produtos que podem ser agregados ao portfólio?</i>			<i>Qual departamento é responsável por identificar lançamentos de novos produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc. pela concorrência?</i>		
opções	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	opções	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
<b>VENDAS</b>	45	55,6%	<b>VENDAS</b>	54	66,7%
<b>MARKETING</b>	17	21,0%	<b>MARKETING</b>	20	24,7%
<b>P &amp; D</b>	16	19,8%	<b>P &amp; D</b>	5	6,2%
<b>OUTROS</b>	3	3,7%	<b>OUTROS</b>	2	2,5%
	81	100,0%		81	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao departamento responsável pelas políticas comerciais nas empresas STF, segundo a Tabela 8 página seguinte, continua-se percebendo uma valorização acentuada do departamento de vendas em detrimento aos demais analisados; porém, ao tratar-se da definição do preço de venda aos clientes, nota-se o crescimento representativo do departamento financeiro, bem como ao tratar-se do preço de vendas ao consumidor final, marketing, pela primeira vez, supera em importância o departamento de vendas.

Esta análise permite deduzir que, apesar da importância visível de vendas como departamento decisório em questões relevantes como políticas comerciais, quando se trata do estabelecimento de preços ao consumidor, o departamento financeiro cresce em importância. Porém, ao se analisar qual departamento deve definir o preço de venda ao consumidor final, marketing cresce em importância, superando vendas e financeiro.

Tabela 8 — Políticas comerciais empresas STF

	VENDAS		MARKETING		FINANCEIRO		MERCHANDISING		P & D		OUTROS	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<i>Qual departamento é responsável pela definição das políticas comerciais?</i>	61	75,0	0	0,0	13	16,0					7	9,0
<i>Qual departamento é responsável pela definição do preço de venda aos clientes?</i>	37	45,0	3	4,0	32	40,0			1	1,0	8	10,0
<i>Qual departamento é responsável pela definição do preço ideal ao consumidor, ou de sua elasticidade?</i>	37	45,0	41	52,0	0	0,0			1	1,0	2	2,0
<i>Os descontos praticados pela equipe de vendas são computados como verba de qual departamento?</i>	77	96,0	0	0,0	2	2,0	0	0,0			2	2,0

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao merchandising nas empresas STF, é possível perceber que o departamento de merchandising não é representativo no processo decisório, prevalecendo em importância vendas e marketing, segundo a Tabela 9, página seguinte, permitindo deduzir que o departamento de merchandising possui uma abordagem bastante operacional e pouco tática, afinal, ele não possui independência financeira, sendo a sua verba sob responsabilidade de outro departamento, que não o próprio, no caso em questão, vendas.

No entanto, quando analisadas as empresas CTF, fica muito claro o envolvimento do departamento de Trade Marketing em relação ao merchandising, pois 95% dos entrevistados concordam que cabe ao Trade Marketing desenvolver o material de merchandising (questão 34), 91% concordam que cabe ao departamento definir o número de promotores de merchandising (questão 35) e 85% concordam que a despesa com promotores de merchandising deva ser computada como verba de Trade Marketing (questão 36).

Tabela 9 — Merchandising empresas STF

	VENDAS		MARKE TING		FINANCEI RO		MERCHA NDISING		OUTROS	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<i>Qual departamento é responsável por desenvolver o material de merchandising?</i>	36	44,0	39	49,0	0	0,0	4	5	2	2,0
<i>Qual departamento é responsável por definir o nº de promotores de merchandising?</i>	63	79,0	10	12,0	0	0,0	6	7,0	2	2,0
<i>A despesa com promotores de merchandising é computada como verba de:</i>	63	79,0	10	12,0	0	0,0	6	7,0	2	2,0

Fonte: Dados de pesquisa.

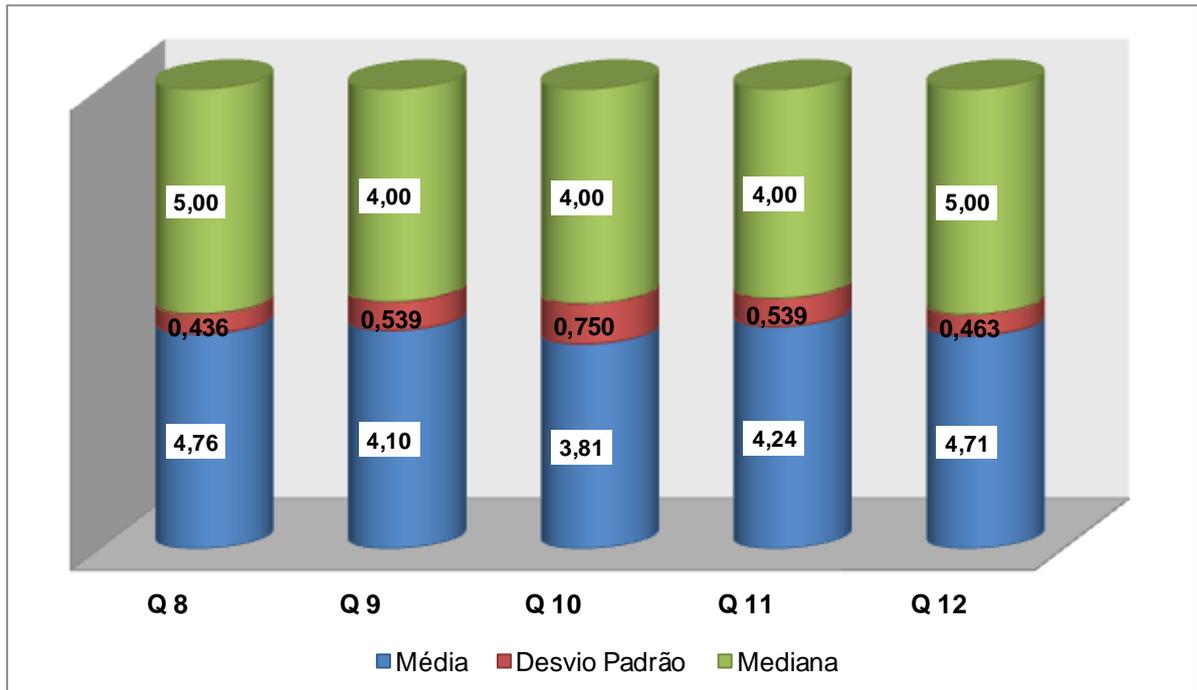
#### 4.2.4 Análise do Trade Marketing Mix

As variáveis do Trade Marketing Mix (produto, preços, merchandising, promoção e propaganda, vendas, serviços e logística, resultados e rentabilidade e sistemas de informações) foram analisadas individualmente e no conjunto, indicando sua média (Me), desvio padrão (DvP) e mediana (Md) nas empresas CTF e STF.

Após, foi feita a análise reunindo o grupo de questões referentes a cada variável do Trade Marketing Mix, se adicionando o coeficiente de variação de Pearson (CV) (será considerado como baixa variabilidade até 30%), as comparando entre o grupo de empresas CTF e STF. No final do subitem, foi incluída uma Tabela resumo.

#### 4.2.4.1 A variável “produto” do Trade Marketing Mix

Gráfico 4 — Me, DvP e Md variável “produto” empresas CTF



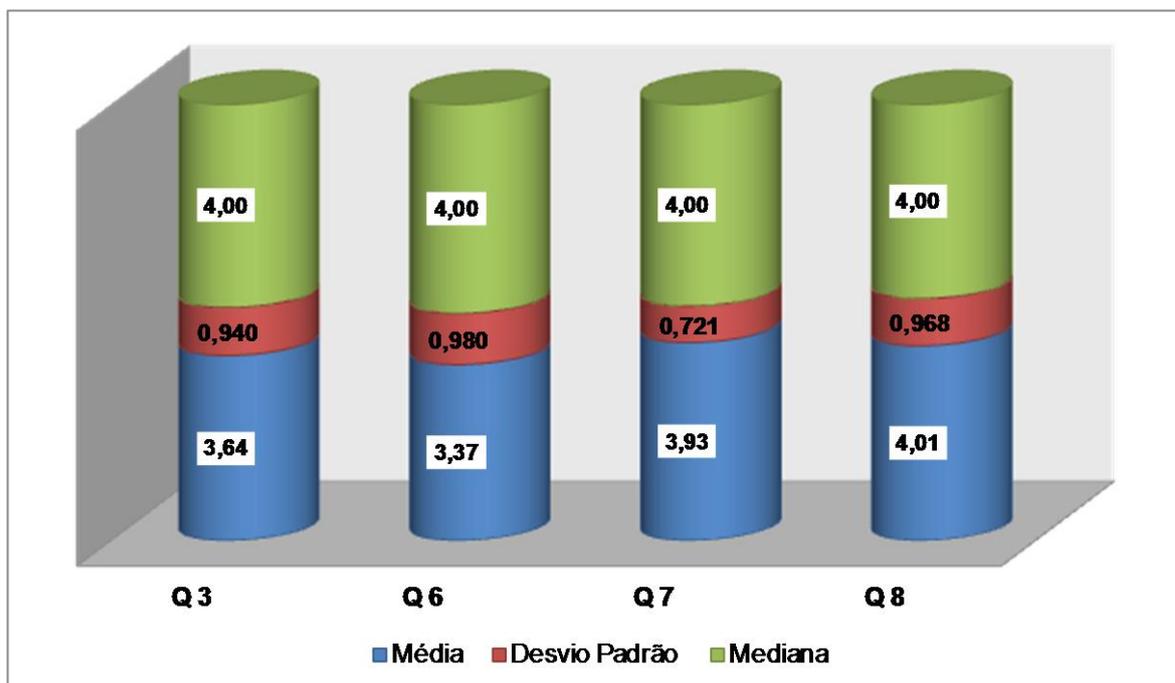
Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 10 — Frequência variável “produto” empresas CTF

Q8, Q9, Q10, Q11 e Q12		
Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	0	0
2	0	0
3	11	10,48%
4	49	46,67%
5	45	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 5 — Me, DvP e Md variável “produto” empresas STF



Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 11 — Frequência variável “produto” empresas STF

Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	5	1,50%
2	36	11,10%
3	58	17,90%
4	165	50,90%
5	60	18,50%
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

**Tabela 12 — Comparativo variável “produto” empresas CTF/STF**

<b>COMPARATIVO ENTRE O CONJUNTO DE EMPRESAS</b>		
	<b>CTF (Q8,Q9,Q10,Q11 e Q12)</b>	<b>STF (Q3,Q6,Q7 e Q8)</b>
<b>Média</b>	4,32	3,74
<b>Desvio Padrão</b>	0,658	0,939
<b>Mediana</b>	4	4
<b>Coef. de variação (%)</b>	15,2	25,12

Fonte: Dados de pesquisa.

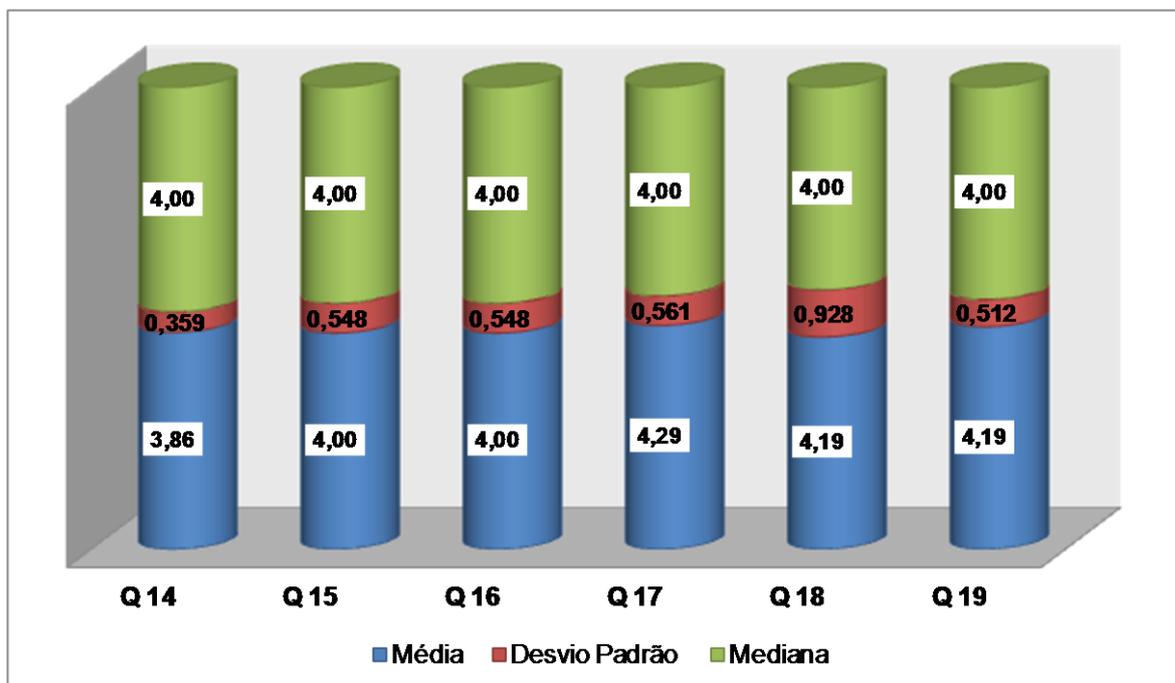
É possível verificar, na Tabela 10 página 98, que a variável “produto” do Trade Marketing Mix para empresas CTF possui uma frequência acentuada nos itens quatro e cinco, com 89,6% de concordância parcial e plena; e, de acordo com Tabela 12, média de 4,32, desvio padrão de 0,658 e coeficiente de variação de 15,2%, permitindo deduzir que existe uma utilização e compreensão dos conceitos propostos por parte do grupo entrevistado.

No entanto, de acordo com a Tabela 11 página anterior, quando buscamos a análise da frequência no grupo de empresas STF, é possível perceber que a frequência está mais bem distribuída entre as cinco opções possíveis e, de acordo com Tabela 12, com média de 3,74, desvio padrão de 0,939 e coeficiente de variação de 25,12%.

Mesmo assim, as respostas quatro e cinco obtiveram 69,4% de temporalidade quase sempre e sempre (Tabela 11), porém, reduzindo 22,6 pontos percentuais quando comparada sua frequência ao grupo CTF.

#### 4.2.4.2 A variável “preços” do Trade Marketing Mix

Gráfico 6 — Me, DvP e Md variável “preços” empresas CTF



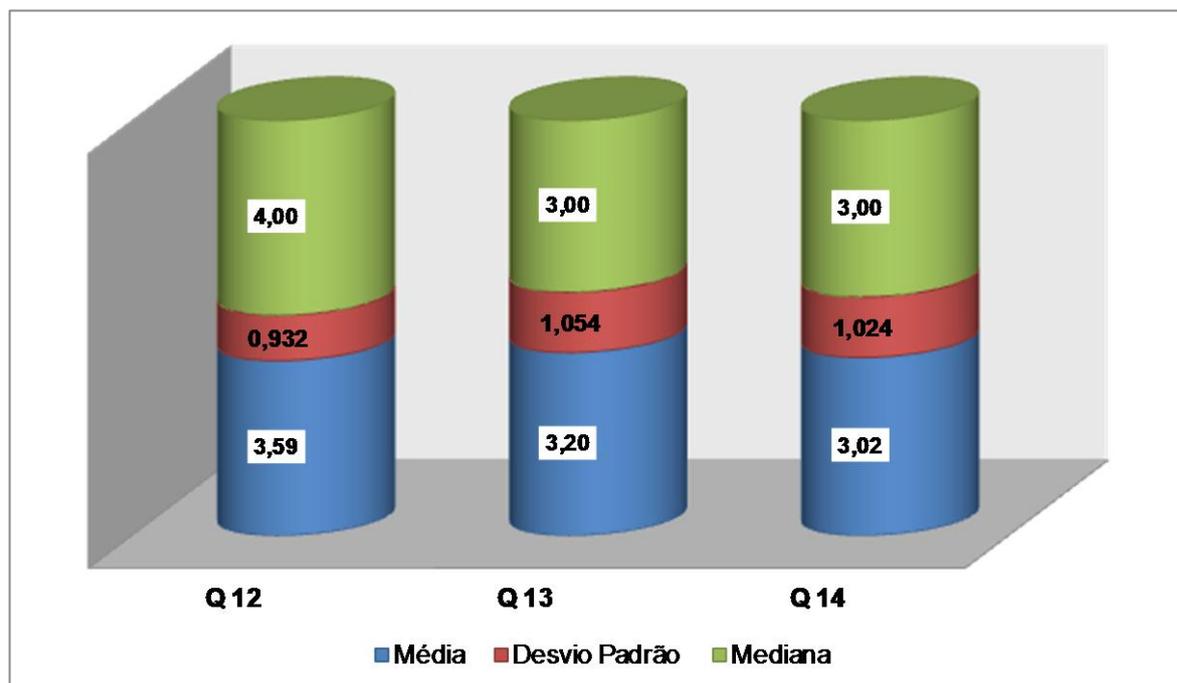
Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 13 — Frequência variável “preços” empresas CTF

Q14, Q15, Q16 e Q17, q18 e Q19		
Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	1	0,80%
2	0	0,00%
3	12	9,50%
4	87	69,00%
5	26	20,60%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 7 — Me, DvP e Md variável “preços” empresas STF



Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 14 — Frequência variável “preços” empresas STF

Alternativas	Q12, Q13, Q14	
	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	4	1,60%
2	65	26,70%
3	62	25,50%
4	85	35,00%
5	27	11,10%
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 15 — Comparativo variável “preços” empresas CTF/STF

<b>COMPARATIVO ENTRE O CONJUNTO DE EMPRESAS</b>		
	<b>CTF (Q14, Q15, Q16, Q17, Q18 e Q19)</b>	<b>STF (Q12, Q13 e Q14)</b>
<b>Média</b>	4,09	3,27
<b>Desvio Padrão</b>	0,607	1,029
<b>Mediana</b>	4	3
<b>Coef. de variação (%)</b>	14,8	31,44

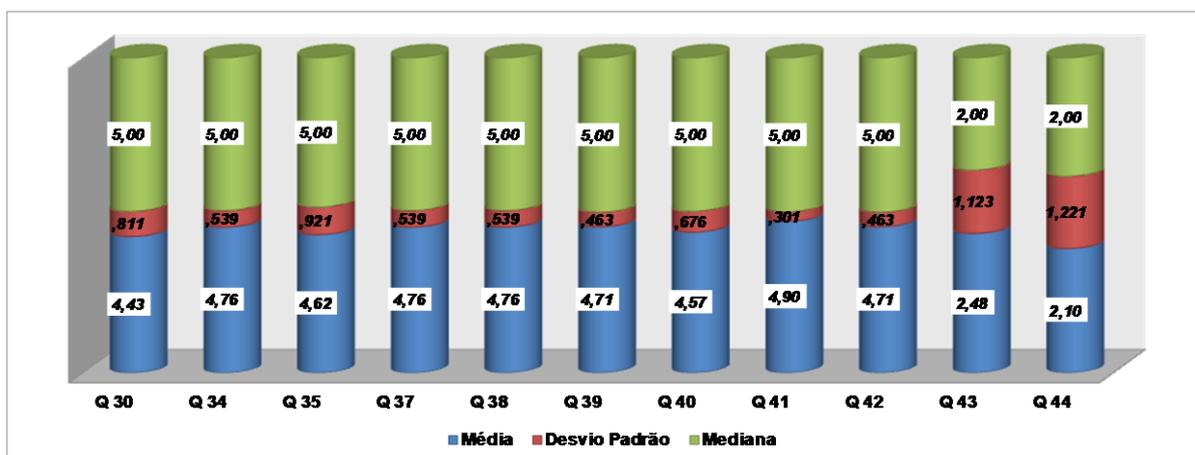
Fonte: Dados de pesquisa.

É possível verificar, na Tabela 13, página 101, que a variável “preços” do Trade Marketing Mix possui uma frequência acentuada nos itens quatro e cinco, com 89,6% de concordância parcial e plena; e, de acordo com a Tabela 15, média de 4,09, desvio padrão de 0,607 e coeficiente de variação de 14,8%, permitindo deduzir que existe uma utilização e compreensão dos conceitos propostos por parte do grupo entrevistado.

No entanto, quando buscamos a análise da frequência no grupo de empresas STF, de acordo com a Tabela 14, página anterior, é possível perceber uma acentuada queda nas opções quatro e cinco (quase sempre e sempre), com apenas 46,10% de temporalidade (redução de 48,55 pontos percentuais quando comparada ao grupo de empresas CTF); e, de acordo com Tabela 15, média de 3,27, desvio padrão de 1,029 e coeficiente de variação de 31,44%, refletindo maior dispersão das respostas.

#### 4.2.4.3 A variável “merchandising, promoção e propaganda” do Trade Marketing Mix

Gráfico 8 — Me, DvP e Md variável “merchandising, promoção e propaganda” empresas CTF



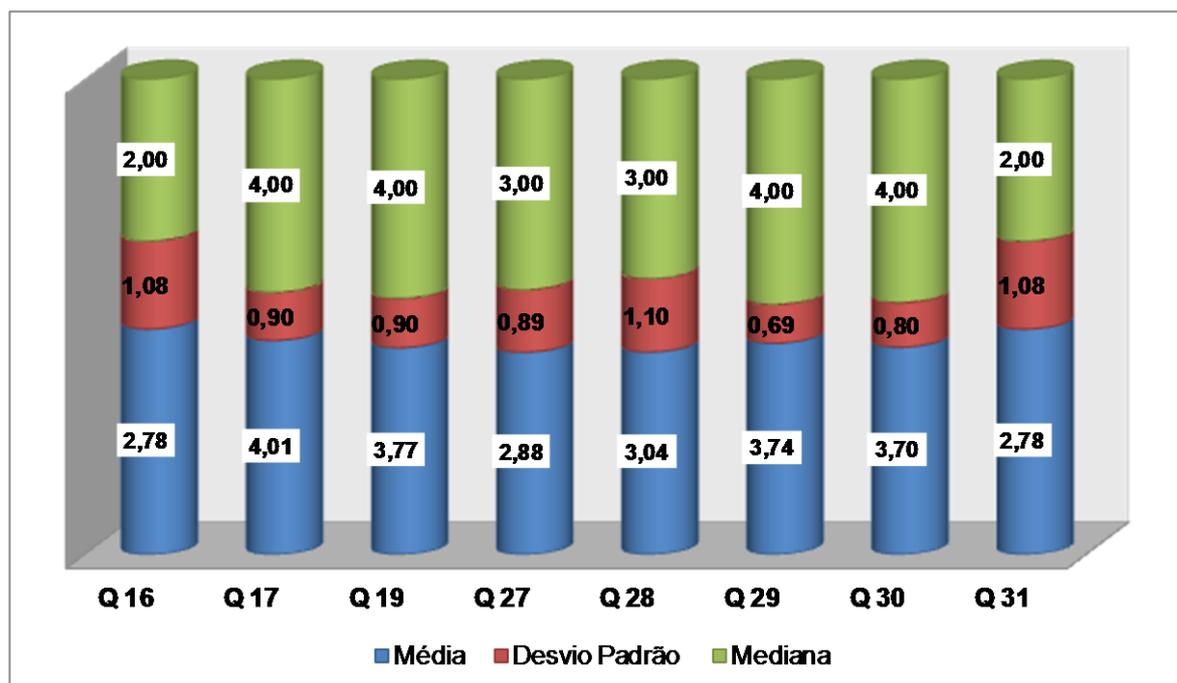
Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 16 — Frequência variável “merchandising, promoção e propaganda” empresas CTF

Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	10	4,30%
2	24	10,40%
3	9	3,90%
4	42	18,20%
5	146	63,20%
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

**Gráfico 9 — Me, DvP e Md variável “merchandising, promoção e propaganda”  
empresas STF**



Fonte: Dados de pesquisa.

**Tabela 17 — Frequência variável “merchandising, promoção e propaganda”  
empresas STF**

Q16, Q17, Q19, Q27, Q28, Q29, Q30 e Q31		
Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	18	2,80%
2	128	19,80%
3	92	14,20%
4	347	53,50%
5	63	9,70%
<b>TOTAL</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

**Tabela 18 — Comparativo variável “merchandising, promoção e propaganda”  
empresas CTF/STF**

<b>COMPARATIVO ENTRE O CONJUNTO DE EMPRESAS</b>		
	<b>CTF</b> (Q30, Q34, Q35, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43 e Q44)	<b>STF</b> (Q16, Q17, Q19, Q27, Q28, Q29, Q30 e Q31)
<b>Média</b>	4,26	3,48
<b>Desvio Padrão</b>	1,190	1,004
<b>Mediana</b>	5	4
<b>Coef. de variação (%)</b>	28,0	28,86

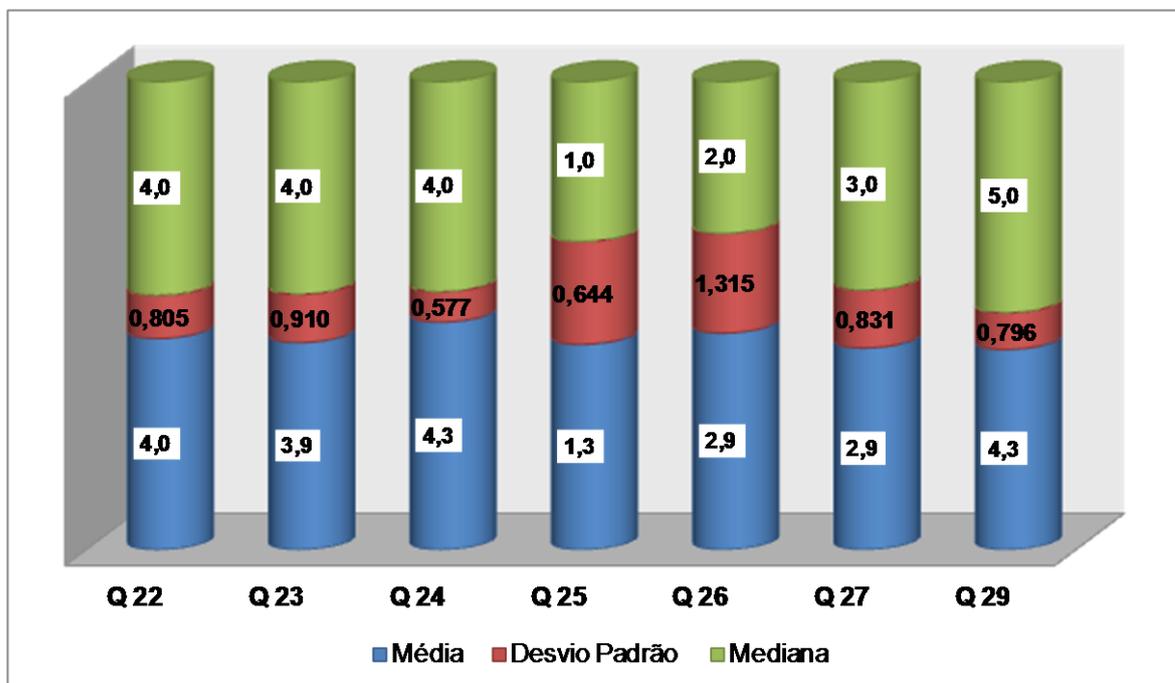
Fonte: Dados de pesquisa.

É possível verificar, na Tabela 16, página 104, que a variável “merchandising, promoção e propaganda” do Trade Marketing Mix possui uma frequência acentuada nos itens quatro e cinco, com 81,4% de concordância parcial e plena; e, de acordo com a Tabela 18, média de 4,26, desvio padrão de 1,119 e coeficiente de variação de 28% nas empresas CTF, permitindo deduzir que existe uma utilização e compreensão dos conceitos propostos por parte do grupo entrevistado.

No entanto, quando buscamos a análise da frequência no grupo de empresas STF, de acordo com a Tabela 17, página anterior, é possível perceber uma pequena queda nas opções quatro e cinco (quase sempre e sempre), com 63,20% de temporalidade (reduzindo 17,45 pontos percentuais comparativamente ao grupo de empresas CTF); e, de acordo com a Tabela 18, média de 3,48, desvio padrão de 1,004 e coeficiente de variação de 28,86%.

#### 4.2.4.4 A variável “vendas” do Trade Marketing Mix

Gráfico 10 — Me, DvP e Md variável “vendas” empresas CTF



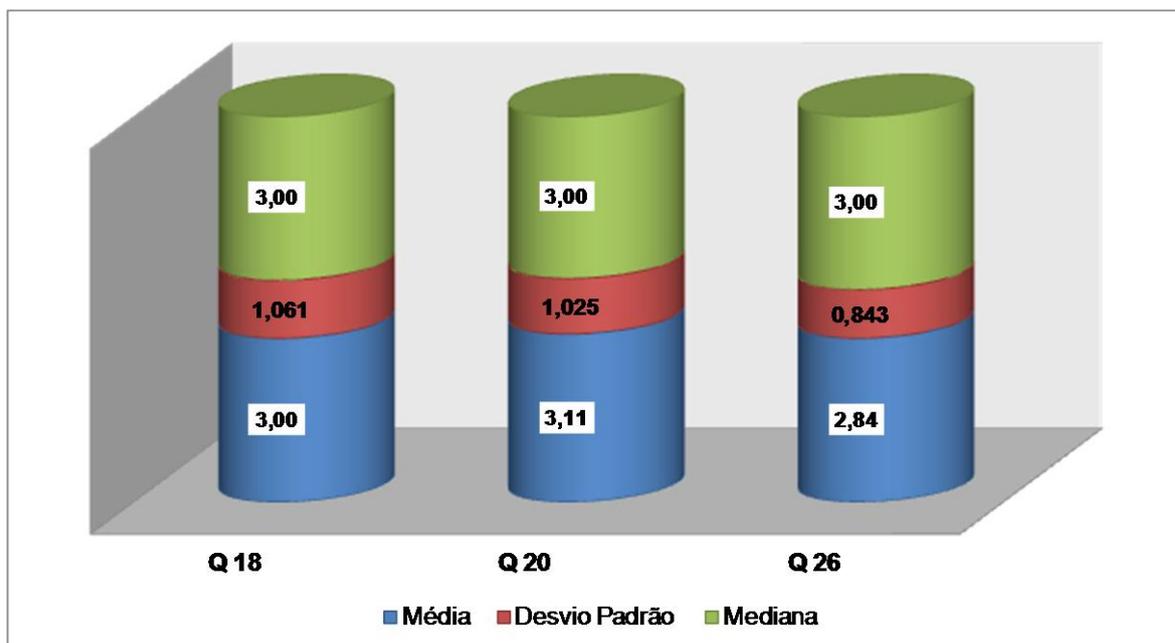
Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 19 — Frequência variável “vendas” empresas CTF

Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	21	14,30%
2	17	11,60%
3	29	19,70%
4	48	32,70%
5	32	21,80%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 11 — Me, DvP e Md variável “vendas” empresas STF



Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 20 — Frequência variável “vendas” empresas STF

Alternativas	Q18, Q20 e Q26	
	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	3	1,20%
2	93	38,30%
3	69	28,40%
4	61	25,10%
5	17	7,00%
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

**Tabela 21 — Comparativo variável “vendas” empresas CTF/STF**

<b>COMPARATIVO ENTRE O CONJUNTO DE EMPRESAS</b>		
	<b>CTF (Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27 e Q29)</b>	<b>STF (Q18, Q20 e Q26)</b>
<b>Média</b>	3,36	2,98
<b>Desvio Padrão</b>	1,329	0,983
<b>Mediana</b>	4	3
<b>Coef. de variação (%)</b>	39,5	32,95

Fonte: Dados de pesquisa.

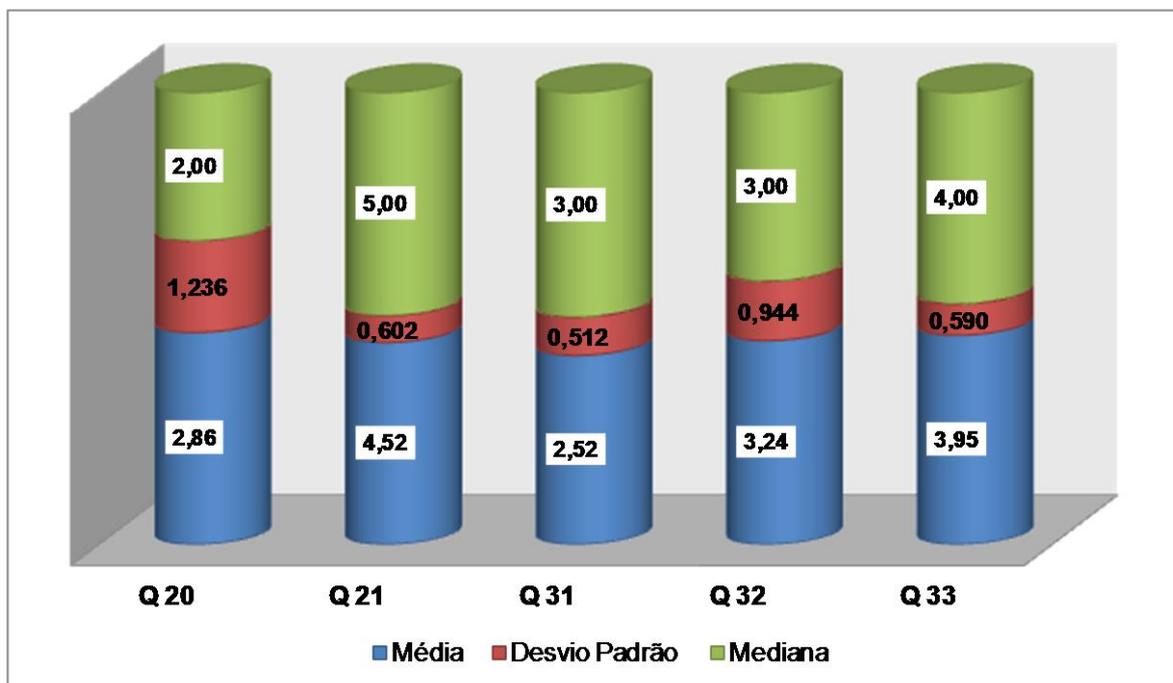
É possível verificar, nas Tabelas 19 e 20, páginas 107 e 108 respectivamente, que a frequência da variável “vendas” do Trade Marketing Mix, tanto nas empresas CTF como nas STF, se encontra bem distribuída entre as opções oferecidas ao respondente, demonstrando não haver uma tendência predominante nesta variável analisada.

Porém, na Tabela 19, os itens quatro e cinco de concordância parcial e plena nas empresas CTF indicaram 54,50% de preferência no grupo entrevistado; e, de acordo com Tabela 21, média de 3,36, desvio padrão de 1,329 e coeficiente de variação de 39,5%, confirmando que o grupo analisado possui baixa homogeneidade nas respostas, permitindo deduzir que existe uma utilização e compreensão dos conceitos propostos por parte do grupo entrevistado, porém, em menor grau que as variáveis anteriormente analisadas.

No entanto, quando buscamos a análise da frequência no grupo de empresas STF, de acordo com a Tabela 20, é possível perceber uma queda nas opções quatro e cinco (quase sempre e sempre), com 32,10% de temporalidade (reduzindo 41,01 pontos percentuais comparativamente ao grupo de empresas CTF); e, de acordo com Tabela 21, média de 2,98, desvio padrão de 0,983 e coeficiente de variação de 32,95%, confirmando baixa homogeneidade nas respostas.

#### 4.2.4.5 A variável “serviços e logística” do Trade Marketing Mix

Gráfico 12 — Me, DvP e Md variável “serviços e logística” empresas CTF



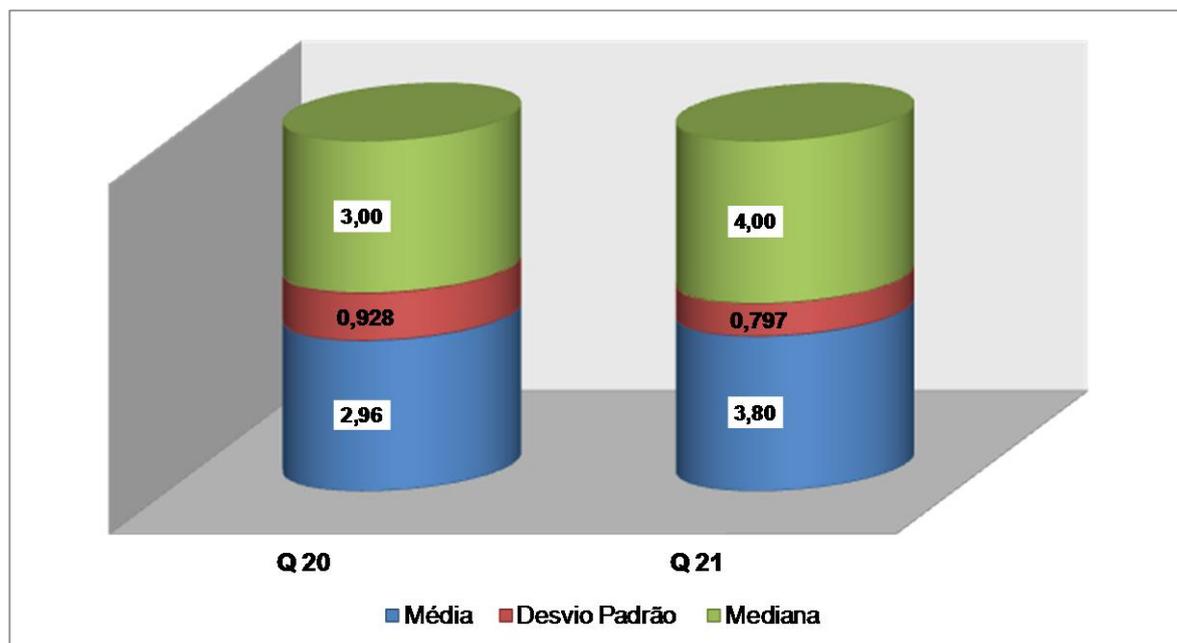
Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 22 — Frequência variável “serviços e logística” empresas CTF

Q20, Q21, Q31, Q32 e Q33		
Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	0	0,00%
2	29	27,60%
3	23	21,90%
4	33	31,40%
5	20	19,00%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 13 — Me, DvP e Md variável “serviços e logística” empresas STF



Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 23 — Frequência variável “serviços e logística” empresas STF

Alternativas	Q20 e Q21	
	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	2	1,20%
2	36	22,20%
3	35	21,60%
4	76	46,90%
5	13	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 24 — Comparativo variável “serviços e logística” empresas CTF/STF

<b>COMPARATIVO ENTRE O CONJUNTO DE EMPRESAS</b>		
	<b>CTF (Q20, Q21, Q31, Q32 e Q33)</b>	<b>STF (Q11 e Q15)</b>
<b>Média</b>	3,42	3,38
<b>Desvio Padrão</b>	1,090	0,960
<b>Mediana</b>	4	4
<b>Coef. de variação (%)</b>	31,9	28,37

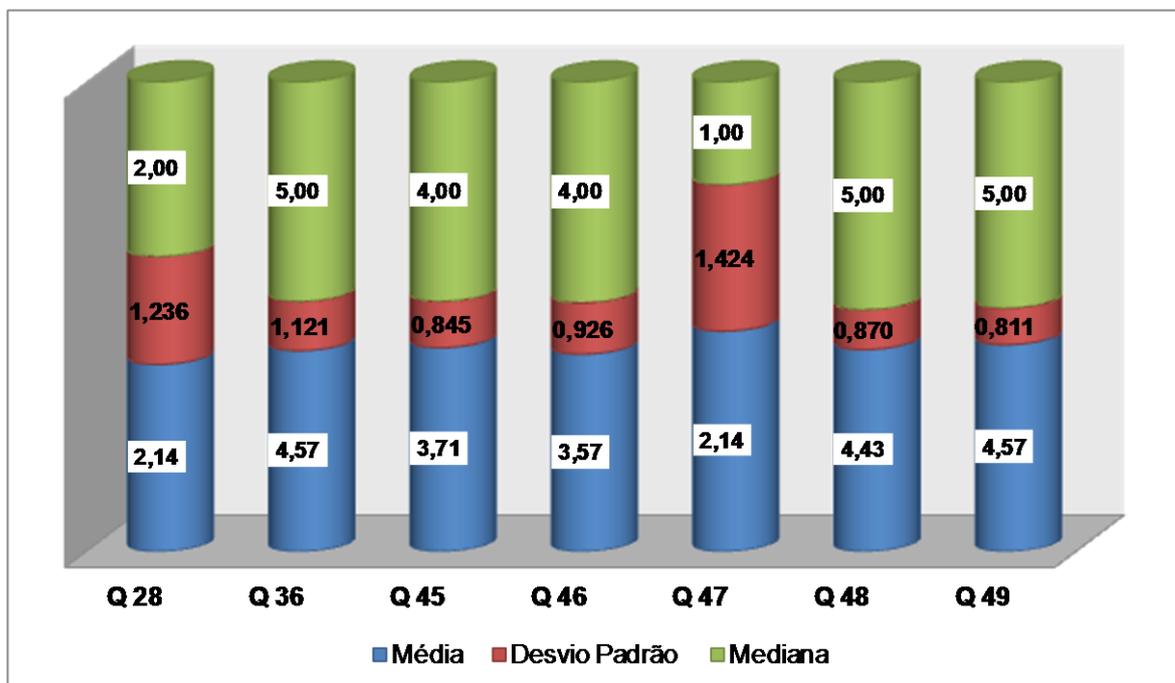
Fonte: Dados de pesquisa.

É possível verificar, nas Tabelas 22 e 23, páginas 110 e 111 respectivamente, que a frequência da variável “serviços e logística” do Trade Marketing Mix se encontra bem distribuída entre as opções oferecidas ao respondente tanto para as empresas CTF como STF, demonstrando não haver uma tendência predominante nesta variável analisada.

Na Tabela 22 verifica-se que, para o conjunto de empresas CTF, os itens quatro e cinco de concordância parcial e plena indicaram 50,40% de preferência no grupo entrevistado; e, de acordo com a Tabela 24, média de 3,42, desvio padrão de 1,090 e coeficiente de variação de 31,9%, indicando baixa homogeneidade nas respostas; e para o grupo de empresas STF, de acordo com a Tabela 23, indicaram 54,90% de temporalidade (quase sempre e sempre), média de 3,38, desvio padrão de 0,960 e coeficiente de variabilidade de 28,37% (Tabela 24), permitindo deduzir que existe apenas mediana utilização e compreensão dos conceitos propostos por ambos os grupos entrevistados, sensivelmente em menor grau que as variáveis anteriormente analisadas.

#### 4.2.4.6 A variável “resultados e rentabilidade” do Trade Marketing Mix

Gráfico 14 — Me, DvP e Md variável “resultados e rentabilidade” empresas CTF



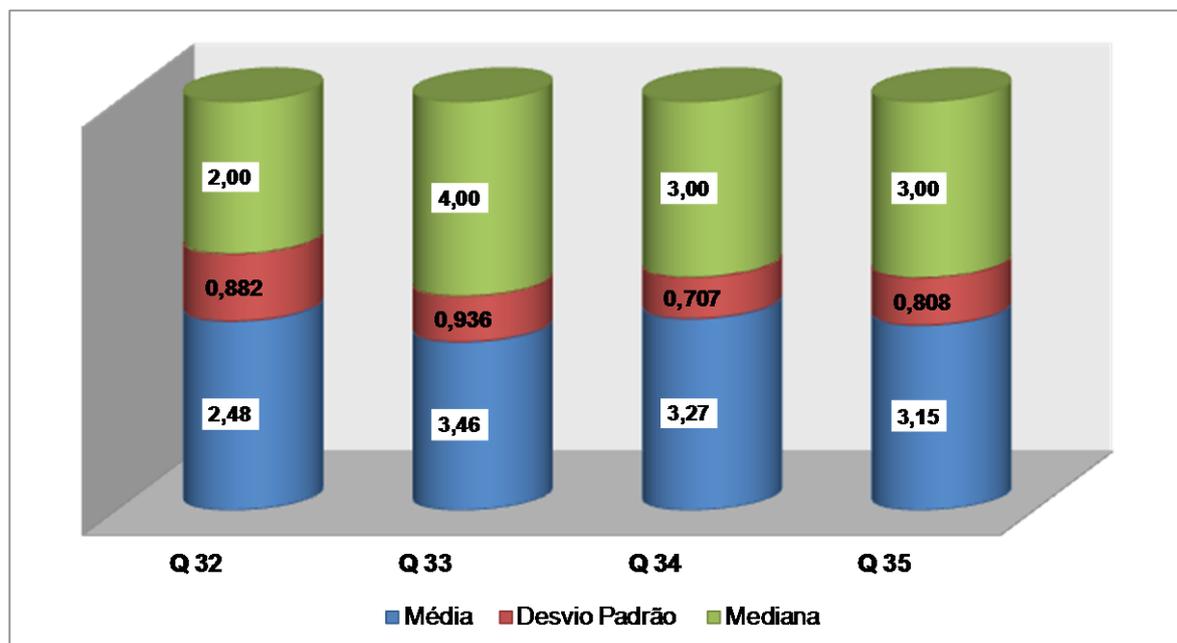
Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 25 — Frequência variável “resultados e rentabilidade” empresas CTF

Q28, Q36, Q45, Q46, Q47, Q48 e Q49		
Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	19	12,90%
2	21	14,30%
3	15	10,20%
4	38	25,90%
5	54	36,70%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 15 — Me, DvP e Md variável “resultados e rentabilidade” empresas STF



Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 26 — Frequência variável “resultados e rentabilidade” empresas STF

Alternativas	Q32, Q33, Q34 e Q35	
	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	9	2,80%
2	83	25,60%
3	113	34,90%
4	108	33,30%
5	11	3,40%
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

**Tabela 27 — Comparativo variável “resultados e rentabilidade” empresas CTF/STF**

<b>COMPARATIVO ENTRE O CONJUNTO DE EMPRESAS</b>		
	<b>CTF</b> (Q28, Q36, Q45, Q46, Q47, Q48 e Q49)	<b>STF</b> (Q32, Q33, Q34 e Q35)
<b>Média</b>	3,59	3,09
<b>Desvio Padrão</b>	1,432	0,912
<b>Mediana</b>	4	3
<b>Coef. de variação (%)</b>	39,9	29,51

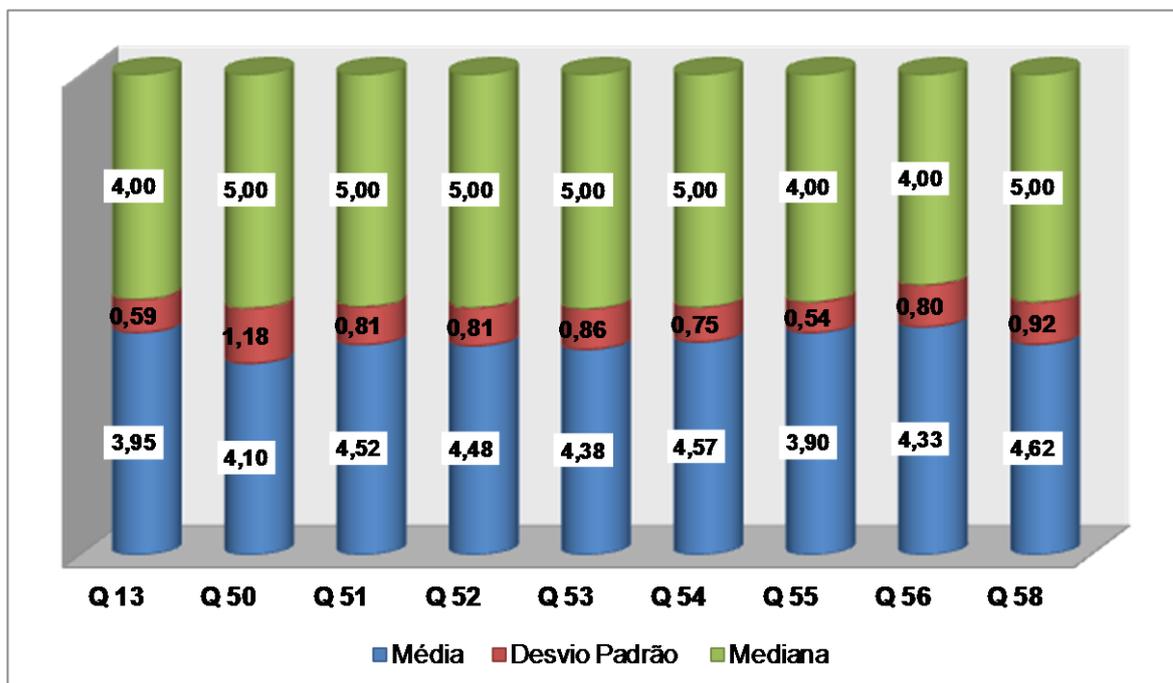
Fonte: Dados de pesquisa.

É possível verificar, na Tabela 25, página 113, que a frequência da variável “resultados e rentabilidade” do Trade Marketing Mix para empresas CTF concentra-se nos itens quatro e cinco de concordância parcial e plena em 62,6% de preferência no grupo entrevistado; e, de acordo com a Tabela 27, média de 3,59, desvio padrão de 1,432 e coeficiente de variação de 39,9%, indicando baixa homogeneidade nas respostas, mesmo assim, esta análise permite deduzir que existe uma razoável utilização e compreensão dos conceitos propostos por parte do grupo de empresas CTF.

No entanto, quando buscamos a análise da frequência no grupo de empresas STF, de acordo com a Tabela 26, página anterior, é possível perceber uma queda substancial nas opções quatro e cinco (quase sempre e sempre), com 36,70% de temporalidade (reduzindo praticamente pela metade comparativamente ao grupo de empresas CTF); e, segundo a Tabela 27, média de 3,09, desvio padrão de 0,912 e coeficiente de variação de 29,51%.

## 4.2.4.7 A variável “sistema de informações” do Trade Marketing Mix

Gráfico 16 — Me, DvP e Md variável “sistema de informações” empresas CTF



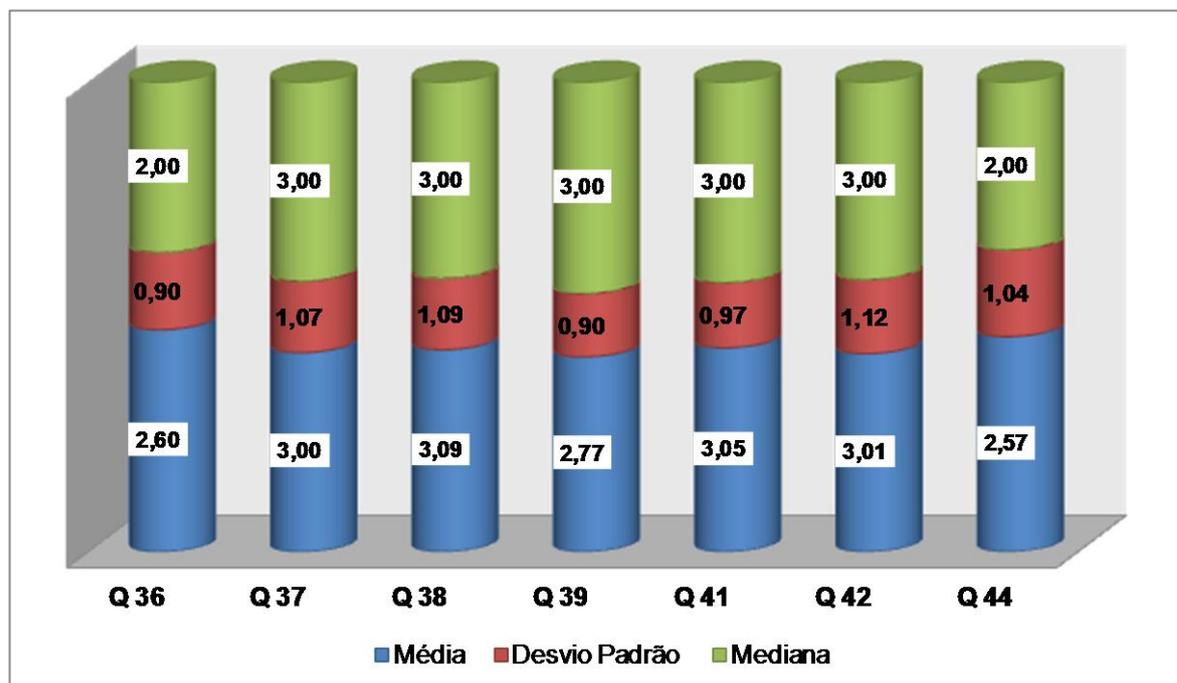
Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 28 — Frequência variável “sistema de informações” empresas CTF

<i>Q13, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56 e Q58</i>		
Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	1	0,50%
2	10	5,30%
3	11	5,80%
4	73	38,60%
5	94	49,70%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico 17 — Me, DvP e Md variável “sistema de informações” empresas STF



Fonte: Dados de pesquisa.

Tabela 29 — Frequência variável “sistema de informações” empresas STF

Alternativas	RESPOSTAS	
	N	PERCENTUAL
1	26	4,60%
2	241	42,50%
3	105	18,50%
4	171	30,20%
5	24	4,20%
<b>TOTAL</b>	<b>567</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

**Tabela 30 — Comparativo variável “sistema de informações” empresas CTF/STF**

<b>COMPARATIVO ENTRE O CONJUNTO DE EMPRESAS</b>		
	<b>CTF</b> (Q13, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56 e Q58)	<b>STF</b> (Q36, Q37, Q38, Q39, Q41, Q42 e Q44)
<b>Média</b>	4,32	2,87
<b>Desvio Padrão</b>	0,847	1,032
<b>Mediana</b>	4	3
<b>Coef. de variação (%)</b>	19,6	35,95

Fonte: Dados de pesquisa.

É possível verificar, na Tabela 28, página 116, que a frequência da variável “sistemas de informações” do Trade Marketing Mix para empresas CTF concentra-se nos itens quatro e cinco de concordância parcial e plena em 88,3% de preferência no grupo entrevistado; e, de acordo com a Tabela 30, média de 4,32, desvio padrão de 0,847 e coeficiente de variação de 19,6%, permitindo deduzir que existe uma utilização e compreensão dos conceitos propostos por parte do grupo de empresas CTF.

No entanto, quando buscamos a análise da frequência no grupo de empresas STF, de acordo com a Tabela 29, página anterior, é possível perceber uma queda acentuada nas opções quatro e cinco (quase sempre e sempre), com apenas 34,4% de temporalidade (reduzindo em 61,6 pontos percentuais comparativamente ao grupo de empresas CTF); e, de acordo com a Tabela 30, média de 2,87, desvio padrão de 1,03 e coeficiente de variação de 35,95%, indicando baixa homogeneidade nas respostas.

De maneira geral, é possível observar no resumo estatístico descrito na Tabela 31, página seguinte, que o grupo de empresas CTF obteve melhores resultados nos testes estatísticos realizados, permitindo deduzir que possui melhor compreensão se utilizando de maneira mais efetiva dos conceitos indicados nas

variáveis do Trade Marketing Mix, comparativamente ao grupo de empresas pesquisadas STF.

**Tabela 31 — Resumo estatístico grupos CTF/STF**

COMPARAÇÃO ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS DO TRADE MARKETING MIX - GRUPOS CTF E STF														
VARIÁVEIS →	PRODUTO		PREÇO		MERCHANDISING, PROMOÇÃO e PROPAGANDA		VENDAS e CANAIS		SERVIÇOS e LOGÍSTICA		RESULTADOS E RENTABILIDADE		SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	
	grupo CTF	grupo STF	grupo CTF	grupo STF	grupo CTF	grupo STF	grupo CTF	grupo STF	grupo CTF	grupo STF	grupo CTF	grupo STF	grupo CTF	grupo STF
FREQUENCIA	89,6%	69,4%	89,6%	46,1%	81,4%	63,2%	54,5%	32,1%	50,4%	54,9%	62,6%	36,7%	88,3%	34,4%
ME	4,33	3,74	4,09	3,27	4,26	3,48	3,36	2,98	3,42	3,38	3,59	3,09	4,32	2,87
DvP	0,658	0,939	0,607	1,029	1,119	1,004	1,329	0,983	1,09	0,96	1,432	0,912	0,847	1,003
CV	15,2%	25,1%	14,8%	31,4%	28,0%	28,9%	39,5%	32,9%	31,9%	28,4%	39,9%	29,5%	19,6%	35,9%

Fonte: Dados de pesquisa.

### 4.3 Discussão dos resultados

O objetivo, de forma resumida deste trabalho, consistiu na análise da aplicação do conceito de Trade Marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira e a interpretação do ferramental de pesquisa através da caracterização dos resultados obtidos configura-se a discussão dos resultados.

No intuito de facilitar a compreensão, a discussão foi iniciada pela etapa exploratória da pesquisa, se analisando as variáveis do Trade Marketing Mix, identificando os principais achados e estabelecendo possíveis ligações e interpretações com a etapa descritiva, à luz das teorias abordadas no referencial teórico.

Em primeiro lugar, percebeu-se existir divergências em relação à teoria e às práticas de Trade Marketing relativas à sua organização formal e das funções inerentes ao Trade Marketing na empresa. Identificou-se, na fase exploratória da pesquisa, que a empresa analisada, apesar de possuir um departamento de Trade Marketing hierarquicamente autônomo, com gestor exclusivo e staff de Diretoria, reporta-se a uma das vice-presidências, diferentemente do referencial teórico analisado, indicando que o departamento deva se reportar diretamente ao principal staff.

Cabe salientar que Alvarez (2008) coloca o Trade Marketing como staff intermediário, em nível de gerência, diferentemente da empresa analisada, que possui staff de diretoria, reportando-se a uma das vice-presidências de vendas.

Quando analisada a disposição hierárquica do departamento na fase descritiva, percebeu-se que, na maioria absoluta das empresas pesquisadas, ele está vinculado ao departamento comercial, ocupando em 71% dos casos posições intermediárias, não se reportando diretamente ao staff máximo, possuindo em 33% dos casos um gestor que divide as atribuições, demonstrando, para este grupo de empresas, que apesar de haver o departamento formalizado, não se atingiu ainda o grau de maturidade esperado, alinhado com Alvarez (2008), onde o autor também verificou tal situação em suas pesquisas, colocando que, em geral, o setor de Trade Marketing está ligado à área de vendas, algumas vezes, de marketing e poucas vezes é independente.

Além disso, na etapa exploratória, destaca-se o fato que o Trade Marketing possui claramente um enfoque estratégico na adequação e planejamento das demandas de mercado, porém, sem abrir mão do operacional. Tal indicativo também foi possível perceber na fase descritiva da pesquisa, como por exemplo, as questões de número 12 e 39, entre outras, do grupo de empresas CTF, descritas na sequência: “O Trade Marketing considera a estratégia de posicionamento de produtos e linhas definidas pelo marketing na disposição do seu produto no ponto de venda”, “O Trade Marketing desenvolve planos estruturados de médio e longo prazo de ações de promoção e merchandising por cliente e por canal”, onde ambas obtiveram 100% de concordância parcial e plena, alinhando-se perfeitamente às percepções de Castillo (2000), Alvarez (2008) e Silva Neto, Macedo-Soares e Pitasi (2011), que apresentam o Trade Marketing como tendo tido uma evolução de uma área com enfoque operacional — de execução de ações mais operacionais com resultados de curto prazo — para uma área com enfoque estratégico, com visões de longo prazo. Para Alvarez (2008), o Trade Marketing é confundido no mercado como a área de merchandising, assim como o marketing também já foi confundido com a área de propaganda. O próprio conceito proposto pelo autor indica que o Trade Marketing deva ser entendido como o planejamento das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final (marketing), por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (trade) (ALVAREZ, 2008).

Ao se analisar a importância para as práticas do Trade Marketing da evolução de um estágio operacional para outro estratégico, passa pela mudança do modelo descrito acima, ou seja, o Trade Marketing é muito mais do que uma área de merchandising da empresa, com foco apenas operacional, que se reporta a este ou àquele departamento. Conforme amplamente discutido no referencial teórico deste trabalho, o Trade Marketing é estratégico, muito mais que operacional e, para tanto, necessita de autonomia e visão de longo prazo para sua efetivação, como percebido na fase exploratória e descritiva, no grupo CTF pesquisado.

Importante contribuição da etapa exploratória foi quando a entrevistada indicou o entendimento na empresa pesquisada das principais funções na área de Trade Marketing, de buscar atender o *shopper*, o cliente, a loja, os canais de distribuição e a equipe de vendas, trazendo uma visão do mercado na definição das funções do Trade Marketing, alinhado com o referencial teórico pesquisado, como em Alvarez (2008). Percebe-se, neste entendimento, que o mercado responde à definição de que o Trade Marketing seria apenas um departamento responsável pelo merchandising, possuindo funções e responsabilidades infinitamente maiores, conforme descrito acima.

Esta descrição foi utilizada na formulação da questão 12 na etapa descritiva para o grupo CTF, onde 100% das empresas entrevistadas declararam concordância parcial e plena com o estabelecido na fase exploratória da pesquisa.

Observou-se que o porte da empresa pode exercer forte relação entre o fato de a empresa possuir ou não departamento de Trade Marketing formalizado, visto que 86% das empresas CTF foram classificadas como grandes empresas, sobressaindo a opção quatro, acima de 1000 funcionários (grandes conglomerados), com 62% de respostas.

Foi verificado o inverso naquelas empresas STF, onde 82% das empresas respondentes foram classificadas como pequena e média empresa (até 500 funcionários), e nenhuma pode ser classificada como grande conglomerado.

Verificou-se sensível diferença no nível de formação acadêmica entre o grupo CTF, onde 95% são especialistas e mestres com algum curso suplementar na área de Trade Marketing, e o grupo STF, com 95% entre graduados e especialistas, e apenas 20% possuindo algum curso complementar na área. Para Alvarez (2008), o profissional de Trade Marketing deve possuir uma variedade de características e competências, como marketing, vendas, logísticas, financeiro e merchandising. Tal

entendimento foi motivo de pesquisa desenvolvida por Motta (2007), onde 40% afirmaram que é necessário um diploma de *MBA (master in business administration)* para trabalhar em um departamento de Trade Marketing, sendo que para 100% dos entrevistados, é relevante que os executivos de Trade Marketing trabalhem previamente no departamento de vendas, e 90% dos respondentes afirmaram ser necessário que esses executivos tenham experiência também na área de marketing.

#### **4.3.1 A análise do Trade Marketing Mix nas etapas 1 e 2**

Quanto às variáveis do Trade Marketing Mix, identificou-se que a empresa pesquisada na fase exploratória adota os conceitos descritos na literatura pesquisada de Davies (1993), Randall (1994), Alvarez (1999, 2007, 2008), Lira (2001) e Muñoz (2009), entre outros, salvo algumas exceções, criando alternativas ao seu tamanho de negócio. Percebeu-se que estas divergências, à luz das teorias abordadas no referencial teórico, se deram principalmente em razão da complexidade gerencial característica de uma empresa deste porte, (aproximadamente 100 marcas e atuando em sete diferentes categorias), podendo, se estudadas com maior profundidade, contribuir academicamente e gerencialmente no desenvolvimento do tema. É possível citar alguns exemplos de divergências como a área de formação de preços, treinamento da equipe do cliente e controle de promotores de merchandising como áreas sinérgicas, mas não sob a tutela do Trade Marketing.

Analisando a fase descritiva, para o grupo de empresas CTF, também em sua maioria, se aproximam do referencial pesquisado, indicando que as variáveis serviços e logística e resultados e rentabilidade merecem uma atenção especial por não estarem plenamente alinhadas com o referencial teórico e a etapa exploratória. Para o grupo STF, deve-se considerar as variáveis preços, vendas e canais, resultados e rentabilidade e sistemas de informações como pontos de melhoria.

Ao se comparar estatisticamente os grupos pesquisados na fase descritiva, percebe-se que o grupo de empresas CTF possui melhor compreensão e se utiliza de maneira mais efetiva dos conceitos indicados nas variáveis do Trade Marketing Mix que o grupo STF, ampliando indícios de que possuir o departamento formalizado fortalece as práticas do Trade Marketing na maioria das empresas pesquisadas.

#### 4.3.1.1 Marketing e mix de produtos

Iniciando a análise pela fase exploratória na variável marketing e mix de produtos, percebeu-se existir uma clara diferenciação entre a forma de atuação dos departamentos de marketing e Trade Marketing, sendo responsabilidade do Marketing, em última análise, atender o consumidor final, analisando tendências de mercado, desenvolvendo produtos e campanhas publicitárias, e o Trade Marketing atender os clientes intermediários, os canais de distribuição e a equipe de vendas.

Percebeu-se uma afinidade muito grande entre os departamentos de Marketing e Trade Marketing, dividindo responsabilidades quanto à identificação de lançamentos de novos produtos ou sabores pela concorrência, na orientação e otimização das linhas já existentes da empresa, quanto à definição de versões ou embalagens exclusivas para clientes ou canais de vendas e quanto à estratégia de posicionamento do produto e visibilidade ao consumidor no ponto de venda; alinhado com Alvarez (2008), onde o autor defende que a função de Trade Marketing lida com diversas áreas de gestão de negócios, interagindo com diversos setores, sejam eles internos ou relacionados aos clientes, possuindo como uma das principais características da atividade a multidisciplinaridade.

Esta interação departamental plenamente constatada na fase exploratória, confirmou-se de maneira apenas parcial na fase descritiva, como observado, por exemplo, na pergunta de número 23 ao grupo CTF, “antes de negociar com o cliente, a equipe de vendas consulta o Trade Marketing para obter informações sobre ações promocionais que possam ser oferecidas”, com 38% de neutralidade ou discordância na resposta.

No grupo STF, vendas destaca-se como departamento responsável por indicar produtos que podem ser agregados ao portfólio e ter responsabilidade em identificar lançamentos de novos produtos pela concorrência, em detrimento a marketing e pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, podendo indicar um excesso na absorção de tarefas estratégicas na organização, observação similar encontrada em Alvarez (2008). Apesar da importância visível de vendas como departamento decisório em questões relevantes como políticas comerciais e responsabilidade pela definição do preço ideal ao consumidor, quando se trata do estabelecimento de preços ao cliente, o departamento financeiro cresce em importância, podendo

sinalizar uma gestão inadequada sob o ponto de vista comercial, afinal, é o mercado que deve regular os preços.

O grupo de empresas STF demonstrou preocupação em adaptar seus produtos em relação a tamanho, sabor e embalagem por clientes e canais e na disposição do seu produto nos pontos de vendas, bem como com a estratégia de posicionamento de produtos e linhas definidos por marketing, demonstrando, mesmo sem a mesma intensidade e frequência que o grupo CTF, relativo alinhamento com os conceitos e práticas do Trade Marketing.

#### **4.3.1.2 Vendas**

Constatou-se, na fase exploratória da pesquisa, que as verbas comerciais são claramente divididas e debitadas aos respectivos departamentos de vendas e Trade Marketing, dependendo do tipo de ação implementada. Parte da verba fica na mão de vendas para negociação e impulsionar “*sell in*” (esforço de vendas ao cliente intermediário), e a outra parte fica na mão de Trade Marketing para “*sell out*” (esforço de vendas ao consumidor final), como encarte e ponto extra. Apesar de Trade Marketing estar vinculado a uma das vice-presidências de vendas, constatou-se, no processo de entrevista, que marketing e vendas são considerados estratégicos para o departamento, porém, com total independência de ação.

Percebeu-se, mais uma vez, o enfoque estratégico que o departamento adquiriu, quando citado pela entrevistada que os planos de ação são todos desenvolvidos de acordo com o calendário promocional e o orçamento aprovado para o Trade Marketing, porém, não abrindo mão da previsão de planos de contingência de maneira pontual, como programas promocionais padronizados que possam ser utilizados de acordo com a necessidade de determinado cliente, canal de venda ou ações não previstas da concorrência. Estas decisões de investimentos adicionais também são realizadas em conjunto com a Diretoria de Vendas, mas a verba é computada para Trade Marketing,

Ainda na fase exploratória, foi possível identificar o nível de formalidade exigido por Trade Marketing, como nos contratos de planos de desenvolvimento sendo assinados e os objetivos e controles claramente definidos para ambas as partes. Quanto ao gerenciamento do conflito entre os diversos canais de vendas que a empresa atua, a entrevistada deixou claro que são resolvidos através de uma

política comercial clara. Estas deduções alinham-se com Alvarez (2008), que descreve haver uma mudança no foco de vendas de uma realidade com ênfase em preços e descontos para outro patamar nas relações, com ênfase na orientação e discussão de *sell out* no processo de negociação. O autor também salienta a importância na integração do departamento comercial com Trade Marketing.

No grupo CTF percebeu-se, através das questões 24 e 25, que o departamento possui independência de vendas no gerenciamento de sua verba, fato bastante positivo para as práticas do Trade Marketing, porém, para a maioria das empresas, não possui participação expressiva na definição de políticas comerciais.

Ao se analisar isoladamente o grupo STF, verificou-se algum desalinhamento entre a fase exploratória e a literatura pesquisada, como por exemplo, nas questões de número 18 e 26: “A empresa possui como rotina a elaboração de planos comerciais formais para os principais clientes” e “A empresa desenvolve planos estruturados de médio e longo prazo de ações de promoção e merchandising por cliente e canal”, com 62% e 79% consecutivamente divididos entre neutralidade e quase nunca/nunca, demonstrando fragilidade na utilização dos conceitos.

Pelo fato deste grupo de empresas não possuir o departamento de Trade Marketing formalizado, e estarem em sua maioria diretamente vinculados ao departamento de vendas, fortalece a percepção de ações pontuais, com aspectos muito operacionais e não estratégicos. A questão do planejamento e visão das ações no médio e longo prazo são essenciais para as práticas do Trade Marketing, pois, ao não desenvolverem visão estratégica de longo prazo, podem cair na influência do grupo de vendedores, se restringindo a ações imediatistas para este ou aquele cliente. O estudo do canal de vendas e não apenas de clientes, a formalização de critérios de priorização de verbas, o desenvolvimento de relações duradouras entre a indústria e o varejo por meio de planos sazonais ou anuais e de ações que reforcem a integração das marcas do varejista com a empresa e sua linha de produtos, é plenamente defendida no referencial teórico pesquisado neste trabalho, como em Alvarez (2008).

#### 4.3.1.3 Preço

A análise desta variável na fase exploratória da pesquisa definiu claramente não ser prerrogativa do departamento de Trade Marketing a definição de políticas comerciais e do preço ideal ao consumidor ou de sua elasticidade. A empresa possui um departamento específico para tanto, chamado de área de *pricing*, não vinculada ao Trade Marketing, em discordância com Alvarez (2008), que recomenda que o departamento de Trade Marketing mantenha constante análise e tenha controle sobre os preços praticados ao consumidor final pelos diversos varejistas nos canais de vendas, avaliando sua elasticidade, bem como, quando este trata da visão sistêmica do negócio recomenda que o Trade Marketing deva orientar as ações de desconto de vendas e de promoções para manter o potencial competitivo dos clientes, minimizando os conflitos de canal (ALVAREZ, 2008).

Esta constatação também foi verificada na fase descritiva, como na questão 27 para o grupo CTF “o Trade Marketing participa na definição das políticas comerciais”, com 77% entre discordância e neutralidade; e para o grupo STF, como na questão 21 “qual departamento é responsável pela definição das políticas comerciais?”, destacando-se o departamento de vendas com 77% de preferência.

Porém, as demais definições encontradas na literatura pesquisada relativas à variável preço foram identificadas na fase exploratória da pesquisa, como por exemplo, o desenvolvimento de modelos de negociação baseados na rentabilidade, as estimativas de ganhos e o cuidado com o posicionamento de preços definidos pela organização e sua perfeita visibilidade no ponto de venda, alinhado com Alvarez (2008).

Também foi possível perceber tal tendência quando analisado o grupo CTF, como por exemplo, na questão 23 “antes de negociar com o cliente, a equipe de vendas consulta o Trade Marketing para obter informações sobre ações promocionais que possam ser oferecidas”, com 62% de concordância parcial e plena. Porém, quando analisado o grupo STF, não foi encontrada tal preocupação, conforme indica a questão de número 14 “a empresa estabelece com os clientes objetivos de ganhos em produtos e promoções”, com 59% divididos entre neutralidade, quase nunca e nunca.

Importante realçar que novamente verificou-se existir, na fase exploratória da pesquisa, uma sinergia entre áreas distintas, como Trade Marketing e *pricing*,

através de consultas pontuais levando em conta informações de mercado, como a movimentação de preços pela concorrência ou a elasticidade praticada ao consumidor final. Caso sejam verificadas movimentações de preços pela concorrência ou por canais específicos de vendas, existem ações pontuais de adequação da política comercial, decisão tomada em conjunto pelos departamentos envolvidos. A aproximação departamental também foi observada entre marketing e vendas, onde decisões conjuntas são tomadas como atividades de degustação de produto nas lojas, promoções diversas e material de PDV, compartilhando as decisões pontuais (por loja ou região) ou por canal de vendas.

Percebe-se substancial coerência dos resultados com a realidade da empresa participante da etapa exploratória, quando comparados ao grupo de empresas CTF, como nas questões 14, 15, consecutivamente: “O Trade Marketing participa na definição do preço de venda aos clientes” e “o Trade Marketing é consultado na definição do preço ideal ao consumidor ou de sua elasticidade”, com 86% de concordância parcial e plena. Porém, quando consultados se os descontos praticados pela equipe de vendas são computados como verba de Trade Marketing (questão 28), o grupo pesquisado discordou em 75%, não sendo possível afirmar qual departamento absorve estes custos, abrindo espaço para uma investigação futura mais profunda sobre esta questão. Para o grupo STF, o departamento de vendas, com 95% de frequência, é o responsável em gerir e absorver estes custos comerciais, demonstrando perfeita lógica, afinal, não existe departamento de Trade Marketing formalizado neste grupo de empresas.

#### **4.3.1.4 Serviços e logística**

A análise desta variável na fase exploratória da pesquisa permitiu identificar a responsabilidade do departamento em relação à definição de políticas de sortimento e abastecimento por cliente e canal, bem como na definição de planos emergenciais de abastecimento para ações promocionais, alinhado com Alvarez (2008). Porém, em relação ao estabelecimento de planos de treinamento e desenvolvimento da equipe do cliente, a empresa possui um departamento específico, chamado de academia de vendas, vinculado à área de treinamento, se reportando ao departamento de recursos humanos da organização, não alinhado com o proposto pelo autor.

Ao analisar o grupo CTF, verificou-se a existência de coerência com a fase exploratória e com Alvarez (2008), em relação à responsabilidade do Trade Marketing quanto a políticas de abastecimento e sortimento, como por exemplo, a questão de número 21 “cabe ao Trade Marketing propor ações promocionais de *sell out* (esforço de venda ao consumidor final) quando identificado altos níveis de estoque nos clientes”, com 95% de concordância parcial e plena.

Quanto à responsabilidade no treinamento da equipe do cliente, o grupo CTF alinha-se com o autor e não com a fase exploratória, pois, conforme a questão 33, “o Trade Marketing treina a equipe de vendas do cliente” obteve 90% de concordância parcial e plena. Porém, ao se analisar prazos de entrega, controle de estoques e atividades logísticas, percebeu-se desalinhamento com o autor, conforme as questões 20, 31 e 32: “Cabe ao Trade Marketing analisar os estoques dos clientes”; “o Trade Marketing influencia o prazo de entrega dos produtos” e “o Trade Marketing orienta as atividades logísticas nas ações promocionais de ponto de venda”, com 72%, 100% e 62%, respectivamente, entre neutralidade e discordância.

Quando analisado o grupo STF, deduz-se não ser rotina a discussão com os clientes sobre o giro dos produtos e as margens a serem praticadas para a formação do preço de venda ao consumidor final, questão 11, com 68% de frequência distribuída entre neutralidade e temporalidade quase nunca/nunca, não alinhado com Alvarez (2008). Porém, em relação à análise dos estoques, verificou-se alinhamento com o autor conforme questão 15: “A empresa analisa com frequência os estoques nos clientes”, com 77% de frequência entre a temporalidade quase sempre, sempre.

#### **4.3.1.5 Propaganda, promoção e merchandising**

A análise desta variável na fase exploratória da pesquisa permitiu identificar que o departamento de Trade Marketing avalia estas atividades no ponto de venda como ações a partir de um plano anual estruturado detalhado e revisado mensalmente, sendo as atividades distribuídas pelos diversos canais de vendas, a partir do estabelecimento de prioridades mercadológicas estabelecidas pela empresa, ressaltando que a existência de conflitos entre os departamentos na “disputa” destas verbas é normal e perfeitamente gerenciável, partindo de um

escopo principal, estabelecido no plano de metas e orçamento anual. A empresa desenvolveu alguns indicadores para compor sua métrica de análise para o investimento, considerando a capacidade de crescimento e o espírito empreendedor do dono, entre outros.

Verificou-se também que a estratégia de posicionamento no ponto de venda é uma atribuição do departamento, bem como a confecção de material de merchandising e promocional, através de uma área específica responsável por seu desenvolvimento.

Em razão do tamanho da empresa e dos diferentes segmentos e canais de vendas em que atua, a análise da questão equipe de promotores de merchandising é bastante complexa. A empresa possui diversos modelos de atuação, dependendo do segmento e canal. Foi possível identificar que esta área em especial possui um tratamento diferenciado em razão do tamanho e amplitude que foi adquirindo ao passar dos anos. Apesar de ser de responsabilidade do Trade Marketing, a confecção de material de merchandising, da indicação e implementação de ações promocionais e planos de desenvolvimento por segmento de produtos e canais de vendas, a execução e o orçamento da equipe de promotores, não está sob sua responsabilidade nem do departamento comercial da empresa. Os promotores se reportam a uma área independente da empresa, criada especificamente para este fim, chamada de “execução”.

À luz da teoria pesquisa, existe plena coerência entre o observado na fase exploratória e a variável analisada. De acordo com Alvarez (2008), as orientações e o apoio do Trade Marketing podem abranger atividades como garantir a presença e visibilidade no ponto de venda, validar a estratégia de posicionamento da marca e do produto, dar apoio à equipe de vendas e às negociações com os clientes e dar apoio a situações emergenciais de vendas. Quanto à responsabilidade do orçamento da equipe de merchandising, não foi encontrado na literatura pesquisada nenhuma referência precisa sobre qual departamento deveria absorver estes custos. A empresa pesquisada na fase exploratória optou por criar um departamento à parte no gerenciamento financeiro desta equipe, criando independência e imunidade quanto a possíveis interferências interdepartamentais nesta importante área.

Porém, tal lógica não foi verificada no grupo de empresas CTF, onde 85% dos entrevistados concordam que a despesa com promotores de merchandising deva ser computada como verba de Trade Marketing (questão 36). Já para o grupo de

empresas STF, 78% declararam como departamento responsável vendas, e apenas 5% o departamento de merchandising. Este resultado indica uma posição bastante questionável no grupo de empresas STF, pois o departamento de merchandising possui independência quase nula, estando vulnerável à falta de critérios na escolha dos melhores investimentos para o ponto de venda.

Quando os resultados da pesquisa são comparados com a fase descritiva, primeiramente no grupo CTF, encontra-se bastante coerência com a fase exploratória e com Alvarez (2008), cabendo ao Trade Marketing responsabilidade no desenvolvimento do material de merchandising, na definição do número de promotores, nas ações de ponto de venda, na integração destas ações visando sempre que suas marcas ganhem evidência no ponto de venda, e no desenvolvimento de planos estruturados de médio e longo prazo.

Este grupo de empresas pesquisadas declarou desenvolver ações para clientes médios e grandes, com 100% de concordância parcial e plena (questões 41 e 42). Porém, esta lógica se inverte totalmente quando questionados por ações em clientes pequenos e microempreendedores (questões 43 e 44), com respectivas frequências de 24% e 15% de concordância parcial e plena. Interessante observação vem à tona quando comparamos as mesmas questões para o grupo STF, onde verificou-se inversão nesta lógica. Para este grupo de empresas pesquisadas, ficou claramente demonstrado que o foco de investimentos são clientes médios e pequenos (questão 29 e 30), com 79% de temporalidade quase sempre/sempré, em detrimento dos grandes clientes. Coincidência ou não, o grupo de indústrias fornecedoras STF analisadas nesta pesquisa são constituídas em 82% por empresas classificadas como de pequeno e médio porte, indicando haver relação entre seu porte e sua capacidade de investimento.

Ambos os grupos não possuem como foco de investimento microempreendedores, tornando cada vez mais difícil para este grupo de empresários sobreviver na concorrência com os grandes varejistas. Face a esta constatação, justifica-se o fato que os microempresários com este perfil estarem migrando de uma empresa independente para participar de uma rede de cooperação, conforme Lima Filho (2006).

Observou-se parcialmente a existência de coerência nos resultados do grupo STF com a fase exploratória e em Alvarez (2008), em aspectos como rotinas em ações de *sell out*, ações de ponto de venda e possuir verbas específicas no

planejamento anual (questões 16, 17 e 19), com 86%, 82% e 78%, consecutivamente de frequência temporal quase sempre/sempr. Porém, quando analisadas questões no desenvolvimento de planos estruturados de longo e médio prazos e se possuem um conjunto de ações padronizadas pontuais e emergências (questões 26 e 27), as frequências temporais quase sempre/sempr despencam para índices de 21% e 29%, respectivamente, desalinhadas com a fase exploratória e a literatura pesquisada.

#### **4.3.1.6 Resultados e rentabilidade**

A análise desta variável, na fase exploratória da pesquisa, permitiu observar a existência formal (quantitativa) do custo de vendas das principais contas, computando não apenas os descontos sobre o preço de venda, mas todas as ações no ponto de venda. Porém, ficou claro no processo de entrevista, a dificuldade em medir objetivamente os resultados das ações de Trade Marketing em todos os clientes, em razão da amplitude de atuação da empresa, justificando a escolha pelas contas principais e situações pontuais, alinhado com Alvarez (2008), onde o autor justifica tal dificuldade em razão do compartilhamento das atividades com diversos setores e que muitas ações são de longo prazo, ligadas a fatores subjetivos, como por exemplo, o fortalecimento da imagem junto aos clientes intermediários e consumidores, ou aumento de espaço em gôndola, impossíveis de serem avaliadas ou percebidas no curto prazo. O autor sugere que as orientações e apoio de Trade Marketing podem abranger as atividades de avaliação de custo de vendas por cliente, o estabelecimento de objetivos de marketing e vendas e a avaliação de eficiência das ações de ponto de venda.

Quando os resultados da pesquisa são comparados com a fase descritiva, iniciando pelo grupo CTF, existe certa coerência com o observado, podendo citar as questões 45,48 e 49: “O Trade Marketing tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando desta forma o custo de servir”; “o Trade Marketing define objetivos de resultado, claros e mensuráveis para as ações que serão implantadas” e “o Trade Marketing possui controles e indicadores que avaliam os resultados das ações que serão implantadas”, com frequência nas respostas de 64%, 85% e 90%, consecutivamente, de concordância parcial/plena. Chama à atenção a questão de número 47, que alcançou 66% de discordância parcial/plena e colocando que o

Trade Marketing limita-se a controlar a verba destinada sem avaliar formalmente o resultado financeiro apurado no cliente, reforçando o nível de maturidade relativo a este tema do grupo CTF. Porém, quando a questão similar (33) no grupo STF é analisada existe uma inversão desta lógica, com 64% de concordância parcial/plena, demonstrando um nível baixo de maturidade neste tema. Esta lógica é mantida ao analisar as demais questões no grupo STF, de números 32, 34 e 35: “A empresa tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando desta forma o custo de servir”; “a empresa define objetivos de resultados, claros e mensuráveis, para as ações que serão implantadas” e “a empresa possui controles e indicadores que avaliam o resultado das ações que serão implantadas”, com 64% de discordância parcial e plena na questão 32, e 58% e 48% de neutralidade consecutivamente nas outras questões (34 e 35), demonstrando fragilidade no conceito quando comparadas à fase exploratória, ao grupo CTF e à literatura pesquisada.

#### **4.3.1.7 Sistemas de informações**

A análise desta variável na fase exploratória da pesquisa permitiu observar que a empresa possui uma base consistente de dados, área de pesquisas própria, se utilizando tanto da base interna como de empresas especializadas no mercado. Também se utiliza de métricas suficientes na análise dos investimentos, como a política de informações dos clientes, sobre as ações dos concorrentes no ponto de venda, sobre a concorrência regional entre os principais clientes e sobre o ambiente competitivo no ponto de venda, considerando espaço, quantidade e tipo de marcas disponíveis nos principais clientes, alinhado com Alvarez (2008), colocando que o Trade Marketing irá gerenciar informações e, por meio delas, tomar decisões, convencendo os envolvidos destas necessidades, formando uma base dos diversos participantes no processo: marketing, vendas, logística, entre outros departamentos.

Quando os resultados da pesquisa são comparados com a fase descritiva, iniciando pelo o grupo CTF, observa-se total coerência com o encontrado na fase exploratória e literatura pesquisada, como por exemplo, as questões 50, 51, 52, 53 e 54: “O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre as políticas de comercialização dos clientes, “[...]sobre as ações dos concorrentes”, “[...] sobre o preço de venda ao consumidor final”, “[...] sobre a concorrência regional” e “[...] sobre o ambiente competitivo no ponto de venda”, com frequência de concordância

parcial/plena, consecutivamente, de 76%, 90%, 90%, 75% e 95%, evidenciando a utilização deste sistema de informações pela equipe de vendas e marketing, possuindo equipe própria no desenvolvimento de pesquisas diversas além daquelas contratadas externamente.

Porém, quando analisada as questões no grupo STF, percebe-se uma distribuição nas respostas, caracterizando baixa temporalidade e concordância com o tema proposto, como por exemplo, as questões 41 e 42: “O sistema de informações da empresa é utilizado regularmente pela equipe de vendas” e “[...] de marketing”, com 41% e 37%, consecutivamente, de temporalidade quase sempre/sempre. O grupo analisado não possui um departamento próprio para o desenvolvimento de pesquisas diversas em 88%, não contratando pesquisas externas em 72% dos casos, evidenciando extrema fragilidade com o conceito.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões da pesquisa a partir dos resultados e análises realizadas. São apresentadas, também, as implicações teóricas e gerenciais decorrentes deste estudo, os fatores que limitaram o desenvolvimento do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

### 5.1 Conclusões

As mudanças no cenário do autosserviço mundial, ocorridas nos anos de 1980 e 1990, alteraram de maneira profunda as relações entre a indústria e o varejo. Os atores envolvidos neste processo se viram obrigados a recriar estratégias, repensarem seus posicionamentos e principalmente reverem suas relações de produtores e vendedores, a fim de crescerem e, principalmente, sobreviverem. De um lado, o varejo mudando as regras do jogo; e de outro, os fornecedores com suas marcas fortes tentando, de todas as formas, manterem seus níveis de preços e volume de vendas. Aos poucos, esta mudança mostrou-se inevitável, o varejo se fortaleceu impondo novas formas de negociação.

O cenário havia mudado. Os fornecedores repensaram seus negócios e adaptaram estratégias na tentativa de entender melhor este processo. Uma das alternativas foi a criação de uma área específica com foco no cliente intermediário e não apenas no consumidor final, denominado pelo mercado de Trade Marketing, e segundo González (2007), também chamado de marketing de distribuição (*partnering*), constituindo uma tentativa de aproximação e entendimento entre as partes.

Logo, a academia iniciou estudos e publicações a respeito, através de Davies (1993), Randall (1994) e Alvarez (1999), chegando nos dias atuais, com a pretensão de compreendermos cada vez mais como academia e mercado devem cumprir seu papel social, gerando conhecimento, emprego e renda, fortalecendo uma sociedade justa e fraterna.

A contribuição deste trabalho consiste em aproximar três cenários distintos, avaliando uma empresa multinacional líder de mercado com o departamento de Trade Marketing há mais de dez anos formalizado e atuante, e dois grupos similares de empresas, porém um possuindo o departamento formalizado e outro grupo não

possuindo a formalização, mas desenvolvendo estas ações junto a outros departamentos.

Segundo Costa, Leocadio e Araújo (2004), o conceito de Trade Marketing agrega valor para o crescimento da empresa, consolidando e estabelecendo relacionamentos mais salubres e estáveis no processo de negociação com os intermediários (atacadistas e varejistas); porém, este estudo permitiu concluir não haver uma única estrutura possível para se buscar tais objetivos com as práticas de Trade Marketing, considerando que empresas são diferentes no escopo de atuação e no processo de amadurecimento em seus departamentos. Adaptações são possíveis e cabe aos pesquisadores, à luz de metodologias científicas, identificá-las e discuti-las em profundidade, papel inicial deste trabalho acadêmico.

Como exemplo, a empresa pesquisada na fase exploratória e o grupo de empresas CTF na fase descritiva, apesar de se caracterizarem por possuir o departamento de Trade Marketing formalizado, divergiram em alguns aspectos do referencial pesquisado, não impedindo, no entanto, que mantivessem departamentos estruturados, atuantes e com ações descritas por Alvarez (2008) como acompanhamentos da rentabilidade, ocupação de espaços no ponto de venda, exclusividade do abastecimento para algumas redes, automação na reposição de produtos e efetividade das ações promocionais, como subsídios beneficiando o posicionamento competitivo da organização.

A pesquisa evidenciou que possuir um departamento formalizado não é uma realidade para a maioria de empresas consideradas como de médio e pequeno porte, porém, não impedindo com que o grupo STF pesquisado neste estudo (apenas 20,59% da amostra) também se esforce à sua maneira, com maior ou menor profundidade, sob o aspecto operacional mais que o estratégico a fazer ações de mercado descritas na literatura como de Trade Marketing, trazendo resultados mínimos que possam colaborar no desenvolvimento destas empresas.

Este grupo demonstrou possuir profunda dependência da área de vendas, no entanto, indica-se um mínimo de autonomia possível nas ações identificadas como de Trade Marketing, como domínio de verbas estabelecidas no orçamento empresarial, planos de desenvolvimento formalizados com contrapartidas claras, critérios de investimentos por cliente e canal de vendas e apuração do resultado pelo menos das principais ações ou aquelas de maior investimento.

As contribuições gerenciais deste trabalho para as práticas do Trade Marketing estão fortemente vinculadas ao sistema de informações como um todo, e independentemente ao fato de se constituir ou não o departamento de Trade Marketing, qualquer ação de mercado associada às práticas deste departamento, deve ser minimamente embasada em pesquisas ou informações de mercado. Levando-se em consideração que o grupo STF é constituído, em sua maioria, de pequenas e médias empresas, onde historicamente os recursos são limitados, indica-se o estabelecimento de critérios mínimos para este investimento.

Pelo perfil das empresas constituídas no grupo STF, entende-se que o pouco é muito, o imediatismo nos resultados pode ser condição de sobrevivência, e que as ações identificadas como de Trade Marketing são desenvolvidas dentro de suas possibilidades, porém, espera-se contribuir neste trabalho na orientação a outros pesquisadores e comunidade empresarial na minimização do risco ao aplicar verbas sem a estrutura adequada de planejamento.

Apesar de evidenciado na pesquisa que o grupo de empresas com o departamento formalizado possuiu, de uma maneira geral, melhor compreensão, se utilizando de maneira mais efetiva dos conceitos indicados nas variáveis do Trade Marketing mix, comparativamente ao grupo de empresas pesquisadas STF, espera-se contribuir gerencialmente indicando a este grupo maior atenção nas práticas das variáveis vendas, serviços e logística e resultados e rentabilidade, pois, conforme demonstrado nos testes estatísticos, foi onde obtiveram as menores médias e intensidade na frequência de respostas.

Da mesma forma, orienta-se ao grupo sem o departamento formalizado maior atenção nas variáveis do Trade Marketing mix, preços, vendas, resultados e rentabilidade e sistemas de informações.

O estudo verificou que mercado e academia caminham próximos quanto aos conceitos do Trade Marketing. Em ambas as etapas, foi possível concluir que não existe unanimidade, mas também não se verificou profundo grau de divergências teóricas. A empresa analisada na etapa exploratória possui um grau de amadurecimento e coerência à luz das abordagens teóricas analisadas neste trabalho maior que o grupo CTF pesquisado na etapa descritiva. Sua organização e intensidade de ações podem servir de exemplo aos demais.

A ideia central deste estudo era analisar a aplicação dos conceitos do Trade Marketing e suas práticas em dois grupos similares de empresas, porém um deles

possuindo o departamento formalizado e outro não. Entende-se que este objetivo foi atendido na etapa descritiva da pesquisa, através da aplicação de questionários distintos aos grupos em questão, de testes estatísticos e discutindo os resultados e achados, bem como alguns objetivos secundários, como comparar as práticas em Trade Marketing nas empresas do grupo CTF e STF, descrevendo a hierarquização destas tarefas. Também listou-se a identificação das atribuições de gestão e estrutura do Trade Marketing em uma empresa considerada de grande porte e líder em seu segmento de atuação, entendendo-se que foi atendido na fase exploratória da pesquisa.

## **5.2 Limitações do estudo**

O presente trabalho não teve o objetivo de esgotar as possibilidades de estudo do tema Trade Marketing, apresentando limitações características de um estudo científico, não sendo possível afirmar que as conclusões acima descritas sejam válidas para o universo de empresas fabricantes de bens de consumo.

Na fase descritiva, o número de empresas pesquisadas foi substancialmente mais representativo, porém, há de se levar em conta que a maioria destas empresas fazem parte do cadastro da AGAS, como associadas ou expositoras na feira supermercadista gaúcha, sendo de fácil compreensão que atuem de maneira mais efetiva na região sul do Estado e, preponderantemente, atendem o setor supermercadista. Portanto, a amostra poderá apresentar limitações em sua representatividade quanto ao setor econômico e abrangência geográfica de atuação.

## **5.3 Recomendações para pesquisas futuras**

Como indicações para pesquisas futuras, podem ser citadas as seguintes:

- a) ampliar a pesquisa em empresas de porte e atividades similares ao desenvolvido na etapa exploratória, buscando similaridades entre esta pesquisa e o referencial teórico;
- b) repetir a pesquisa com indústrias fornecedoras de outros setores econômicos, como por exemplo, varejo de móveis, eletrodomésticos, lojas de conveniência, etc., e com outras abrangências geográficas de atuação, podendo ser utilizadas parcerias em outras entidades, como ACATS em

Santa Catarina, APRAS no Paraná, APAS em São Paulo, ASSERJ no Rio de Janeiro, etc., ou mesmo a ABRAS, entidade nacional do setor supermercadista;

- c) desenvolver mais o entendimento sobre o porte da empresa ser fator determinante na formalização do departamento de Trade Marketing;
- d) buscar indícios se a formalização do departamento de Trade Marketing pode gerar valor à marca;
- e) repetir a pesquisa realizada junto ao grupo de empresas que não possuem departamento de Trade Marketing formalizado, porém, de forma qualitativa, através de um estudo exploratório em profundidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALDERSON, W. Cooperation and Conflicts in Marketing Channels. In: STERN, L. W. (Ed.). **Distribution Channels: behavioral dimensions**. Boston: Houghton-Mifflin, 1969. p.195-209.

ALMEIDA, V. M. C.; ABREU, G. L. **Dimensões do Trade Marketing: um estudo exploratório no canal de autopeças**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ALVAREZ, F. J. S. M. **A Aplicação dos Conceitos de Trade Marketing nas Empresas de Produtos Alimentícios: um estudo exploratório**. 1999. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração)— Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ALVAREZ, F. J. S. M; TOLEDO, L.A.; SHIRAISHI, G.F.; POLO, E.; CAMPOMAR, M.C.; **Trade Marketing Mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil**. In: Seminários em Administração FEA-USP, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, 2007. p. 1-16.

ALVAREZ, F. J. S. M; TOLEDO, L.A.; CAIGAWA, S.M.; JORDÃO, T.R.; **Trade Marketing: um estudo exploratório junto a empresas de produtos alimentícios**. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 2004.

ALVAREZ, F. J. S. M. **Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARBACHE, F. S. et al. **Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ASCAR & ASSOCIADOS. **A Evolução do Varejo**. Disponível em: <<http://www.ascarassociados.com.br/servicos/evolucao>>. Acesso em: 19 nov. 2011.

ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROFISSIONAL. **AMPRO**. Disponível em: <<http://www.ampro.com.br/>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BENOUN, M.; HÉLIÈS-HASSID, M. Category Management. Mytes et Réalités. **Revue Française Du Marketing**, Paris, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 1994.

BLESSA, R. **Merchandising no Ponto de Venda**. São Paulo: Atlas, 2003.

BNDES SETORIAL. Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mar. 2000.

CALDEIRA, J. **Merchandising no Varejo de Bens de Consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.

CASTILLO, J. D. **Trade Marketing**. Madrid: Esic Editorial, 2000.

CASTRO, C. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1977.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; SCARE, R. F. **Conflitos em Canais de Distribuição**. 2010. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/conflitos-em-canais-de-distribuicao/>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

CONNOR, J. M.; SCHIEK, W. A. **Food Processing**: an industrial powerhouse in transition. New York: John Wiley & Sons, 1997.

CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. **Store wars**. Chichester: John Wiley & Sons, 1995.

COSTA, F. J.; LEOCADIO, A. L.; ARAÚJO, M. A. T. Trade Marketing na Relação Produtor-Varejista: um estudo exploratório no setor avícola cearense. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo:[s.n.], 2004.

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

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

D'ANDREA, R. **Trade Marketing Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVIES, G. I. **Trade Marketing Strategy**. Londres: Paul Chapman, 1993.

DAVIES, G. Maintaining Relationships with Retailers. **Journal of Strategic Marketing**, v. 2, p. 189-210, 1994.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: London, 2000.

DÍAZ, M. A. **Gestión por Categorías y Trade Marketing**. Madrid: Prentice Hall, 2000.

DÍAZ, M. A. **Nuevas Relaciones de Poder y Colaboración en el Canal de Distribución de Gran Consumo**. 1996. 163 f. Tese de Doutorado (Gestão de negócios) — Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1996.

DINIZ, G. **Trade Marketing**: possíveis conflitos no relacionamento com a força de vendas. 2009. 83 f. Dissertação (Mestrado em Educação)— Universidade do Grande Rio Professor “José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro, 2009.

DOMÈNECH J. **Trade Marketing**. Madrid: ESISC, 2000.

DUPUIS, M.; TISSIER-DESBORDES, E. Trade Marketing and Retailing: a european approach. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 3, n. 1, p. 43-51, 1996.

FEIJÓ, F. **Efeito dos Fatores de Design do Merchandising nas Vendas em Varejo**. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)— Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

FERRACCIÙ, J. S. S. **Marketing Promocional**: a evolução da promoção de vendas. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FERRACCIÙ, J. S. S. **Promoção de Vendas**: na teoria e na prática. São Paulo: Makron, 1997.

FREITAS, H. et al. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

FREITAS, S. N.; NATALI, M. **Merchandising na Prática**. São Paulo: STS, 1995.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun.1995.

GONZÁLES, V. L. **Trade Marketing**: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor. Madrid. Ediciones Pirámide, 2007.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KIM, D. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, p. 37 -50, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2002.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Campus Elsevier, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KRAFT. **Kraft Foods Brasil 2012**. Disponível em:  
<<http://www.kraftfoodscompany.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAMBIN, J. **Marketing Estratégico**. 3. ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA FILHO, D. O. et al. Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: percepções dos associados. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 13, n. 2, maio/ago. 2006.

LIRA, E. **La Revolución Comercial**: el key account, el Trade Marketing y el category manager. Madrid: McGraw Hill, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia Qualitativa de Pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: execução e análise. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. Atlas: São Paulo, 1996.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 15, n. 2, p. 135-152, fev. 1994.

MORALES, A. D. **Gestión por Categorías y Trade Marketing**. Madrid: Pearson Education, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Record: Rio de Janeiro, 2004.

MOTTA, R. G. **O Trade Marketing na Indústria Nacional de Bens de Consumo Não-Duráveis como Resposta as Transformações Ocorridas no Varejo Alimentício**. 2007. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração)— Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2007.

MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade Marketing**. São Paulo: Elsevier, 2008.

MUÑOZ, R. A. D. **Rediseño del Modelo de Gestión de Trade Marketing Analítico Aplicado a un Retailer Mayorista**. 2009. 104 f. Monografia (Graduação em Engenharia Civil)— Universidade de Santiago do Chile, Santiago de Chile, 2009.

NESTLE. **Emoções em Alto Mar**. Disponível em: <<http://www.nestle.com.br/emocoesealtomar/premios.aspx>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

NIELSEN, A. C. **Imprensa e Universidade**. Disponível em: <[br.nielsen.com/press/imprensa e universidades](http://br.nielsen.com/press/imprensa_e_universidades)>. Acesso em: 19 nov. 2011.

PENNA, L. S. **Trade Marketing na Perspectiva do Fabricante e do Varejista**: um estudo multicasos no setor de lojas de conveniência. 2008. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração)— Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

RANDALL, Geoffrey. **Trade Marketing Strategies**. London: BH, 1994.

REVISTA SUPER HIPER. As 500 do Ranking Mostram a Face do Setor. **Revista Super Hiper**, abr. 2011. Disponível: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=27057>>. Acesso em: 01 ago. 2012.

REVISTA SUPER HIPER. Ranking Abras 2012. **Revista Super Hiper**, abr. 2012. Disponível: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=27057>>. Acesso em: 01 ago. 2012.

ROSEMBLOMM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

RÚDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 2010.

SANT'ANNA, A. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SANTÂNGELO, C. C. F. Esclarecendo o Conceito de Trade Marketing. **Administradores**, fev. 2008. Disponível em: <[administradores.com.br/informe-se/artigos/esclarecendo-o-conceito-trade-marketing/21304/](http://administradores.com.br/informe-se/artigos/esclarecendo-o-conceito-trade-marketing/21304/)>. Acesso em: 03 jan. 2011.

SANTESMASES, M. **Marketing**: conceptos y estrategias. 4. ed. Madrid: Ediciones Pirâmide, 1999.

SANTOS, D. O.; CRUZ, R. C. O Indivíduo diante de seus Processos de Decisão: dois olhares sobre a temática do comportamento do consumidor. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.

SASTRE, P. T. de N.; SERRALVO, F.; MORAS, A. C. A Influência dos Grupos de Referência no Processo Decisório do Consumidor: um estudo no segmento de veículos utilitários esportivos. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

SCALETISKY, E. C.; OLIVEIRA, A. L. **Iniciando na Pesquisa**: manual para elaboração da monografia e projetos de iniciação científica. 3. ed. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – ESTADO DE SANTA CATARINA. **Leis**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 26 out. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – ESTADO DO PARANÁ. **Planeje uma Vitrine que Vende**. In: Semana da Pequena Empresa, 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: SEBRAE, 2006. Disponível em: <<http://www.ingrupochp.com.br/hotsitepeq/img/upload/file/Materiais/cur%20PLANEJE%20UMA%20VITRINE%20QUE%20VENDE.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2011.

SESSO FILHO, U. A. **O Setor Supermercadista no Brasil nos Anos 1990**. 2003. 216 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada)— Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SHOCKER, A. D.; ARIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and Opportunities Facing Brand Management: an introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, p. 149-158, 1994.

SILVA NETO, N. B.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; PITASI, C. Adequação Estratégica das Áreas de Trade Marketing das Empresas de Bens de Consumo Atuando no Brasil. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, ano 11, v. 15, n. 1, p. 1-22, jan./abr. 2011.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. Uma Defesa à Triangulação Metodológica e ao Multiparadigmatismo nas Pesquisas em Contraposição a Resistências Enfrentadas: uma análise dos anais do Enanpad de 2009. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAS, 2010.

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

TRADE MARKETING. **Trade Marketing**. 2012. Disponível em: <<http://www.trademarketing.com.br/2012/>>. Acesso em: 08 jan. 2013.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VALIÑO, P. C.; GONZÁLEZ, V. G. **El Trade Marketing desde el Punto de vista del Fabricante**. Distribución y Consumo, Madrid, n. 77, p. 38-50, set./out. 2004.

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

WILEMAN, A.; JARY, M. **Retail Power Plays: from trading to brand leadership**. New York: NYU Press, 1998.

ZOLOTAR, B. **Trade Marketing para o Canal Supermercadista**. 2005. 67 f. Monografia (Especialização MBA em Gestão de Negócios)— Ibmec Business School, Rio de Janeiro, 2005.

## APÊNDICE A — Questionário Kraft Foods – Fase exploratória

NOME DA EMPRESA: \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO DO CAPITAL: Nacional: \_\_\_\_\_ Internacional: \_\_\_\_\_ Ambos: \_\_\_\_\_

VOLUME DE FATURAMENTO ANUAL EM MILHÕES DE REAIS: \_\_\_\_\_

Nº DE FUNCIONÁRIOS: \_\_\_\_\_

SETOR DE ATIVIDADE: \_\_\_\_\_

DESCREVA O ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO DA KRAFT FOODS: \_\_\_\_\_

### DADOS DO RESPONDENTE

NOME COMPLETO: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

TEMPO EM QUE DESEMPENHA ESTA FUNÇÃO NA KRAFT FOODS (em meses): \_\_\_\_\_

TEMPO EM QUE ATUA NA ÁREA DE TRADE MARKETING (em meses): \_\_\_\_\_

### DADOS DO DEPARTAMENTO DE TRADE MARKETING:

3.1 – Descreva como se organiza hierarquicamente o departamento:

3.2 – Quantas pessoas fazem parte do departamento se reportando a você de maneira direta?

3.3 – Descreva, da maneira mais completa possível, o histórico da área de Trade Marketing na Kraft Foods, desde seu início até os dias atuais:

3.4 – Por que a Kraft Foods optou por criar o departamento de Trade Marketing?

3.5 – Quais as principais atribuições do seu departamento?

3.6 – Ele possui uma verba específica?

3.7 – Como é calculada?

### O TRADE MARKETING MIX (segundo Alvarez, 2008):

4.1 – Marketing e Mix de produtos:

4.1.1 – Para a Kraft, o que diferencia a atuação do departamento de Marketing e Trade Marketing?

4.1.2 – O seu departamento realiza pesquisas formais de mercado? (Trade e consumidores) Como? (através de empresas especializadas e/ou funcionários da empresa?)

4.1.3 - Sobre os concorrentes, como o departamento analisa sua atuação no ponto de venda? (em relação ao nº de concorrentes e marcas, espaço de gôndola, variedade de itens e sabores, posicionamento de preços, etc.), se existem pesquisas formais ou informais;

4.1.4 – É atribuição do Trade Marketing identificar lançamentos de novos produtos ou sabores pela concorrência? Por quê? (em caso negativo, qual o departamento responsável?)

4.1.5 – Como o Trade Marketing se posiciona quanto ao desempenho de sua linha de produtos?

4.1.6 – É atribuição do Trade Marketing a orientação de lançamentos ou otimização das linhas já existentes?

4.1.7 – Quanto à definição de mix de produtos por cliente, cabe ao Trade definir versões ou embalagens exclusivas para clientes ou para canais de vendas? Como é discutido internamente?

4.1.8 – Quanto à aplicação da estratégia de marketing no ponto de venda, como seu departamento trabalha em relação ao posicionamento do produto e visibilidade para o consumidor?

## 4.2 – Preços

4.2.1 – É prerrogativa de seu departamento a definição do preço ideal ao consumidor, ou de sua elasticidade?

4.2.2 – Existe uma formalidade (relatórios específicos) no acompanhamento de preços praticados pelo varejo nos produtos da Kraft?

4.2.3 – Existe uma orientação aos varejistas quanto à elasticidade de preços praticados ao consumidor?

4.2.4 – Caso o varejo esteja praticando preços acima do target indicado pela Kraft, como seu departamento interfere?

4.2.5 - Quanto à movimentação dos preços pela concorrência, existe um acompanhamento formal?

4.2.6 - Caso seja constatada uma movimentação de preços pela concorrência, existem ações pontuais de seu departamento para acompanhá-los? Isto é feito por cliente? Canais e vendas? Ou ambos?

## 4.3 – Vendas e canais

4.3.1 - Quanto aos estoques nos varejistas, distribuidores ou atacadistas, cabe a seu departamento proceder esta análise? Caso positivo, que tipo de ações são realizadas?

- 4.3.1.1 – Existe uma avaliação formal (quantificada) às ações praticadas?
- 4.3.2 – Seu departamento pratica ações de apoio à atividade de vendas? Exemplifique.
- 4.3.3 – Estas ações são diferenciadas por canal de vendas e clientes? Existem ações exclusivas? Exemplifique.
- 4.3.4 – Existem programas promocionais padronizados que possam ser utilizados automaticamente de acordo com a necessidade de vendas? Em caso positivo, estas decisões são tomadas pela gerência de vendas? Pelo Trade? Em conjunto?
- 4.3.5 - Como são realizados os planos de desenvolvimento de clientes? De vendas para Trade ou inverso? Exemplifique.
- 4.3.5.1 – Estes planos abrangem os diversos canais de vendas, ou se restringem às principais contas?
- 4.3.5.2 - Existe uma avaliação formal (quantificada) nestes planos, como objetivos de crescimento de selling in e selling out?
- 4.3.5.3 – Em caso positivo, esta avaliação formal é determinada por períodos mínimos? Anuais, trimestrais, semestrais?
- 4.3.5.4 – Nos planos de desenvolvimento, existe um contrato formal assinado com os clientes? Existem contrapartidas estabelecidas por ambas as partes?
- 4.3.6 – Como são divididos os canais de vendas?
- 4.3.6.1 – No Trade, existe um organograma específico de atendimento aos diversos canais de vendas? Exemplifique;
- 4.3.6.2 – E no departamento comercial, existe uma divisão no atendimento aos diferentes canais de vendas?
- 4.3.6.3 – Como a Kraft se posiciona sobre os possíveis conflitos entre canais de vendas, considerando ações específicas de descontos, promocionais e de atendimento?
- 4.3.6.4 – O valor monetário mensal utilizado para ações de descontos nos diversos canais de venda é uma verba do Trade ou da Gerência comercial?
- 4.3.6.5 – Caso for do seu departamento, como é “rateada” esta verba? Por canal? Por região? Por cliente?
- 4.4 – Serviços e logística

Segundo Alvarez (2008, p. 94), o Trade Marketing deve direcionar as atividades logísticas de abastecimento do ponto-de-venda e garantir as condições de saída desse mesmo produto por meio da venda e da influência da equipe do cliente.

4.4.1 – De acordo com o recomendado pelo autor:

4.4.1.1 – Cabe ao seu departamento definir políticas de sortimento e abastecimento por cliente e canais de vendas?

4.4.1.2 – É de responsabilidade de seu departamento definir planos emergenciais de abastecimento para ações promocionais?

4.4.1.3 – O Trade Marketing da Kraft estabelece planos de treinamento e desenvolvimento da equipe do cliente (distribuidores e atacadistas)?

4.5 – Propaganda, promoção e merchandising

4.5.1 – O departamento de Trade Marketing da Kraft avalia as atividades de propaganda, promoção e merchandising no ponto de venda como ações a partir de um plano estruturado ou como atividades pontuais?

4.5.2 – Estas atividades são distribuídas pelos diversos canais de vendas? Exemplifique.

4.5.3 – Em razão da importância de cada canal, e da divisão de verbas e de ações promocionais, é gerado um conflito na “disputa” destas verbas? Como isto é gerenciado?

4.5.4 – A estratégia de posicionamento no ponto de venda é uma atribuição de seu departamento ou do Marketing?

4.5.4.1 – Como seu departamento trabalha na validação desta estratégia de posicionamento de marcas e segmentos de atuação da Kraft?

4.5.4.2 – A visibilidade no ponto de venda, através de materiais de merchandising é de responsabilidade do Trade Marketing?

4.5.4.2.1 – Como é garantida esta verba promocional? Pontualmente? Por canal? No Budget anual?

4.5.5 – A Kraft possui equipe de promotores de merchandising própria, terceirizada ou ambas?

4.5.5.1 – Cabe ao Trade a definição do nº de promotores?

4.5.5.2 – A despesa destes profissionais é lançada para Trade Marketing ou outro departamento (como vendas, por exemplo)?

4.6 – Resultados e rentabilidade

4.6.1 – Existe alguma avaliação formal (quantitativa), do custo de vendas por cliente, computando não apenas os descontos sobre o preço de venda, mas todas as ações de ponto de venda?

4.6.1.1 – Em caso positivo, qual sua abrangência? (todas as contas, somente as principais, dividido por canais de venda, por produtos, etc.)

4.6.1.2 – É avaliada a influência que os resultados nos clientes geram na lucratividade dos produtos? De maneira pontual ou abrangente pelos canais de vendas?

4.6.2 – Existe o estabelecimento de metas (como share, rentabilidade, etc.) para Trade Marketing?

Finalizando, descreva como o Trade Marketing interage com os diversos departamentos da organização, principalmente marketing e vendas:

## APÊNDICE B — Questionário para o grupo CTF

### Pesquisa de avaliação em Trade Marketing

Para empresas que possuem o departamento formalizado.

#### 1- Indique o número de funcionários em sua empresa:

Até 100 funcionários	2	10%
De 101 a 500 funcionários	1	5%
De 501 a 1000 funcionários	5	23%
Acima de 1000 funcionários	13	62%

#### 2- Identificação do setor de atividade como fornecedora no varejo de autosserviço no Rio Grande do Sul:

Alimentos	14	67%
Bebidas em geral	10	48%
Cosméticos	1	5%
Higiene pessoal	2	10%
Outros	8	38%

#### 3- Há quanto tempo existe a estrutura formalizada de Trade Marketing em sua empresa?

Menos de 1 ano	2	10%
De 1 a 5 anos	8	38%
De 5 a 10 anos	7	33%
Superior a 10 anos	4	19%

Média	<b>2,62</b>
Desvio Padrão	<b>,921</b>
Mediana	<b>3,00</b>

#### 4- Quanto à estrutura:

A empresa possui um gestor exclusivo no departamento de Trade Marketing.	14	67%
A empresa possui um gestor que divide as atribuições.	7	33%

#### 5- A quem o gestor se reporta?

Presidência	3	14%
Diretoria comercial	17	81%
Diretoria financeira	0	0%
Diretoria de marketing	1	5%
Outro	0	0%

**6- Indique quais atribuições vinculam-se ao departamento de Trade Marketing em sua empresa:**

Merchandising	20	95%
Definição dos canais de vendas	19	90%
Gerenciamento de categorias	20	95%
Desenvolvimento dos canais de venda	19	90%
Pesquisa e desenvolvimento de produtos	9	43%
Desenvolvimento das categorias de produtos	11	52%
Pesquisas de mercado	16	76%
Outras	0	0%

**7- O Trade Marketing atua buscando atender o shopper, o cliente, a loja, os canais de distribuição e a equipe de vendas.**

Discordo Totalmente	0	0%	<table border="1"> <tr> <td>Média</td> <td><b>4,86</b></td> </tr> <tr> <td>Desvio Padrão</td> <td><b>,359</b></td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td><b>5,00</b></td> </tr> </table>	Média	<b>4,86</b>	Desvio Padrão	<b>,359</b>	Mediana	<b>5,00</b>
Média	<b>4,86</b>								
Desvio Padrão	<b>,359</b>								
Mediana	<b>5,00</b>								
Discordo Parcialmente	0	0%							
Neutro	0	0%							
Concordo Parcialmente	3	14%							
Concordo Totalmente	18	86%							

**8- Os clientes e canais são considerados no desenvolvimento do portfólio de produtos.**

Discordo Totalmente	0	0%	<table border="1"> <tr> <td>Média</td> <td><b>4,76</b></td> </tr> <tr> <td>Desvio Padrão</td> <td><b>,436</b></td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td><b>5,00</b></td> </tr> </table>	Média	<b>4,76</b>	Desvio Padrão	<b>,436</b>	Mediana	<b>5,00</b>
Média	<b>4,76</b>								
Desvio Padrão	<b>,436</b>								
Mediana	<b>5,00</b>								
Discordo Parcialmente	0	0%							
Neutro	0	0%							
Concordo Parcialmente	5	24%							
Concordo Totalmente	16	76%							

**9- O Trade Marketing é consultado no desenvolvimento de produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc.**

Discordo Totalmente	0	0%	<table border="1"> <tr> <td>Média</td> <td><b>4,10</b></td> </tr> <tr> <td>Desvio Padrão</td> <td><b>,539</b></td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td><b>4,00</b></td> </tr> </table>	Média	<b>4,10</b>	Desvio Padrão	<b>,539</b>	Mediana	<b>4,00</b>
Média	<b>4,10</b>								
Desvio Padrão	<b>,539</b>								
Mediana	<b>4,00</b>								
Discordo Parcialmente	0	0%							
Neutro	2	10%							
Concordo Parcialmente	15	72%							
Concordo Totalmente	4	18%							

**10- O Trade Marketing indica produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc. que podem ser agregados ao portfólio.**

Discordo Totalmente	0	0%
---------------------	---	----

Discordo Parcialmente	0	0%		
Neutro	8	38%		
Concordo Parcialmente	9	43%		
Concordo Totalmente	4	19%		

Média	<b>3,81</b>
Desvio Padrão	<b>,750</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**11- O Trade Marketing participa na definição de linhas de produtos, (como sabores, tamanhos, embalagens, etc.) exclusivas para canais e clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%		
Neutro	1	5%		
Concordo Parcialmente	14	66%		
Concordo Totalmente	6	29%		

Média	<b>4,24</b>
Desvio Padrão	<b>,539</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**12- O Trade Marketing considera a estratégia de posicionamento de produtos e linhas definidas pelo marketing na disposição do seu produto no ponto de venda.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%		
Neutro	0	0%		
Concordo Parcialmente	6	29%		
Concordo Totalmente	15	71%		

Média	<b>4,71</b>
Desvio Padrão	<b>,463</b>
Mediana	<b>5,00</b>

**13- É atribuição do Trade Marketing identificar lançamentos de novos produtos (sabores, tamanhos, embalagens, etc.) pela concorrência.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%		
Neutro	4	19%		
Concordo Parcialmente	14	67%		
Concordo Totalmente	3	14%		

Média	<b>3,95</b>
Desvio Padrão	<b>,590</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**14- O Trade Marketing participa na definição do preço de venda aos clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%		
Neutro	3	14%		
Concordo Parcialmente	18	86%		
Concordo Totalmente	0	0%		

Média	<b>3,86</b>
Desvio Padrão	<b>,359</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**15- O Trade Marketing é consultado na definição do preço ideal ao consumidor, ou de sua elasticidade.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,00</b>
Neutro	3	14%	Desvio Padrão	<b>,548</b>
Concordo Parcialmente	15	72%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	3	14%		

**16- O Trade Marketing discute com os clientes o giro do produto e as margens a serem praticadas para a formação do preço de venda ao consumidor.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,00</b>
Neutro	3	14%	Desvio Padrão	<b>,548</b>
Concordo Parcialmente	15	72%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	3	14%		

**17- O Trade Marketing discute com os clientes o giro dos produtos e as margens praticadas em campanhas de promoção de vendas.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,29</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>,561</b>
Concordo Parcialmente	13	62%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	7	33%		

**18- O Trade Marketing controla o posicionamento de preço de venda ao consumidor definido na estratégia de Marketing.**

Discordo Totalmente	1	5%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,19</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>,928</b>
Concordo Parcialmente	11	52%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	8	38%		

**19- O Trade Marketing estabelece com os clientes objetivos de ganhos em produtos e promoções.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,19</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>,512</b>
Concordo Parcialmente	15	71%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	5	24%		

**20- Cabe ao Trade Marketing analisar os estoques nos clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	13	62%		
Neutro	2	10%		
Concordo Parcialmente	2	10%		
Concordo Totalmente	4	18%		
			Média	<b>2,86</b>
			Desvio Padrão	<b>1,236</b>
			Mediana	<b>2,00</b>

**21- Cabe ao Trade Marketing propor ações promocionais de *sell out* (esforço de venda ao consumidor final) quando identificado altos níveis de estoque nos clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%		
Neutro	1	5%		
Concordo Parcialmente	8	38%		
Concordo Totalmente	12	57%		
			Média	<b>4,52</b>
			Desvio Padrão	<b>,602</b>
			Mediana	<b>5,00</b>

**22 - O Trade Marketing é convocado pela equipe de vendas para negociar ações de ponto de venda com o cliente.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	1	5%		
Neutro	4	19%		
Concordo Parcialmente	11	52%		
Concordo Totalmente	5	24%		
			Média	<b>3,95</b>
			Desvio Padrão	<b>,805</b>
			Mediana	<b>4,00</b>

**23 - Antes de negociar com o cliente, a equipe de vendas consulta o Trade Marketing para obter informações sobre ações promocionais que possam ser oferecidas.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	1	5%		
Neutro	7	33%		
Concordo Parcialmente	7	33%		
Concordo Totalmente	6	29%		
			Média	<b>3,86</b>
			Desvio Padrão	<b>,910</b>
			Mediana	<b>4,00</b>

**24- O Trade Marketing define as verbas que a equipe de vendas pode negociar com o cliente.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%		
Neutro	1	5%		
Concordo Parcialmente	12	57%		
			Média	<b>4,33</b>
			Desvio Padrão	<b>,577</b>
			Mediana	<b>4,00</b>

Concordo Totalmente 8 38%

**25- A equipe de vendas define as verbas de Trade Marketing.**

Discordo Totalmente 17 80%

Discordo Parcialmente 2 10%

Neutro 2 10%

Concordo Parcialmente 0 0%

Concordo Totalmente 0 0%

Média	<b>1,29</b>
Desvio Padrão	<b>,644</b>
Mediana	<b>1,00</b>

**26- A equipe de vendas negocia com o cliente e orienta as ações de Trade Marketing.**

Discordo Totalmente 3 14%

Discordo Parcialmente 8 38%

Neutro 1 5%

Concordo Parcialmente 7 33%

Concordo Totalmente 2 10%

Média	<b>2,86</b>
Desvio Padrão	<b>1,315</b>
Mediana	<b>2,00</b>

**27-O Trade Marketing participa na definição das políticas comerciais.**

Discordo Totalmente 1 5%

Discordo Parcialmente 5 23%

Neutro 10 48%

Concordo Parcialmente 5 24%

Concordo Totalmente 0 0%

Média	<b>2,90</b>
Desvio Padrão	<b>,831</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**28- Os descontos praticados pela equipe de vendas são computados como verba de Trade Marketing.**

Discordo Totalmente 7 33%

Discordo Parcialmente 9 42%

Neutro 2 10%

Concordo Parcialmente 1 5%

Concordo Totalmente 2 10%

Média	<b>2,14</b>
Desvio Padrão	<b>1,236</b>
Mediana	<b>2,00</b>

**29- O Trade Marketing orienta a equipe de vendas quanto às políticas praticadas regionalmente, evitando o conflito de canais.**

Discordo Totalmente 0 0%

Discordo Parcialmente 0 0%

Neutro 4 19%

Concordo Parcialmente 6 29%

Concordo Totalmente 11 52%

Média	<b>4,33</b>
Desvio Padrão	<b>,796</b>
Mediana	<b>5,00</b>

**30- O Trade Marketing elabora planos comerciais formais para os principais clientes com a equipe de vendas.**

Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	1	5%
Neutro	1	5%
Concordo Parcialmente	7	33%
Concordo Totalmente	12	57%

Média	<b>4,43</b>
Desvio Padrão	<b>,811</b>
Mediana	<b>5,00</b>

**31- O Trade Marketing influencia o prazo de entrega dos produtos.**

Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	10	48%
Neutro	11	52%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	0	0%

Média	<b>2,52</b>
Desvio Padrão	<b>,512</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**32- O Trade Marketing orienta as atividades logísticas nas ações promocionais de ponto de venda.**

Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	5	24%
Neutro	8	38%
Concordo Parcialmente	6	29%
Concordo Totalmente	2	9%

Média	<b>3,24</b>
Desvio Padrão	<b>,944</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**33- O Trade Marketing treina a equipe de vendas do cliente.**

Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	1	5%
Neutro	1	5%
Concordo Parcialmente	17	80%
Concordo Totalmente	2	10%

Média	<b>3,95</b>
Desvio Padrão	<b>,590</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**34- Cabe ao Trade Marketing desenvolver material de merchandising.**

Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%
Neutro	1	5%
Concordo Parcialmente	3	14%
Concordo Totalmente	17	81%

Média	<b>4,76</b>
Desvio Padrão	<b>,539</b>
Mediana	<b>5,00</b>

**35- Cabe ao Trade Marketing definir o número de promotores de merchandising.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	2	10%	Média	<b>4,62</b>
Neutro	0	0%	Desvio Padrão	<b>,921</b>
Concordo Parcialmente	2	10%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	17	80%		

**36- A despesa com promotores de merchandising é computada como verba de Trade Marketing.**

Discordo Totalmente	1	5%		
Discordo Parcialmente	1	5%	Média	<b>4,57</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>1,121</b>
Concordo Parcialmente	0	0%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	18	85%		

**37- Nas ações de ponto de venda, o Trade Marketing respeita o posicionamento do produto definido por Marketing.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,76</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>,539</b>
Concordo Parcialmente	3	15%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	17	80%		

**38- O Trade Marketing procura integrar as ações de produtos e clientes, de tal forma que a empresa/marca esteja sempre em evidência no ponto de venda.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,76</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>,539</b>
Concordo Parcialmente	3	14%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	17	81%		

**39- O Trade Marketing desenvolve planos estruturados de médio e longo prazo de ações de promoção e merchandising por cliente e por canal.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,71</b>
Neutro	0	0%	Desvio Padrão	<b>,463</b>
Concordo Parcialmente	6	28%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	15	72%		

**40- O Trade Marketing mantém um conjunto de ações padronizadas que estão disponíveis e que podem ser aplicadas imediatamente nos diferentes tipos de clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,57</b>
Neutro	2	10%	Desvio Padrão	<b>,676</b>
Concordo Parcialmente	5	24%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	14	66%		

**41- O Trade Marketing desenvolve ações para clientes grandes.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,90</b>
Neutro	0	0%	Desvio Padrão	<b>,301</b>
Concordo Parcialmente	2	10%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	19	90%		

**42- O Trade Marketing desenvolve ações para clientes médios.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	0	0%	Média	<b>4,71</b>
Neutro	0	0%	Desvio Padrão	<b>,463</b>
Concordo Parcialmente	6	28%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	15	72%		

**43- O Trade Marketing desenvolve ações para clientes pequenos.**

Discordo Totalmente	3	14%		
Discordo Parcialmente	11	52%	Média	<b>2,48</b>
Neutro	2	10%	Desvio Padrão	<b>1,123</b>
Concordo Parcialmente	4	19%	Mediana	<b>2,00</b>
Concordo Totalmente	1	5%		

**44- O Trade Marketing desenvolve ações para microempreendedores.**

Discordo Totalmente	7	32%		
Discordo Parcialmente	10	48%	Média	<b>2,10</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>1,221</b>
Concordo Parcialmente	1	5%	Mediana	<b>2,00</b>
Concordo Totalmente	2	10%		

**45- O Trade Marketing tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando dessa forma o custo de servir.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	2	10%	Média	<b>3,71</b>
Neutro	5	24%	Desvio Padrão	<b>,845</b>
Concordo Parcialmente	11	52%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	3	14%		

**46- O Trade Marketing apura o resultado líquido financeiro em cada cliente.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	4	19%	Média	<b>3,57</b>
Neutro	3	14%	Desvio Padrão	<b>,926</b>
Concordo Parcialmente	12	57%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	2	10%		

**47- O Trade Marketing limita-se a controlar a verba destinada sem avaliar formalmente o resultado financeiro apurado no cliente.**

Discordo Totalmente	11	52%		
Discordo Parcialmente	3	14%	Média	<b>2,14</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>1,424</b>
Concordo Parcialmente	5	24%	Mediana	<b>1,00</b>
Concordo Totalmente	1	5%		

**48- O Trade Marketing define objetivos de resultado, claros e mensuráveis, para as ações que serão implantadas.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	1	5%	Média	<b>4,43</b>
Neutro	2	10%	Desvio Padrão	<b>,870</b>
Concordo Parcialmente	5	24%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	13	61%		

**49- O Trade Marketing possui controles e indicadores que avaliam os resultados das ações que serão implantadas.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	1	5%	Média	<b>4,57</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>,811</b>
Concordo Parcialmente	4	19%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	15	71%		

**50- O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre as políticas de comercialização dos clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	4	19%	Média	<b>4,10</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>1,179</b>
Concordo Parcialmente	5	24%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	11	52%		

**51- O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre as ações dos concorrentes no ponto de venda.**

Discordo Totalmente	0	0%		
Discordo Parcialmente	1	5%	Média	<b>4,52</b>
Neutro	1	5%	Desvio Padrão	<b>,814</b>
Concordo Parcialmente	5	24%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Totalmente	14	66%		

**52- O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre preço de venda ao consumidor final praticado no ponto de venda.**

Discordo Totalmente	0	0%	Média	<b>4,48</b>
Discordo Parcialmente	1	5%	Desvio Padrão	<b>,814</b>
Neutro	1	5%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Parcialmente	6	29%		
Concordo Totalmente	13	61%		

**53- O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre a concorrência regional entre os principais clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%	Média	<b>4,38</b>
Discordo Parcialmente	1	5%	Desvio Padrão	<b>,865</b>
Neutro	2	10%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Parcialmente	6	29%		
Concordo Totalmente	12	56%		

**54- O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre o ambiente competitivo no ponto de venda considerando espaço, quantidade e tipo de marcas disponíveis nos principais clientes.**

Discordo Totalmente	0	0%	Média	<b>4,57</b>
Discordo Parcialmente	1	5%	Desvio Padrão	<b>,746</b>
Neutro	0	0%	Mediana	<b>5,00</b>
Concordo Parcialmente	6	29%		
Concordo Totalmente	14	66%		

**55- O sistema de informações do Trade Marketing é utilizado pela equipe de vendas.**

Nunca	0	0%
Quase Nunca	1	5%
Neutro	1	5%
Quase Sempre	18	85%
Sempre	1	5%

Média	<b>3,90</b>
Desvio Padrão	<b>,539</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**56- O sistema de informações do Trade Marketing é utilizado pela equipe de Marketing.**

Nunca	0	0%
Quase Nunca	1	5%
Neutro	1	5%
Quase Sempre	9	42%
Sempre	10	48%

Média	<b>4,33</b>
Desvio Padrão	<b>,796</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**57- A empresa possui um departamento próprio para o desenvolvimento de pesquisas diversas.**

Sim	17	81%
Não	4	19%

**58- A empresa se utiliza de pesquisas diversas padrão, contratadas externamente (como A.C Nielsen, por exemplo).**

Nunca	1	5%
Quase Nunca	0	0%
Neutro	0	0%
Quase Sempre	4	19%
Sempre	16	76%

Média	<b>4,62</b>
Desvio Padrão	<b>,921</b>
Mediana	<b>5,00</b>

**59- A empresa possui como rotina (no mínimo uma vez ao ano) a contratação de pesquisas pontuais (AD HOC).**

Sim	18	86%
Não	3	14%

**61- A sede de sua empresa situa-se:**

Na região Sul	14	66%
Na região Sudeste	3	14%
Na região Centro Oeste	1	5%
Na região Norte	0	0%

Na região Nordeste	1	5%
Fora do Brasil	2	10%

**62- Qual função você exerce na empresa?**

Coordenador/supervisor/gestor e gerente		
De Trade Marketing	14	66%
Diretor de Trade	3	14%
Diretor Geral	2	10%
Diretor Regional de Vendas	1	5%
Gerente comercial	1	5%

**63- Há quanto tempo exerce esta função na empresa?**

Até 1 ano	1	5%
De 1 a 2 anos	2	10%
De 2 a 5 anos	16	76%
Mais de 5 anos	2	10%

**64- Sexo**

Masculino	15	70%
Feminino	6	29%

**65- Nível de escolaridade**

Ensino médio/Técnico	0	0%
Graduação	1	5%
Pós Graduação	12	57%
Mestrado	8	38%
Doutorado	0	0%

**66- Já realizou algum curso complementar na área de Trade Marketing?**

Sim	20	95%
Não	1	5%

## APÊNDICE C — Questionário para empresas STF

**PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS QUE, MESMO DESENVOLVENDO AÇÕES DESTA NATUREZA, NÃO POSSUEM UM DEPARTAMENTO FORMALIZADO DE TRADE MARKETING.**

### 1- Indique o número de funcionários de sua empresa

Até 100 funcionários	33	41%
De 101 a 500 funcionários	33	41%
De 501 a 1000 funcionários	15	18%
Acima de 1000 funcionários	0	0%

### 2- Identificação do setor de atividade como fornecedora no varejo de auto serviço.

Alimentos	45	56%
Bebidas em geral	11	14%
Confecções e têxteis	1	1%
Cosméticos	5	6%
Higiene pessoal	6	7%
Limpeza	5	6%
Produtos e utensílios para o lar	2	2%
Sapatos e acessórios	1	1%
Telefonia e acessórios	1	1%
Outro	22	27%

### 3- Os clientes e canais são considerados no desenvolvimento do portfólio de produtos na sua empresa.

Nunca	2	2%
Quase nunca	10	12%
Neutro	13	16%
Quase sempre	47	59%
Sempre	9	11%

Média	<b>3,64</b>
Desvio Padrão	<b>,940</b>
Mediana	<b>4,00</b>

### 4 - Qual departamento é responsável por indicar produtos que podem ser agregados ao portfólio?

Vendas	45	56%
--------	----	-----

Marketing	17	20%
Pesquisa e Desenvolvimento (P & D)	16	20%
Outro	3	4%

**5- Qual departamento é responsável por identificar lançamentos de novos produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc. pela concorrência?**

Vendas	53	65%
Marketing	20	25%
Pesquisa e Desenvolvimento (P & D)	5	6%
Outro	3	4%

**6- A empresa define linhas de produtos exclusivas para canais e clientes.**

Nunca	1	1%
Quase Nunca	18	22%
Neutro	20	25%
Quase sempre	34	42%
Sempre	8	10%

Média	<b>3,37</b>
Desvio Padrão	<b>,980</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**7- A empresa adapta seus produtos em relação a tamanho, sabor e embalagem, por canais e clientes?**

Nunca	1	1%
Quase Nunca	5	6%
Neutro	3	4%
Quase sempre	62	77%
Sempre	10	12%

Média	<b>3,93</b>
Desvio Padrão	<b>,721</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**8- A empresa se preocupa na disposição do seu produto nos pontos de vendas e com a estratégia de posicionamento de produtos e linha definidos por marketing.**

Nunca	1	1%
Quase Nunca	3	4%
Neutro	22	27%
Quase sempre	23	28%
Sempre	32	40%

Média	<b>4,01</b>
Desvio Padrão	<b>,968</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**9- Qual departamento é responsável pela definição do preço de venda aos clientes?**

Vendas	37	45%
Marketing	3	4%

Financeiro	32	40%
Pesquisa e Desenvolvimento (P & D)	1	1%
Outro	8	10%

**10- Qual departamento é responsável pela definição do preço ideal ao consumidor, ou de sua elasticidade.**

Vendas	37	45%
Marketing	41	52%
Financeiro	0	0%
Pesquisa e Desenvolvimento (P & D)	1	1%
Outro	2	2%

**11- A empresa discute com os clientes o giro do produto e as margens a serem praticadas para a formação do preço de venda ao consumidor final.**

Nunca	1	1%
Quase nunca	30	37%
Neutro	24	30%
Quase sempre	23	28%
Sempre	3	4%

Média	<b>2,96</b>
Desvio Padrão	<b>,928</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**12- A empresa controla se o preço praticado ao consumidor final está de acordo com sua estratégia de marketing.**

Nunca	2	2%
Quase nunca	5	7%
Neutro	31	38%
Quase sempre	31	38%
Sempre	12	15%

Média	<b>3,59</b>
Desvio Padrão	<b>,932</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**13- A empresa discute com os clientes o giro dos produtos e as margens praticadas em campanhas de promoção de vendas.**

Nunca	1	1%
Quase nunca	29	36%
Neutro	11	14%
Quase sempre	31	38%
Sempre	9	11%

Média	<b>3,20</b>
Desvio Padrão	<b>1,054</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**14- A empresa estabelece com os clientes objetivos de ganhos em produtos e promoções.**

Nunca	2	2%
-------	---	----

Quase nunca	31	38%	Média	<b>3,02</b>
Neutro	15	19%	Desvio Padrão	<b>1,024</b>
Quase sempre	29	36%	Mediana	<b>3,00</b>
Sempre	4	5%		

**15- A empresa analisa com frequência os estoques nos clientes.**

Nunca	1	1%	Média	<b>3,80</b>
Quase nunca	6	7%	Desvio Padrão	<b>,797</b>
Neutro	11	14%	Mediana	<b>4,00</b>
Quase sempre	53	65%		
Sempre	10	12%		

**16- A empresa possui como rotina propor ações promocionais de *sell out* (esforço de venda ao consumidor final) quando identificado altos níveis de estoque nos clientes.**

Nunca	1	1%	Média	<b>3,90</b>
Quase nunca	4	5%	Desvio Padrão	<b>,718</b>
Neutro	7	9%	Mediana	<b>4,00</b>
Quase sempre	58	71%		
Sempre	11	14%		

**17 - A empresa possui como rotina negociar ações de ponto de venda com o cliente.**

Nunca	2	2%	Média	<b>4,01</b>
Quase nunca	4	5%	Desvio Padrão	<b>,901</b>
Neutro	8	10%	Mediana	<b>4,00</b>
Quase sempre	44	55%		
Sempre	23	28%		

**18- A empresa possui como rotina a elaboração de planos comerciais formais para os principais clientes.**

Nunca	2	2%	Média	<b>3,00</b>
Quase nunca	33	41%	Desvio Padrão	<b>1,061</b>
Neutro	15	19%	Mediana	<b>3,00</b>
Quase sempre	25	31%		
Sempre	6	7%		

**19- A empresa possui verbas específicas em seu orçamento anual (budget) para ações promocionais com os clientes.**

Nunca	2	2%
Quase nunca	8	10%
Neutro	8	10%
Quase sempre	52	64%
Sempre	11	14%

Média	<b>3,77</b>
Desvio Padrão	<b>,898</b>
Mediana	<b>4,00</b>

**20- A empresa orienta a equipe de vendas quanto às políticas praticadas regionalmente, evitando o conflito de canais.**

Nunca	0	0%
Quase nunca	29	36%
Neutro	23	28%
Quase sempre	20	25%
Sempre	9	11%

Média	<b>3,11</b>
Desvio Padrão	<b>1,025</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**21- Qual departamento é responsável pela definição das políticas comerciais?**

Vendas	61	75%
Marketing	0	0%
Financeiro	13	16%
Outro	7	9%

**22- Os descontos praticados pela equipe de vendas são computados como verba de qual departamento?**

Vendas	77	96%
Marketing	0	0%
Financeiro	2	2%
Merchandising	0	0%
Outro	2	2%

**23- Qual departamento é responsável por desenvolver o material de merchandising?**

Vendas	36	44%
Marketing	39	49%
Financeiro	0	0%
Merchandising	4	5%
Outro	2	2%

**24- Qual departamento é responsável por definir o nº de promotores de merchandising?**

Vendas	63	79%
Marketing	10	12%
Financeiro	0	0%
Merchandising	6	7%
Outro	2	2%

**25- A despesa com promotores de merchandising é computada como verba de:**

Vendas	63	79%
Marketing	12	14%
Financeiro	0	0%
Merchandising	4	5%
Outro	2	2%

**26- A empresa desenvolve planos estruturados de médio e longo prazo de ações de promoção e merchandising por cliente e por canal.**

Nunca	1	1%	<table border="1"> <tr> <td>Média</td> <td><b>2,84</b></td> </tr> <tr> <td>Desvio Padrão</td> <td><b>,843</b></td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td><b>3,00</b></td> </tr> </table>	Média	<b>2,84</b>	Desvio Padrão	<b>,843</b>	Mediana	<b>3,00</b>
Média	<b>2,84</b>								
Desvio Padrão	<b>,843</b>								
Mediana	<b>3,00</b>								
Quase nunca	32	40%							
Neutro	31	38%							
Quase sempre	15	19%							
Sempre	2	2%							

**27- A empresa mantém um conjunto de ações padronizadas que estão disponíveis e que podem ser aplicadas imediatamente nos diferentes tipos de clientes.**

Nunca	1	1%	<table border="1"> <tr> <td>Média</td> <td><b>2,88</b></td> </tr> <tr> <td>Desvio Padrão</td> <td><b>,886</b></td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td><b>3,00</b></td> </tr> </table>	Média	<b>2,88</b>	Desvio Padrão	<b>,886</b>	Mediana	<b>3,00</b>
Média	<b>2,88</b>								
Desvio Padrão	<b>,886</b>								
Mediana	<b>3,00</b>								
Quase nunca	33	42%							
Neutro	23	28%							
Quase sempre	23	28%							
Sempre	1	1%							

**28- A empresa desenvolve ações para clientes grandes**

Nunca	3	4%	<table border="1"> <tr> <td>Média</td> <td><b>3,04</b></td> </tr> <tr> <td>Desvio Padrão</td> <td><b>1,101</b></td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td><b>3,00</b></td> </tr> </table>	Média	<b>3,04</b>	Desvio Padrão	<b>1,101</b>	Mediana	<b>3,00</b>
Média	<b>3,04</b>								
Desvio Padrão	<b>1,101</b>								
Mediana	<b>3,00</b>								
Quase nunca	30	37%							
Neutro	17	21%							
Quase sempre	23	28%							
Sempre	8	10%							

**29- A empresa desenvolve ações para clientes médios.**

Nunca	2	2%		
Quase nunca	4	5%	Média	<b>3,74</b>
Neutro	11	14%	Desvio Padrão	<b>,685</b>
Quase sempre	62	77%	Mediana	<b>4,00</b>
Sempre	2	2%		

**30- A empresa desenvolve ações para clientes pequenos.**

Nunca	2	2%		
Quase nunca	7	9%	Média	<b>3,70</b>
Neutro	8	10%	Desvio Padrão	<b>,798</b>
Quase sempre	60	74%	Mediana	<b>4,00</b>
Sempre	4	5%		

**31- A empresa desenvolve ações para microempreendedores.**

Nunca	5	6%		
Quase nunca	39	49%	Média	<b>2,78</b>
Neutro	10	12%	Desvio Padrão	<b>1,084</b>
Quase sempre	23	28%	Mediana	<b>2,00</b>
Sempre	4	5%		

**32- A empresa tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando dessa forma o custo de servir.**

Discordo Totalmente	5	6%		
Discordo Parcialmente	48	59%	Média	<b>2,48</b>
Neutro	15	19%	Desvio Padrão	<b>,882</b>
Concordo Parcialmente	11	14%	Mediana	<b>2,00</b>
Concordo Totalmente	2	2%		

**33- A empresa limita-se a controlar a verba destinada sem avaliar formalmente o resultado financeiro apurado no cliente.**

Discordo Totalmente	1	1%		
Discordo Parcialmente	16	20%	Média	<b>3,46</b>
Neutro	12	15%	Desvio Padrão	<b>,936</b>
Concordo Parcialmente	48	59%	Mediana	<b>4,00</b>
Concordo Totalmente	4	5%		

**34- A empresa define objetivos de resultado, claros e mensuráveis, para as ações que serão implantadas.**

Discordo Totalmente	1	1%		
---------------------	---	----	--	--

Discordo Parcialmente	6	7%	Média	3,27
Neutro	47	58%	Desvio Padrão	,707
Concordo Parcialmente	24	30%	Mediana	3,00
Concordo Totalmente	3	4%		

**35- A empresa possui controles e indicadores que avaliam os resultados das ações que serão implantadas.**

Discordo Totalmente	1	1%		
Discordo Parcialmente	14	17%	Média	3,15
Neutro	39	49%	Desvio Padrão	,808
Concordo Parcialmente	25	31%	Mediana	3,00
Concordo Totalmente	2	2%		

**36- A empresa possui um sistema de informações sobre as políticas de comercialização dos clientes.**

Discordo Totalmente	3	4%		
Discordo Parcialmente	45	55%	Média	2,60
Neutro	15	19%	Desvio Padrão	,904
Concordo Parcialmente	17	21%	Mediana	2,00
Concordo Totalmente	1	1%		

**37- A empresa possui um sistema de informações sobre as ações dos concorrentes no ponto de venda.**

Discordo Totalmente	4	5%		
Discordo Parcialmente	29	36%	Média	3,00
Neutro	10	12%	Desvio Padrão	1,072
Concordo Parcialmente	35	43%	Mediana	3,00
Concordo Totalmente	3	4%		

**38- A empresa possui um sistema de informações sobre o preço de venda ao consumidor final praticado no ponto-de-venda.**

Discordo Totalmente	1	1%		
Discordo Parcialmente	33	41%	Média	3,09
Neutro	7	9%	Desvio Padrão	1,086
Concordo Parcialmente	35	43%	Mediana	3,00
Concordo Totalmente	5	6%		

**39- A empresa possui um sistema de informações sobre a concorrência regional entre os principais clientes.**

Discordo Totalmente	3	4%
Discordo Parcialmente	33	41%
Neutro	27	33%
Concordo Parcialmente	16	20%
Concordo Totalmente	2	2%

Média	<b>2,77</b>
Desvio Padrão	<b>,898</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**41- O sistema de informações da empresa é utilizado regulamente pela equipe de vendas.**

Nunca	1	1%
Quase Nunca	30	37%
Neutro	17	21%
Quase Sempre	30	37%
Sempre	3	4%

Média	<b>3,05</b>
Desvio Padrão	<b>,973</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**42- O sistema de informações é utilizado regularmente pela equipe de marketing.**

Nunca	5	6%
Quase Nunca	27	34%
Neutro	19	23%
Quase Sempre	22	27%
Sempre	8	10%

Média	<b>3,01</b>
Desvio Padrão	<b>1,124</b>
Mediana	<b>3,00</b>

**43- A empresa possui um departamento próprio para o desenvolvimento de pesquisas diversas.**

Sim	10	12%
Não	71	88%

**44- A empresa se utiliza de pesquisas diversas padrão, contratadas externamente (como A.C Nielsen, por exemplo).**

Nunca	8	10%
Quase Nunca	42	53%
Neutro	10	12%
Quase Sempre	19	23%
Sempre	2	2%

Média	<b>2,57</b>
Desvio Padrão	<b>1,036</b>
Mediana	<b>2,00</b>

**45- A empresa possui como rotina (no mínimo uma vez ao ano) a contratação de pesquisas pontuais (AD HOC).**

Sim	10	12%
Não	71	88%

**47- A sede de sua empresa situa-se:**

Na região Sul	67	83%
Na região Sudeste	13	16%
Na região Centro Oeste	1	1%
Na região Norte	0	0%
Na região Nordeste	0	0%
Fora do Brasil	0	0%

**48- Qual função você desenvolve na empresa?**

Marketing, coordenador, assistente, gestor de Marketing		
Gerente de Marketing	17	21%
Supervisor, coordenador, assistente e gestor de vendas	25	31%
Diretor	6	7%
Diretor comercial e diretor de vendas	8	10%
Gerente de Vendas e gerente comercial	23	28%
Presidente	2	3%

**49- Há Quanto tempo desenvolve esta função na empresa?**

Até 1 ano	1	1%
De 1 a 2 anos	17	21%
De 2 a 5 anos	38	47%
Mais de 5 anos	25	31%

**50- Sexo**

Masculino	48	59%
Feminino	33	41%

**51- Nível de escolaridade**

Ensino médio/Técnico	8	10%
Graduação	45	56%
Pós Graduação	27	33%
Mestrado	1	1%
Doutorado	0	0%

**52- Já realizou algum curso complementar na área de Trade Marketing?**

Sim	16	20%
Não	65	80%

## APÊNDICE D — Quadros diversos

Conjunto de perguntas da etapa 2, organizadas pelas variáveis do Trade Marketing Mix e questões gerais:

### Variável “produto” do Trade Marketing Mix

QUESTÃO	EMPRESAS CTF
8	Os clientes e canais são considerados no desenvolvimento do portfólio de produtos.
9	O Trade Marketing é consultado no desenvolvimento de produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc.
10	O Trade Marketing indica produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc. que podem ser agregados ao portfólio.
11	O Trade Marketing participa na definição de linhas de produtos, (como sabores, tamanhos, embalagens, etc.) exclusivas para canais e clientes.
12	O Trade Marketing considera a estratégia de posicionamento de produtos e linhas definidas pelo marketing na disposição do seu produto no ponto de venda.
QUESTÃO	EMPRESAS STF
3	Os clientes e canais são considerados no desenvolvimento do portfólio de produtos.
6	A empresa define linhas de produtos exclusivas para canais e clientes.
7	A empresa adapta seus produtos em relação a tamanho, sabor e embalagem, por canais e clientes.
8	A empresa se preocupa na disposição do seu produto nos pontos de vendas e com a estratégia de posicionamento de produtos e linha definidas por marketing.

Fonte: Dados de pesquisa.

### Variável “preço” do Trade Marketing Mix

QUESTÃO	EMPRESAS CTF
14	O Trade Marketing participa na definição do preço de venda aos clientes.
15	O Trade Marketing é consultado na definição do preço ideal ao consumidor, ou de sua elasticidade.
16	O Trade Marketing discute com os clientes o giro do produto e as margens a serem praticadas para a formação do preço de venda ao consumidor.
17	O Trade Marketing discute com os clientes o giro dos produtos e as margens praticadas em campanhas de promoção de vendas.
18	O Trade Marketing controla o posicionamento de preço de venda ao consumidor definido na estratégia de Marketing.
19	O Trade Marketing estabelece com os clientes objetivos de ganhos em produtos e promoções.

QUES TÃO	EMPRESAS STF
12	A empresa controla se o preço praticado ao consumidor final está de acordo com sua estratégia de marketing.
13	A empresa discute com os clientes o giro dos produtos e as margens praticadas em campanhas de promoção de vendas.
14	A empresa estabelece com os clientes objetivos de ganhos em produtos e promoções.

Fonte: Dados de pesquisa.

### Variável “merchandising, promoção e propaganda” do Trade Marketing Mix

QUES TÃO	EMPRESAS CTF
30	O Trade Marketing elabora planos comerciais formais para os principais clientes com a equipe de vendas.
34	Cabe ao Trade Marketing desenvolver material de merchandising.
35	Cabe ao Trade Marketing definir o número de promotores de merchandising.
37	Nas ações de ponto-de-venda, o Trade Marketing respeita o posicionamento do produto definido por Marketing.
38	O Trade Marketing procura integrar as ações de produtos e clientes, de tal forma que a empresa/marca esteja sempre em evidência no ponto-de-venda.
39	O Trade Marketing desenvolve planos estruturados de médio e longo prazo de ações de promoção e merchandising por cliente e por canal.
40	O Trade marketing mantém um conjunto de ações padronizadas que estão disponíveis e que podem ser aplicadas imediatamente nos diferentes tipos de clientes.
41	O Trade Marketing desenvolve ações para clientes grandes
42	O Trade Marketing desenvolve ações para clientes médios
43	O Trade Marketing desenvolve ações para clientes pequenos
44	O Trade Marketing desenvolve ações para micro empreendedores.

QUESTÃO	EMPRESAS STF
16	A empresa possui como rotina propor ações promocionais de sell out (esforço de venda ao consumidor final) quando identificado altos níveis de estoque nos clientes.
17	A empresa possui como rotina negociar ações de ponto de venda com o cliente.
19	A empresa possui verbas específicas em seu orçamento anual (budget) para ações promocionais com os clientes.
27	A empresa mantém um conjunto de ações padronizadas que estão disponíveis e que podem ser aplicadas imediatamente nos diferentes tipos de clientes.
28	A empresa desenvolve ações para clientes grandes
29	A empresa desenvolve ações para clientes médios
30	A empresa desenvolve ações para clientes pequenos
31	A empresa desenvolve ações para micro empreendedores

Fonte: Dados de pesquisa.

### Variável “vendas” do Trade Marketing Mix

QUESTÃO	EMPRESAS CTF
22	O Trade Marketing é convocado pela equipe de vendas para negociar ações de ponto de venda com o cliente.
23	Antes de negociar com o cliente, a equipe de vendas consulta o Trade Marketing para obter informações sobre ações promocionais que possam ser oferecidas.
24	O Trade Marketing define as verbas que a equipe de vendas pode negociar com o cliente.
25	A equipe de vendas define as verbas de Trade Marketing.
26	A equipe de vendas negocia com o cliente e orienta as ações de Trade Marketing.
27	O Trade Marketing participa na definição das políticas comerciais.
29	O Trade Marketing orienta a equipe de vendas quanto as políticas praticadas regionalmente, evitando o conflito de canais.

QUESTÃO	EMPRESAS STF
18	A empresa possui como rotina a elaboração de planos comerciais formais para os principais clientes.
20	A empresa orienta a equipe de vendas quanto as políticas praticadas regionalmente, evitando o conflito de canais.
26	A empresa desenvolve planos estruturados de médio e longo prazo de ações de promoção e merchandising por cliente e por canal.

Fonte: Dados de pesquisa.

### Variável “serviços e logística” do Trade Marketing Mix

QUESTÃO	EMPRESAS CTF
20	Cabe ao Trade Marketing analisar os estoques nos clientes.
21	Cabe ao Trade Marketing propor ações promocionais de sell out (esforço de venda ao consumidor final) quando identificado altos níveis de estoque nos clientes.
31	O Trade Marketing influencia o prazo de entrega dos produtos.
32	O Trade Marketing orienta as atividades logísticas nas ações promocionais de ponto de venda.
33	O Trade Marketing treina a equipe de vendas do cliente.
QUESTÃO	EMPRESAS STF
11	A empresa discute com os clientes o giro do produto e as margens a serem praticadas para a formação do preço de venda ao consumidor final.
15	A empresa analisa com frequência os estoques nos clientes.

Fonte: Dados de pesquisa.

### Variável “resultados e rentabilidade” do Trade Marketing Mix

QUESTÃO	EMPRESAS CTF
28	Os descontos praticados pela equipe de vendas são computados como verba de Trade Marketing.
36	A despesa com promotores de merchandising é computada como verba de Trade Marketing.
45	O Trade marketing tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando dessa forma o custo de servir.
46	O Trade marketing apura o resultado líquido financeiro em cada cliente.
47	O Trade Marketing limita-se a controlar a verba destinada sem avaliar formalmente o resultado financeiro apurado no cliente.
48	O Trade marketing define objetivos de resultado, claros e mensuráveis, para as ações que serão implantadas.
49	O Trade Marketing possui controles e indicadores que avaliam os resultados das ações que serão implantadas.
QUESTÃO	EMPRESAS STF
32	A empresa tem controle dos gastos efetuados em cada cliente, apurando dessa forma o custo de servir.
33	A empresa limita-se a controlar a verba destinada sem avaliar formalmente o resultado financeiro apurado no cliente.
34	A empresa define objetivos de resultado, claros e mensuráveis, para as ações que serão implantadas.
35	A empresa possui controles e indicadores que avaliam os resultados das ações que serão implantadas.

Fonte: Dados de pesquisa.

### Variável “sistemas de informações” do Trade Marketing Mix

QUESTÃO	EMPRESAS CTF
13	É atribuição do Trade Marketing identificar lançamentos de novos produtos, (sabores, tamanhos, embalagens, etc.) pela concorrência.
50	O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre as políticas de comercialização dos clientes.
51	O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre as ações dos concorrentes no ponto-de-venda.
52	O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre preço de venda ao consumidor final praticado no ponto-de-venda.
53	O Trade Marketing possui um sistema de informações sobre a concorrência regional entre os principais clientes.
54	O Trade marketing possui um sistema de informações sobre o
55	O sistema de informações do Trade Marketing é utilizado pela equipe de vendas.
56	O sistema de informações do Trade Marketing é utilizado pela equipe de Marketing.
58	A empresa se utiliza de pesquisas diversas padrão, contratadas externamente (como A.C Nielsen, por exemplo).
QUESTÃO	EMPRESAS STF
36	A empresa possui um sistema de informações sobre as políticas de comercialização dos clientes.
37	A empresa possui um sistema de informações sobre as ações dos concorrentes no ponto-de-venda.
38	A empresa possui um sistema de informações sobre o preço de venda ao consumidor final praticado no ponto-de-venda.
39	A empresa possui um sistema de informações sobre a concorrência regional entre os principais clientes.
41	O sistema de informações da empresa é utilizado regularmente pela equipe de vendas.
42	O sistema de informações é utilizado regularmente pela equipe de marketing.
44	A empresa se utiliza de pesquisas diversas padrão, contratadas externamente (como A.C Nielsen, por exemplo).

Fonte: Dados de pesquisa.

### Questões gerais que não se enquadram no Trade Marketing Mix Empresas CTF

QUESTÃO	EMPRESAS CTF
1	Indique o número de funcionários em sua empresa:
2	Identificação do setor de atividade como fornecedora no varejo de auto serviço
3	Há quanto tempo existe a estrutura formalizada de Trade Marketing em sua empresa?
4	Quanto a estrutura:
5	A quem o gestor se reporta?
6	Indique quais atribuições vinculam-se ao departamento de Trade Marketing em sua empresa
7	O Trade Marketing atua buscando atender o shopper, o cliente, a loja, os canais de distribuição e a equipe de vendas.
57	A empresa possui um departamento próprio para o desenvolvimento de pesquisas diversas.
58	A empresa se utiliza de pesquisas diversas padrão, contratadas externamente (como A.C Nielsen, por exemplo).
59	A empresa possui como rotina (no mínimo uma vez ao ano) a contratação de pesquisas pontuais (AD HOC).
60	Nome de fantasia da empresa
61	A sede de sua empresa situa-se:
62	Qual função você exerce na empresa
63	Há quanto tempo exerce esta função na empresa?
64	Sexo
65	Nível de escolaridade
66	Já realizou algum curso complementar na área de Trade Marketing?

Fonte: Dados de pesquisa.

### Questões gerais que não se enquadram no Trade Marketing Mix Empresas STF

QUESTÃO	EMPRESAS STF
1	Indique o número de funcionários em sua empresa:
2	Identificação do setor de atividade como fornecedora no varejo de auto serviço
4	Qual departamento é responsável por indicar produtos que podem ser agregados ao portfolio?
5	Qual departamento é responsável por identificar lançamentos de novos produtos, sabores, tamanhos, embalagens, etc. pela concorrência?
9	Qual departamento é responsável pela definição do preço de venda aos clientes?
10	Qual departamento é responsável pela definição do preço ideal ao consumidor, ou de sua elasticidade?
21	Qual departamento é responsável pela definição das políticas comerciais?
22	Os descontos praticados pela equipe de vendas são computados como verba de qual departamento?
23	Qual departamento é responsável por desenvolver o material de merchandising?
24	Qual departamento é responsável por definir o número de promotores de merchandising?
25	A despesa com promotores de merchandising é computada como verba de:
43	A empresa possui um departamento próprio para o desenvolvimento de pesquisas diversas.
45	A empresa possui como rotina (no mínimo uma vez ao ano) a contratação de pesquisas pontuais (AD HOC).
46	Nome de fantasia da empresa
47	A sede de sua empresa situa-se:
48	Qual função você exerce na empresa
49	Há quanto tempo exerce esta função na empresa?
50	Sexo
51	Nível de escolaridade
52	Já realizou algum curso complementar na área de Trade Marketing?

Fonte: Dados de pesquisa.