

Trade Marketing

Matheus Alberto CÔnsoli
Rafael D'Andrea
Coordenadores

Trade Marketing

Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas

Autores

Carolina Almeida de Araújo
Cynthia Venâncio da Silva Durand
Edson Crescitelli
Eduardo Mattos Marques
Flávia Paixão Lima
Guilherme Plessmann Tiezzi
José Carlos de Lima Júnior
Leandro Angotti Guissoni
Lucas Sciencia do Prado
Luciano Thomé e Castro
Marcos Fava Neves
Nilma Regina de Araújo Florêncio
Wilson Luís Negrão

Prefácios

Mauricio Pacheco
Wagner Carrer



Sumário

Prefácio, xix

Introdução (Matheus Alberto Cónsoli, Rafael D’Andrea), 1

- 1 O Ambiente de Negócios do Varejo** (Lucas Sciencia do Prado, Matheus Alberto Cónsoli, Eduardo Mattos Marques, Guilherme Plessmann Tiezzi, Cynthia Venâncio da Silva Durand), 5
 - 1 Varejo e suas definições, 7
 - 1.1 O *trade marketing* na distribuição, 8
 - 1.2 O varejo de autosserviço, 9
 - 1.3 Os tipos de varejo, 11
 - 1.3.1 Varejo de autosserviço, 11
 - 1.3.2 Varejo tradicional, 12
 - 1.3.3 Varejo Farma-Drogaria, 13
 - 1.3.4 Atacado, 13
 - 1.3.5 Loja de departamento, 14
 - 1.3.6 *Shopping centers*, 15
 - 2 Tendências no varejo, 15
 - 3 Sustentabilidade no varejo, 20
 - 3.1 Responsabilidade social no varejo – RSV, 22
 - 4 Mudanças no comportamento do consumidor; quem é o novo consumidor do varejo?, 22

- 5 Tendências do varejo *online*, 24
- 6 Resumo e pontos de aprendizado, 26
- 7 Questões para discussão, 26
- Referências*, 27

2 Origem e Evolução de *Trade Marketing* (Carolina Almeida de Araújo, Rafael D'Andrea), 30

- 1 Origem e evolução do *trade marketing*, 32
 - 1.1 Contexto e cenário competitivo, 32
 - 1.1.1 Cenário mundial, 32
 - 1.1.2 Cenário brasileiro, 33
 - 1.2 Definição e conceitos, 42
 - 1.2.1 Definição de *trade marketing*, 42
 - 1.3 Objetivos do *trade marketing*, 44
 - 1.4 O canal como um cliente, 45
 - 1.4.1 Interesses dos fabricantes, 46
 - 1.4.2 Interesses dos varejistas, 46
 - 1.4.3 Interesses dos distribuidores, 47
 - 1.4.4 Interesses dos *shoppers* e *buyers*, 48
 - 1.4.5 Segmentação e proposta de valor, 48
- 2 *Trade marketing* no marketing *mix*, 50
- 3 *Trade marketing* como departamento nas empresas, 53
- 4 Resumo e pontos de aprendizado, 56
- 5 Questões para discussão, 56
- Referências*, 58

3 Canais de Marketing e Gestão da Cadeia de Suprimentos – Onde as Atividades de *Trade* se Encontram (Matheus Alberto Cònsoli, Leandro Angotti Guissoni, Marcos Fava Neves, Flávia Paixão Lima), 63

- 1 *Trade marketing* e a gestão da cadeia de suprimentos, 66
 - 1.1 Processos de negócio na cadeia de suprimentos, 68
 - 1.1.1 Processos de negócios e a integração interfuncional nas cadeias de suprimento, 71
- 2 Canais de marketing e distribuição, 75
 - 2.1 Fluxos de marketing nos canais, 78
 - 2.2 Intermediários de canal e fluxos de marketing, 87
- 3 Gestão de canais e conflitos, 87
- 4 Estudo de caso para discussão, 96
- 5 Resumo e pontos de aprendizado, 97

Questões para discussão, 98

Referências, 99

- 4 **O Relacionamento de Produtores com Atacadistas e Distribuidores: Implicações para a Função de *Trade Marketing*** (Cynthia Venâncio da Silva Durand, Guilherme Plessmann Tiezzi), 102
 - 1 Atendimento direto e indireto, 103
 - 2 Atacadistas e distribuidores no mercado brasileiro, 104
 - 2.1 Atacadistas, 104
 - 2.2 Distribuidores, 106
 - 3 Estruturas de canal dos produtores, 107
 - 4 Posicionamento de canal e a matriz de relacionamento, 112
 - 4.1 Posicionamento de canal, 112
 - 4.2 A matriz de relacionamento, 114
 - 5 Implicações para a função de *trade marketing*, 117
 - 6 Resumo e pontos de aprendizado, 120
 - 7 Questões para discussão, 121

Referências, 121
- 5 **Atribuições de *Trade Marketing* e Marketing Voltado para o *Shopper*** (Carolina Almeida de Araújo, Rafael D'Andrea, José Carlos de Lima Júnior), 122
 - 1 Do escopo às atribuições e ações de *trade marketing*, 124
 - 2 Segmentação dos canais e *shoppers*, 127
 - 2.1 Segmentação dos canais de vendas dos fabricantes, 128
 - 2.2 Segmentação e critérios de classificação de *shoppers*, 129
 - 3 Guia de ação para o gerente de *trade marketing*, 132
 - 3.1 Gestão de ponto de venda e dos pilares de *trade marketing*, 133
 - 3.1.1 Decisão de investimentos no ponto de venda, 134
 - 3.1.2 Decisões de sortimento de produtos, 135
 - 3.1.3 Definição de política de preços, 136
 - 3.1.4 Decisões de promoções, 137
 - 3.1.5 Visibilidade no ponto de venda, 139
 - 3.2 Mobilizando a equipe para garantir execução no ponto de venda, 143
 - 3.3 Pesquisa em *trade marketing*, 144
 - 4 Introduzindo os conceitos de *shopper marketing*, 146
 - 4.1 *Shopper marketing* versus *trade marketing*, 146
 - 4.2 Interação indústria-varejo, 146
 - 4.3 O *shopper* e seu processo decisório, 148
 - 5 Resumo e pontos de aprendizado, 152

6 Questões para discussão, 153

Referências, 153

6 Planejamento e Implementação de *Trade Marketing* (Carolina Almeida de Araújo, Luciano Thomé e Castro, Nilma Regina de Araújo Florêncio, Rafael D'Andrea, Wilson Luís Negrão), 155

- 1 Planejamento e implementação sob a ótica da indústria, 156
 - 1.1 Estruturas, processos e sistemas, 156
 - 1.1.1 Estruturas, 156
 - 1.1.2 Processos e sistemas, 158
 - 1.2 Gestão de produtos e *trade marketing*, 161
 - 1.3 Gestão de comunicação integrada em *trade marketing*, 162
 - 1.3.1 Gestão de material de ponto de venda, 162
 - 1.3.2 Comunicação com a equipe de vendas, 163
 - 1.4 Gestão de preços em *trade marketing*, 164
 - 1.4.1 Estratégia de preço, 164
 - 1.4.2 Preço todo dia e preço promocional, 165
 - 1.4.3 Definição de preço ao consumidor, 165
 - 1.4.4 Gestão de preços, 166
 - 1.5 Gestão da força de vendas, 166
 - 1.5.1 Perfil dos profissionais de *trade marketing*, 166
 - 1.5.2 Gestão de *performance*, 167
 - 1.5.3 Remuneração variável, 168
 - 1.5.4 Campanhas de incentivo, 169
 - 1.5.5 Vendas consultivas como suporte ao gerenciamento no varejo, 169
 - 1.6 Gestão de canais de distribuição, 170
 - 1.6.1 Incentivos também aos canais de distribuição, 170
 - 1.6.2 Definição da estratégia por canal e região, 174
 - 1.6.3 Como elaborar um calendário promocional adequado à realidade do canal, 175
 - 1.6.4 A importância de um portfólio de produto adequado por canal, 175
- 2 Planejamento e implementação sob a ótica do varejo, 176
 - 2.1 Usando a execução em loja em benefício do *shopper* e da rentabilidade do negócio, 176
 - 2.2 Sortimento de produtos, 177
 - 2.2.1 Definindo o portfólio, 177
 - 2.2.2 Revisão de sortimento – base na contribuição dos produtos, 180
 - 2.2.3 Rentabilizando as categorias, 181

- 2.3 Visibilidade: *layout* de loja e planograma, 182
 - 2.3.1 Revendo planta baixa de loja, 182
 - 2.3.2 Alinhamento do espaço *versus* sortimento, 183
 - 2.3.3 Papel da indústria na definição do espaço em gôndola, 184
- 2.4 Precificação – competitividade e rentabilidade, 186
 - 2.4.1 Precificação – decisão estratégica, 186
 - 2.4.2 Redimensionamento de preço visando margem de contribuição, 186
 - 2.4.3 Modelos de precificação: *mark-up* e margem bruta, 188
- 2.5 Promoção – diferenciação sobre a concorrência, 190
 - 2.5.1 Modelos promocionais do varejo, 190
 - 2.5.2 Ações de *merchandising*, 191
- 3 Resumo e pontos de aprendizado, 195
- 4 Questões para discussão, 195
- Referências, 196

- 7 Execução do Gerenciamento de Categorias – uma Ferramenta Aplicada ao Pequeno Varejo** (Luciano Thomé e Castro, Leandro Angotti Guissoni, Matheus Alberto Cònsoli, Rafael D’Andrea), 198
 - 1 Gerenciamento de categorias no pequeno e médio varejo, 200
 - 2 Etapas para implementação de soluções no pequeno varejo, 200
 - 2.1 Decisão 1: definição das categorias, 202
 - 2.2 Decisão 2: definição do *layout*, 205
 - 2.3 Decisão 3: definição do sortimento, 211
 - 2.4 Decisão 4: definição dos serviços e comunicação interna, 217
 - 2.5 Implementação e execução, 219
 - 3 Estudo de caso, 221
 - 4 Resumo, questões e pontos de aprendizado, 224
 - Referências, 226

- 8 Mensuração e Avaliação dos Resultados de Trade Marketing** (Leandro Angotti Guissoni, Marcos Fava Neves, Edson Crescitelli, Rafael D’Andrea, Matheus Alberto Cònsoli), 228
 - 1 A importância da mensuração e avaliação dos resultados, 230
 - 2 Como superar o primeiro desafio: organizando as informações de marketing e selecionando indicadores de desempenho, 232
 - 3 Como superar o segundo desafio: orientando a organização para a gestão baseada em valor, 234
 - 4 Métricas operacionais e financeiras, 234
 - 4.1 Métricas operacionais, 236

4.1.1	Indicadores de sortimento, preo, visibilidade e promoo, 236
4.1.2	Consolidao e análise dos resultados de mercado a partir dos indicadores, 251
4.1.3	Indicadores de canal, 253
4.2	Métricas financeiras, 254
4.2.1	ROI em <i>trade marketing</i> , 256
4.2.2	Grau de alavancagem em <i>trade marketing</i> e grau de alavancagem operacional, 257
5	Resumo e pontos de aprendizado, 259
6	Questões para discussão, 261
	<i>Referências</i> , 261
9	<i>Trade Marketing no Século XXI</i> (Rafael D'Andrea, Matheus Alberto C�nsoli), 264
	<i>�ndice remissivo</i> , 269
	<i>Nota sobre os autores</i> , 273

Nota sobre a MARKESTRAT

Apresentação

A MARKESTRAT, Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia, é uma organização voltada para a criação de soluções que gerem valor para os clientes por meio do desenvolvimento de métodos aplicados e soluções integradas de gestão.

Nosso negócio é baseado nas experiências acadêmicas e profissionais dos membros do grupo, com foco no desempenho de atividades de análise, planejamento e implementação de estratégias para organizações orientadas para o mercado. Além da orientação para o mercado, nossa organização prioriza o enfoque em redes de relacionamentos (*networks*), com posterior ampliação de escopo e competências para oferta de amplo portfólio de produtos e soluções de gestão e estratégia. Por isso, conta com ampla rede de profissionais e organizações associadas.

A MARKESTRAT é comprometida com o desenvolvimento de projetos inteiramente customizados para seus clientes em suas áreas de competência, exigindo, por isso, profundo entendimento das necessidades e oportunidades de seus clientes. Também, a MARKESTRAT acredita verdadeiramente que um projeto será mais bem-sucedido se a organização contratante for capaz de adquirir as competências necessárias para implementar novas rotinas e ferramentas. Por isso, diversos programas de treinamento e educação são oferecidos ao longo dos projetos de consultoria.

Missão

Desenvolver e Aplicar Conhecimento sobre Planejamento e Gestão de Estratégia e Marketing em Redes Produtivas, Visando Aumentar a Competitividade das Empresas, por meio da Interação entre Pesquisa, Ensino e Extensão.

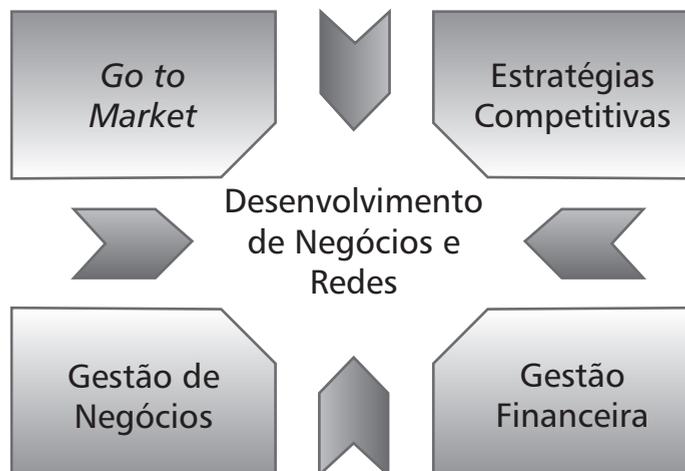
Assim Pensamos, Assim Executamos

O método de trabalho da Markestrat envolve ferramentas desenvolvidas para auxiliar as organizações nas tomadas de decisões, planejando e implementando ações estratégicas para a melhoria de desempenho e competitividade das empresas.

Escopo de Soluções Markestrat

As soluções desenvolvidas e aplicadas pela Markestrat são baseadas em suas competências, com alinhamento e desenvolvimento de projetos que aumentem o Valor dos Negócios de Nossos Clientes, com integração dos pilares abaixo ilustrados.

COMPETÊNCIAS MARKESTRAT



Assim, nossos diferenciais estão relacionados à busca constante por excelência, desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com nossos clientes, customização de soluções com forte embasamento teórico e técnico, visão sistêmica dos negócios, proatividade, flexibilidade e desenvolvimento e aplicação de métodos.

Exemplos de Projetos, Pesquisas e Treinamentos Desenvolvidos pela Markestrat

- Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing
- Estruturação e Planejamento de Canais de Distribuição
- Desenvolvimento e Implementação de Estratégias de *Trade Marketing*
- Revisão de Contratos com Parceiros, Fornecedores e Varejistas
- Planejamento e Gestão de Comunicação Integrada de Marketing
- Análise de Desempenho e Retorno de Investimentos em Marketing
- Gestão de Marcas e Linhas de Produto
- Análise de Parcerias Estratégicas e Formação de *Joint Ventures*
- Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico
- Inteligência de Mercados e Gestão de Informações de Mercado
- Desenho de Planos de Incentivo e Retorno para Distribuidores e Fornecedores
- Análise de Projetos e Investimentos
- Análise de Franquias
- Pesquisas de Mercado
- Revisão e Implementação de Estrutura Organizacional em Marketing

Nota sobre a ToolBox™ – Métricas de Ponto de Venda

A ToolBox™ é a empresa brasileira pioneira no desenvolvimento de métricas e indicadores e na auditoria e monitoramento de pontos de venda. A partir de nossas pesquisas e auditorias, nossos clientes podem verificar retorno sobre investimento (ROI) em *trade marketing* e mobilizar suas equipes para a execução de ponto de venda perfeita. Entre os clientes da ToolBox™ estão os maiores fabricantes de bens de consumo do país, líderes em seus segmentos. Assim como nós, eles acreditam que as informações de ponto de venda são fundamentais para aprimorar o planejamento na área e alavancar resultados nas ações de *trade* e *shopper marketing*.

Na ToolBox™, o rigor metodológico é aliado da capacidade de ouvir e entender as motivações de *shoppers*, varejistas e fabricantes e, assim, desenhar estratégias que beneficiem toda a cadeia.

Além do time de consultoria e análise formado por analistas, estatísticos e colaboradores de primeiro nível, a ToolBox™ conta com uma equipe de profissionais capacitados para a coleta de dados em pontos de venda de todo o país.

História

A ToolBox™ – Métricas de Ponto de Venda foi fundada em 2005, com a proposta de oferecer consultoria em *trade marketing*. No mesmo ano, desenvolveu o serviço de auditoria Store Metrics, que começou a ser aplicado no ano seguinte.

Logo após os primeiros anos de experiência, foram incorporadas novas ferramentas voltadas ao comportamento do *shopper* e varejo. Em 2009, foi criada a divisão de Pesquisa Ad Hoc.

Sempre atualizada com as principais tendências da área, em 2007, a ToolBox™ passou a integrar o *In-Store Marketing Institute*, renomado instituto norte-americano de marketing de PDV e de estudos de varejo, localizado em Chicago, nos Estados Unidos.

A ToolBox™ está presente em mais de 400 cidades em todos os Estados do Brasil. Conhece as peculiaridades regionais e de diversos canais de venda, de bancas de revistas a hipermercados, passando por padarias, farmácias, mercearias e outros. Em 2008, mais de 30 mil pontos de venda foram visitados sistematicamente pela nossa equipe. Através de parceiros e coligados, a ToolBox™ também integra métricas de PDV nos principais países da América Latina.

Produtos e Serviços: a “Caixa de ferramentas em *Trade Marketing*”

1. Pesquisa em *Trade* e *Shopper Marketing*

***Store check* e Auditoria de execução de PDV**

Desenvolvemos um conjunto de métricas para análise e auditoria de PDV que permite fazer um diagnóstico preciso até o nível de loja/SKU, com levantamentos e avaliações objetivas da execução de ponto de venda nos canais direto e indireto. Em todos os tipos de pesquisa, a ToolBox™ tem um rígido processo de verificação, crítica e validação, que garante a credibilidade de nossos relatórios junto à equipe de vendas e *merchandising*. Esses dados permitem classificar as equipes de vendas e *merchandising* a partir de indicadores de desempenho e execução loja a loja.

Monitoramento competitivo

Através do acompanhamento de indicadores de *trade marketing*, elaboramos relatórios gerenciais de *performance* e comparativos de atuação de concorrentes no PDV.

Pesquisa qualitativa e *Ad Hoc*

Além de medir a velocidade de implementação de ações e seus resultados, é preciso entender os porquês para alavancar negócios no PDV. Utilizando metodologias comprovadas e múltiplas técnicas de coleta de dados, ajudamos as grandes marcas a identificar oportunidades de mercado e a compreender como otimizar sua atuação no ponto de venda.

- *Channel Insights*: pesquisas aplicadas à identificação e à qualificação de agentes e intermediários do canal indireto.

- *Retailer Insights*: pesquisas aplicadas à identificação de atributos importantes para varejistas e do nível de satisfação com fornecedores de uma categoria.
- *Shopper Insights*: pesquisas aplicadas ao gerenciamento de categorias e à efetividade de lançamentos, embalagens e comunicação de ponto de venda.

2. Treinamento

A ToolBoxTM prepara profissionais da indústria, varejo e agências para o atual cenário de multiplicidade de canais de vendas disponíveis, menor diferenciação dos atributos de produto, hipersegmentação das marcas e baixo retorno da mídia convencional. Os programas de capacitação podem ser realizados na forma de *workshops* ou de cursos *in-company*, dentro dos seguintes temas:

- *Merchandising*.
- Gestão de canais e *pricing*.
- Gestão de *trade marketing* e indicadores.
- Gerenciamento por categorias.

3. Consultoria tática

A consultoria é um complemento tático às métricas de PDV. Os projetos envolvem a análise de dados internos e externos e o desenvolvimento de ferramentas de gestão de *trade marketing* orientadas para resultados.

- Modelos analíticos e ROI em *trade marketing*.
- Marketing de ponto de venda.
- Inteligência competitiva.
- Ferramentas de gestão de indicadores de *performance*.
- Efetividade 4 Ps: Análise ambiental e de *sell-in/sell-out* para conhecer índices de resposta a alterações nas variáveis que influenciam o giro dos produtos no PDV.

4. Reports especializados e relatórios de mercado

A ToolBoxTM desenvolve uma série de *reports* sobre temas inéditos de varejo e comportamento de *shopper*. O objetivo desse material é auxiliar fabricantes de bens de consumo e varejistas a fazer o planejamento em *trade marketing*. Para isso, os relatórios são aprofundados, ricos em detalhes e baseados em amostras abrangentes.

Prefácio

Quando Rafael D’Andrea convidou-me a ser um dos prefaciadores deste livro, e tive acesso à primeira versão do material desenvolvido pelo grupo de autores, confesso que à medida que evoluía na leitura e nos temas abordados sentia minha responsabilidade ampliada pelo desafio de apresentar em poucas palavras, no início desta obra, a grandiosidade e riqueza de conhecimento e experiências reunidas nestas páginas.

Liderando o grupo editorial de uma das publicações de *trade* mais respeitadas da América Latina, que é *Supermercado Moderno*, monitoramos e aproximamos a linha que conecta as comunidades da indústria e varejo de autosserviço há mais de 40 anos. Essa experiência, acumulada ao longo de décadas de construção da evolução do varejo de autosserviço no Brasil, também vemos reunida em vários conceitos e casos práticos apresentados neste livro.

A realidade é que hoje temos um varejo mais preparado e preocupado em melhorar a *performance*, além de mais consciente de sua importância na cadeia de valor da indústria. Por outro lado, a própria indústria, que sempre teve como foco de suas estratégias a construção de marcas e ações orientadas ao consumidor final, passa gradualmente a ter no planejamento e execução de ações de marketing voltadas para o *shopper* no ponto de venda a maneira mais eficiente e sustentada para conseguir evoluir em receita e rentabilidade.

O fato é que não existe fórmula pronta ou um modelo que se possa aplicar para gerir esta relação historicamente conflituosa entre varejo e indústria, mas de uma coisa se pode ter certeza: à medida que tenhamos profissionais mais preparados, em ambos os lados, trabalhando com fatos e dados e focados no interesse comum que é satisfazer *shoppers* e consumidores preservando os objetivos, também

comuns, de crescimento e rentabilidade, teremos um equilíbrio mais sustentável nessa relação. Não tenho dúvidas de que esta obra, reunindo teoria e prática de autores experientes no tema, contribuirá imensamente para a evolução profissional do setor.

Mauricio Pacheco

Publisher – Revista *Supermercado Moderno*

Quando Peter Drucker, com toda sapiência profetizou: “Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor [...] O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor”, ele foi além da lógica matemática que ministra as quatro operações básicas, muito além das relações sociais e ultrapassou o campo da razão e do conhecimento, para mesclar tudo e ir em direção à satisfação dos clientes e consumidores.

E entender o consumidor, o *shopper*, é uma árdua tarefa para quem se propõe a oferecer produtos e serviços e se lança no mundo do varejo. É uma experiência única, inigualável, envolta em desvendar as necessidades de pessoas dotadas de sentimentos, problemas, realizações, vontades, expectativas e que precisam intensamente viver um momento incomparável com produtos que possam atender seus anseios.

O varejo e a indústria se preparam a cada dia para esta difícil tarefa e se propõem, com pesquisas, desenvolvimentos de produtos, capacitação de suas equipes e com a melhoria contínua de seus processos operacionais, estimularem o consumo, aumentarem as vendas, incrementarem os lucros, desenvolverem suas marcas, visando sempre atender de maneira exemplar o consumidor final.

Ocorre que nem sempre estas expectativas são atendidas e no vaivém das atribuições do dia a dia, da falta de recursos ou mesmo da ausência de conhecimento técnico, o varejo e a indústria são pegos vislumbrando fazer as mesmas coisas, de uma mesma maneira, sem a captura de novas oportunidades de mercado e sem desenvolver seu negócio de maneira criativa.

Na leitura deste livro, com certeza, veremos um horizonte diferente, de maneira simples, com boas perspectivas e com conhecimento técnico, e despertará no leitor o desejo de entender mais, cada vez melhor, as razões de compra dos consumidores e capturá-las com criatividade. O importante é se apaixonar pelo consumidor para realmente entender seus pensamentos, seus hábitos, seus sentimentos e aí criar mecanismos para aproveitar todas as oportunidades estabelecidas com este relacionamento.

Wagner Carrer

Dir. Comercial – Cia. de Bebidas Ipiranga

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todos os envolvidos nas atividades de idealização deste livro, incluindo nossos clientes, profissionais das áreas de marketing, *trade marketing*, vendas e distribuição, os quais colaboraram direta e indiretamente e puderam servir de base aplicada e geração de experiências retratadas neste livro.

Especial agradecimento também a todos os autores e colaboradores que tiveram participação no desenvolvimento desta obra, e aos nossos diversos amigos do meio acadêmico e das empresas e organizações com que as equipes dos coordenadores tiveram o prazer e privilégio de atuar nos últimos anos, como Danone, Bunge, Refrescos Ipiranga (Coca-Cola), Reckitt Benckiser, Kraft, Schincariol, Davene, Linea, Kimberly-Clark, Cadbury, Credicard, J. Macedo, Ambev, Nivea, Whirlpool, Vivo, Procter & Gamble, Unilever, Laticínios Scala, Rações Fri-Ribe, European Marketing Academy, entre outras.

Também dedicamos um agradecimento especial às equipes de projeto e pesquisa da MARKESTRAT e da ToolBox™, em nome de todos os seus pesquisadores e colaboradores, pelo apoio recebido na elaboração desta obra e pelas oportunidades de trabalho geradas, além da equipe diretamente envolvida na estruturação deste livro e seus autores.

Agradecemos também às instituições com as quais temos atuado e participado e que possibilitam que novos conhecimentos sejam sempre aprimorados e desenvolvidos, como a FEA-RP/USP e a FUNDACE, na pessoa do Prof. Dr. Marcos Fava Neves, a EESC-USP, nas pessoas dos Profs. Marcel Musetti e Fábio Guerrini, a FIA, em nome dos Profs. Marcos Campomar e Ana Ikeda, e a UNIMEP, em nome do Prof. Antonio Giuliane.

Ao Prof. Guy Cliquet do Amaral Filho, coordenador do curso CMM do Insper, pela oportunidade de desenvolver o conteúdo didaticamente com os alunos de pós-graduação do Insper. E especialmente ao *publisher* da revista Supermercado Moderno, Sr. Mauricio Pacheco, por nos colocar frente a frente com mais de 500 varejistas e dar a chance de testarmos os conceitos aqui apresentados com quem mais entende disso no país, os proprietários e executivos do varejo supermercadista.

Gostaríamos de agradecer também aos nossos familiares, que tanto nos têm apoiado e sabido compreender nossas ausências e continuam sempre nos incentivando em nossos projetos profissionais e acadêmicos.

Por fim, dedicamos esta obra a todos os apaixonados pelas atividades de marketing e *trade marketing* e que fazem do seu trabalho um exemplo de sucesso e execução para melhor atender a seus clientes e gerar resultados para as organizações das quais participam.

Matheus Alberto Cònsoli

Rafael D'Andrea

Realização:



Introdução

*Matheus Alberto Cônsoli
Rafael D'Andrea*

Decidimos desenvolver este material após sentirmos as dificuldades de profissionais do setor em compreender e consolidar um conhecimento estruturado sobre as atividades de *trade marketing*, seu escopo estratégico, operacional e estrutural e seu papel no contexto do planejamento de marketing.

Procuramos agrupar nos capítulos desenvolvidos neste livro competências e conceitos, integrando conhecimento acadêmico e uma vasta experiência dos autores no dia a dia de organizações, varejistas, pesquisas e projetos de consultoria desenvolvidos nos últimos dez anos. Assim, conseguimos unir conhecimentos de pesquisadores, professores e executivos em um mesmo material com o objetivo de ampliar e detalhar o conhecimento sobre as atividades de *trade marketing* nas empresas.

Ressaltamos que *trade marketing* envolve muito mais do que apenas ações de pontos de venda e abordaremos nos próximos capítulos uma série de ferramentas e análises, ilustrando o processo de planejamento e execução que necessariamente deve estar integrado a um plano de marketing completo, em que a gestão de *trade marketing* e canais deve estar alinhada com as demais decisões do composto de marketing.

O escopo do *trade marketing* é amplo, podendo ser visto como algo que se sobrepõe ou complementa as demais atividades e estratégias de marketing, envolvendo assuntos de marketing industrial, canais de distribuição, comunicação, força de vendas, precificação, segmentação e comportamento do consumidor. Assumimos neste livro um caráter complementador e integrador para o *trade*

marketing e não concorrente com as demais decisões e estruturas de marketing, apesar de que, na prática, isso acontece em muitas empresas por falta de organização e definição das atribuições de marketing, vendas e *trade marketing*. Nesse sentido, *trade marketing* é uma “parte” do marketing, geralmente estruturado e organizacionalmente ligado ao marketing como função, mas focado nas relações e ações com intermediários e varejistas para melhor atender às necessidades dos clientes, de maneira efetiva e lucrativa.

Assim, o objetivo deste livro é apresentar de maneira estruturada, didática e de fácil entendimento, questões, conceitos e ferramentas para que profissionais e acadêmicos da área de marketing possam avaliar, planejar e implementar suas estratégias de *trade marketing*. O livro foi estruturado com uma abordagem sobre as principais ações e pilares de *trade marketing*, conforme ilustrado da Figura 1.



Figura 1 Pilares de trade marketing e abordagem do livro.

Dessa forma, no Capítulo 1 são apresentados alguns conceitos e descrições sobre o ambiente de negócios no varejo em que se procura abordar o varejo como unidade de análise e um dos agentes de canais mais promissores para o desenvolvimento das ações de *trade marketing*. Detalham-se aspectos do varejo de autosserviço, tipos de varejo, algumas tendências e temas contemporâneos, como sustentabilidade e responsabilidade social no varejo. Por fim, discutem-se algumas questões sobre o comportamento do consumidor no varejo e varejo *online*.

No Capítulo 2, são tratados os temas da origem e evolução do *trade marketing*, e se comentam o contexto e cenário competitivo para as empresas e a importância do *trade marketing* nesse cenário. Discutem-se também os conceitos e definições importantes sobre *trade marketing* e seus objetivos. Aborda-se ainda neste capítulo a questão do canal como um cliente, envolvendo também conceitos de *merchandising*, segmentação e proposta de valor, para então se discutirem os aspectos de *trade marketing* e o composto de marketing. Finaliza-se este capítulo com uma discussão estrutural do *trade marketing*, como uma área ou departamento organizacional.

Os assuntos de *trade marketing* e sua relação com a gestão da cadeia de suprimentos e canais de distribuição são discutidos nos Capítulos 3 e 4, com detalhamento de atividades e processos na cadeia de suprimentos e suas interfaces com as ações de *trade marketing*. Abordam-se também questões de gestão de canais de distribuição e aspectos de estrutura, decisões de canais e desempenho dos fluxos de marketing, também relacionados com as atividades de *trade marketing*. Encerra-se o Capítulo 3 com uma discussão sobre os conflitos de canais, suas causas e formas de gerenciamento, destacando como as ações de *trade marketing* podem ser utilizadas como ferramenta de gestão de conflitos e melhoria do desempenho dos canais de distribuição. Já no Capítulo 4, expande-se a discussão sobre estruturas e alternativas de distribuição, com foco nas implicações do relacionamento das empresas produtoras com seus canais nas ações de *trade marketing*.

As atribuições e o escopo de *trade marketing* são apresentados no Capítulo 5, que se inicia com uma discussão sobre segmentação e posicionamento como definições estratégicas para desenvolvimento da proposta de valor para o cliente. Em seguida, discutem-se os aspectos estratégicos de *trade marketing* envolvidos nas decisões de canais de vendas. São tratadas ainda como temas centrais as questões de posicionamento de preços, ações promocionais e a gestão de ponto de venda, introduzindo os pilares de *trade marketing* e suas características – sortimento, preço, visibilidade e promoção. Comentam-se ainda fatores relacionados às decisões de investimentos no ponto de venda, mobilização e gestão da equipe de execução, bem como a temática da pesquisa de marketing e sua importância para o *trade marketing*.

No Capítulo 6, abordam-se o planejamento e a implementação de *trade marketing* nas organizações. Inicialmente, sob a ótica da indústria, trata-se de questões de estruturas, processos e sistemas de *trade marketing* e suas relações organizacionais. Detalham-se, assim, as atividades e integração das ações de *trade marketing* com a gestão de produtos, comunicação integrada de marketing, gestão de preços, atividades relacionadas à força de vendas e relacionamento com canais de distribuição. Em seguida, abordam-se as ações de *trade marketing* sob a ótica do varejo, com foco na execução das ações para benefício do *shopper* e melhoria de rentabilidade do negócio, detalhando as ações táticas nos pilares de sortimento, visibilidade, preço e promoção.

A questão da execução do gerenciamento de categorias e a exemplificação de uma ferramenta a ser aplicada no pequeno varejo é discutida e apresentada no Capítulo 7. Nesse ponto, são apresentadas ferramentas de gestão de categorias no pequeno varejo e é sugerida uma sequência de etapas para a implementação de soluções de *trade marketing* no pequeno varejo, envolvendo definições de categorias, *layout*, sortimento, serviços e comunicação no ponto de venda e sugestões para elaboração de plano de ação a ser implementado, com apresentação de um estudo de caso para fixação de conceitos.

O Capítulo 8 traz uma série de ferramentas e conceitos para mensuração e avaliação dos resultados de *trade marketing*, destacando a importância da mensuração e avaliação de resultados, com sugestões de formas de se organizarem informações de marketing e selecionarem indicadores de desempenho a serem utilizados. Em seguida, são apresentadas métricas financeiras e operacionais, apresentadas em agrupamentos baseados nos pilares de *trade marketing* utilizados neste livro.

Por fim, consolidam-se no Capítulo 9 os principais conceitos trabalhados ao longo dos capítulos, com comentários sobre desafios relacionados à organização da função de *trade marketing* nas organizações, formação e desenvolvimento de parcerias e importância do processo de integração das atividades entre indústrias e varejistas com foco no *shopper* e resultados mútuos.

1

O Ambiente de Negócios do Varejo

*Lucas Sciencia do Prado
Matheus Alberto Cônsoli
Eduardo Mattos Marques
Guilherme Plessmann Tiezzi
Cynthia Venâncio da Silva Durand*

CASO DE ABERTURA

Da indústria de chocolates aos semáforos da capital: uma visão peculiar do varejo multicanal de São Paulo

Observando a venda de chocolates nos semáforos surgiu a curiosidade de entender como produtos de consumo chegavam até lá e como acontecia seu fluxo de distribuição.

Em 2006, verifiquei, no Largo Treze, o tradicional ponto de comércio popular na cidade de São Paulo, onde os camelôs e vendedores de semáforo compravam suas mercadorias. Parte dos itens era oriunda dos varejistas especializados da região – os doceiros –, fato que requeria, entretanto, o deslocamento dos ambulantes até o ponto de venda. Por sua simplicidade e informalidade, essas compras eram pagas a vista. Outra parte dos itens era obtida por meio de um segundo canal de abastecimento, informal e que trabalhava apenas com recebimento em dinheiro, mas que oferecia serviços de entrega. Estranho? Não! Os ambulantes também buscam conveniência para seus negócios!

Uma *van*, seguramente com mais de cinco anos de uso e repleta de chocolates, balas e doces, estacionava em uma calçada, sendo imediatamente cercada por um aglomerado de ambulantes, que compravam desde duas unidades até caixas de *display*. Tentei me aproximar do vendedor e compradores, mas a bagunça era grande.

Em uma segunda visita, com a ajuda de um ambulante, consegui chegar ao dono da *van*, nosso amigo Abreu,* que me dedicou alguns minutos de seu tempo. Expli-

cou-me como se abastecia para atender a ambulantes, cantinas escolares, igrejas e escritórios da região.

Entre nove e onze horas da manhã, ele percorria três hipermercados, dois *cash & carries* e um clube de compras da região, verificando preços de chicletes, balas, chocolates nacionais, doces e salgadinhos e comprando, por fim, os itens no local onde eram vendidos mais barato. A compra de em média 200 itens e 40 SKUs (*Stock Keeping Unit*) era paga com o dinheiro da venda do dia anterior. Além disso, Abreu comprava também itens por encomenda de clientes, como bolos e chocolates de marcas específicas.

Do último local de compras, ele seguia pelas ruas de Santo Amaro (bairro da zona sul de São Paulo, onde está situado o citado Largo Treze), num roteiro aleatório, sempre indo a quem não havia comprado no dia anterior. Seguramente havia ambulantes. Sua jornada iria até o final da tarde e, na manhã seguinte, seu processo se repetia. Sua “formação de preços” é simplesmente a divisão de unidades da caixa *display* pelo preço pago, multiplicado por dois.

Pude verificar esse mesmo modelo de distribuição em outras regiões populosas de São Paulo, sempre observando a mesma operação: informal, mas de eficácia comprovada.

* Nome real alterado.

Fonte: Elaborado por Eduardo Marques.

Objetivos do capítulo

Espera-se que, após concluir a leitura deste capítulo, o leitor possa compreender melhor a importância do varejo e:

- Conhecer o cenário do varejo nacional de autosserviço e suas principais atividades.
- Entender como surgiu o conceito do autosserviço e quais os formatos futuros para o varejo.
- Identificar e discutir as principais tendências do varejo.
- Refletir sobre algumas mudanças no comportamento do consumidor e como este está evoluindo.
- Mostrar que os conceitos de *trade marketing* também podem ser utilizados em outros tipos de varejo, como *pet shop*, loja de materiais de construção, de cosméticos, lojas de conveniência, entre outros.

1 Varejo e suas definições

Ao pensarmos em formatos de lojas e agentes de distribuição, devemos compreender como podem ocorrer as relações na cadeia de abastecimento do consumo. Porém, antes de definirmos qualquer formato de loja ou agente de distribuição, é importante conceitualizar o que é o varejo, formato de loja e agente de distribuição. O próximo item destaca algumas das principais definições do varejo, bem como algumas classificações das organizações de varejo que serão utilizadas durante todo o nosso livro.

De acordo com Parente (2007, p. 22), varejo pode ser definido como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”. Essa definição é completada por Kotler (2000), que destaca o uso não comercial das mercadorias adquiridas (pelos consumidores finais), e por Levy e Weitz (2000), que destacam o processo de agregação de valor nessas vendas.

Outro conceito importante é a definição do varejista ou loja de varejo, que está associada à venda de pequenos lotes de produtos ao consumidor por meio do varejo (KOTLER, 2000; COX; BRITAIN, 2004). Levy e Weitz (2000) corroboram, quando afirmam que o varejista, como último negociante de um canal, é aquele responsável pela venda desses produtos e serviços ao consumidor. Neves, Lopes e Cónsoli (2003) especificam essa definição para os varejistas de alimentos e os definem como aqueles que fornecem alimentos e bebidas para clientes consumirem em suas casas, diferenciando-os das empresas de serviços de alimentação, que fornecem os alimentos para o consumo fora das residências.

Com base nesses autores estudados podemos definir o varejo como as atividades de vendas de bens e/ou serviços aos consumidores finais, o qual tem as empresas varejistas como principais agentes de venda para os consumidores.

A classificação mais comum para as organizações de varejo é baseada principalmente na estrutura organizacional e sua abrangência de produtos (COX; BRITAIN, 2004). Parente (2007) destaca que, para a classificação das instituições de varejo, podem ser utilizados vários critérios. Segundo o autor, a classificação pode ser dividida em: (1) classificação de acordo com a propriedade, (2) instituições com loja e (3) instituições sem lojas. O Quadro 1.1 resume as principais subclassificações dentro de cada grupo.

De acordo com Parente (2007) e Neves, Lopes e Cónsoli (2003), no Brasil, o varejo de alimentos, notadamente hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades, entre outros, é importante tanto para a economia, quanto para a estratégia de distribuição. Santos e Costa (1997, p. 6) definem os varejistas de alimentos como aqueles que comercializam um grande número de “produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída”.

Quadro 1.1 *Classificação das instituições de varejo.*

Instituições varejistas		
Classificação de acordo com a propriedade	Instituições com lojas	Instituições sem lojas
Independentes	Alimentícias	Marketing direto
Redes	Não Alimentícias	Vendas diretas
Franquias	Serviços	Máquinas de venda
Departamentos alugados		Varejo virtual
Sistemas verticais de marketing		

Fonte: Parente (2007, p. 25).

A partir das definições apresentadas sobre o varejo, é importante que o conceito de agente de distribuição seja entendido. Desse modo, propõe-se que o agente de distribuição é aquele que compra em grande quantidade e a divide em quantidades requeridas pelo varejista. Assim, serão abordados dois caminhos de atendimento e suprimento de necessidades do varejo a partir da indústria; de acordo com a cadeia de abastecimento proposta, a produção será distribuída de forma direta e indireta.

Na distribuição direta, para os varejistas cujas quantidades compradas – e vendidas ao consumidor final – justificam o esforço logístico por parte do fabricante, não se faz necessário um agente de distribuição intermediário. Em geral, a distribuição direta envolve as lojas de rede de supermercados e hipermercados, lojas independentes com mais de 20 *check-outs* e redes de magazines.

Pelo lado da distribuição indireta, abordam-se aqui todos os agentes de distribuição, uma vez que estes representam um papel estratégico na comercialização e logística. Aqui estão os atacadistas, distribuidores, *brokers*, supermercados independentes com até 19 *check-outs* e demais pontos de venda por especialidade, como padarias, empórios e outros.

Por fim, é importante destacar que o que determina se uma loja é atendida direta ou indiretamente é o canal de distribuição, do qual esta faz parte – e este será um tema abordado detalhadamente no Capítulo 2.

1.1 O *trade marketing* na distribuição

Se, por um lado, os profissionais de marketing desenvolvem produtos e soluções que buscam atender às necessidades dos consumidores, os de vendas focam sua atenção na comercialização desses produtos e em todos os níveis da cadeia

de abastecimento. Já o *trade marketing* desenvolve as estratégias de distribuição com base nas premissas de marketing para cada produto ou serviço e na rede de clientes atendida por vendas, desenvolvendo ações promocionais por canal, planos de incentivo a vendas e campanhas, não ao consumidor, mas aos agentes de distribuição, além de exercer os devidos controles financeiros e estatísticos.

Entendendo a importância do varejo na atualidade, bem como o papel fundamental dos agentes de distribuição, este capítulo tem como objetivo estudar como surgiu o modelo atual de lojas de varejo (o autosserviço), destacar os diferentes tipos de varejo, assim como fazer um estudo das principais mudanças no ambiente do varejo e um panorama sobre o perfil do novo cliente. O entendimento desses tópicos é essencial para que o leitor possa compreender os demais capítulos do livro, bem como de que forma as ações de *trade marketing* estão integradas com os diversos tipos de varejo.

1.2 O varejo de autosserviço

A organização dos formatos varejistas de um país, de maneira geral, é dada por duas variáveis: cenário macroeconômico e a tecnologia disponível. Sob essa perspectiva, podemos considerar a década de 90 como o período de maior transformação dos formatos no Brasil, uma vez que a abertura de mercado com a queda das barreiras de importação (Governo Collor, 1990-1992), seguida da estabilização econômica (Plano Real, 1993), trouxe o equilíbrio e a estabilização e o mercado nacional teve nos anos 90 sua melhor adequação à realidade. Antes disso, os formatos seguiam os modelos americanos e, com o passar dos anos, os formatos varejistas no Brasil se definiram de forma sucinta. Por estar se falando de uma atividade humana sob forte influência cultural, não podemos considerar que esses modelos são estáticos, mas sim o conceito que sustenta cada modelo. Para entender os atuais formatos do varejo brasileiro faz-se necessário um breve histórico do surgimento do autosserviço.

No Brasil, os primeiros exemplos de autosserviço apareceram entre as décadas de 30 e 50, quando as lojas de comércio varejista começaram a acompanhar as mudanças ocorridas na indústria. Surgiram então as lojas populares, já no novo formato de autosserviço (PINTAUDI, 2005). O formato de autosserviço no varejo de alimentos surgiu na década de 50. Foi nessa época que surgiram as experiências mais relevantes nesse modelo, dando início à substituição das vendas de produtos alimentares por mercearias, feiras, quitandas etc. (SENHORAS, 2003). Carlessi (2009) destaca o Frigorífico Wilson/Casa Araujo, o Depósito Popular, ambos localizados na cidade de São Paulo, e o Demeterco, da cidade de Curitiba – PR, como os primeiros exemplos de autosserviço no país.

De acordo com Blessa (2008) a grande mudança ocorrida no varejo no início do século XX, em que as lojas passaram a ter o formato de autosserviço, possibili-

tuou uma transformação no modelo de comunicação com o cliente. A partir desse momento a comunicação passou a ser feita diretamente pelo produto, estimulando o início das atividades de *merchandising* no ponto de venda. O consumidor passou a decidir sem a influência do vendedor qual produto levar.

O setor de autosserviço ganhou força no Brasil especialmente após o Plano Real. Em 1994, o número de lojas era de aproximadamente 37.500. No ano de 2008, aumentou para 75.725, entre supermercados com mais de dois *check-outs* e varejos tradicionais, além de ter empregado mais de 875.000 pessoas (HILÁRIO, 2009). Vale destacar também que no ano de 2008 o autosserviço foi responsável por um faturamento de quase R\$ 160 bilhões, 5,5% do Produto Interno Bruto (PIB), R\$ 2,9 trilhões¹ (HILÁRIO, 2009). O Quadro 1.2 apresenta o *ranking* dos maiores varejistas do Brasil divulgado pela Abras em 2009.

Quadro 1.2 Ranking do varejo de supermercados.

Classificação	Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2008 (em R\$ mi)	Número de Lojas de Alimentos	Principal Atividade
1	Carrefour	SP	22.470	539	Alimentos
2*	Grupo Pão de Açúcar	SP	20.857	597	Alimentos e eletroeletrônicos
3	Wal-Mart Brasil	SP	16.953	345	Alimentos
4	Gbarbosa	SE	2.355	50	Alimentos, eletroeletrônicos e farmácia
5	Bretas Supermercados	MG	1.818	54	Alimentos e Postos de gasolina
6	Zaffari e Bourbon	RS	1.797	28	Alimentos e <i>Shopping Center</i>
7	Prezunic Supermercados	RJ	1.784	29	Alimentos
8	DMA Distribuidora	MG	1.710	89	Alimentos
9	Super Muffato	PR	1.428	26	Alimentos
10	Angeloni	SC	1.387	20	Alimentos
11	Coop	SP	1.205	26	Alimentos, Farmácias e Postos de gasolina
12	Condor Super Center	PR	1.196	25	Alimentos
13	Y. Yamada	PA	1.183	16	Alimentos
14	Líder	PA	1.118	14	Diversos empreendimentos
15	Sonda	SP	1.037	20	Alimentos

Fonte: Adaptado de Abras (2009).

* Em 2009, após a divulgação dos dados pela ABRAS, o Grupo Pão de Açúcar adquiriu a rede de eletroeletrônicos Ponto Frio e voltou a ser o primeiro varejista no *ranking*, uma vez que somados os faturamentos dos dois grupos (Pão de Açúcar e Ponto Frio), este se aproxima dos R\$ 24 bilhões.²

¹ Valor aproximado do PIB brasileiro em 2008. O valor divulgado pelo Ipeadata foi de R\$ 2.889.718.577.

² Portal Exame. *A jogada mais ousada de Abilio*. 11 jun. 2009.

1.3 Os tipos de varejo

Como visto anteriormente, o termo *varejo* é abrangente e requer detalhamento, assim sendo, buscam-se destacar os formatos de lojas que atendem os diversos “tipos” de varejo, ou seja, nas diversas necessidades do consumidor. Os principais a serem destacados são:

1. Varejo Alimentar: distribuir produtos prontos ou para preparo de alimento, incluindo-se aqui também os produtos de higiene pessoal e limpeza geral.
2. Varejo Farma: distribuir produtos farmacêuticos, prescritos ou não, incluindo-se também produtos de higiene pessoal.
3. Varejo de Construção: distribuir itens que permitam construção ou reforma ao consumidor final ou a profissionais especializados. Construtoras e outros agentes responsáveis por obras de grande porte serão atendidos diretamente pelas respectivas indústrias.
4. Magazines/*Shopping centers*: no Brasil, com o desaparecimento das lojas de departamento, esses formatos se especializaram em distribuir itens de vestuário, eletroeletrônico e culturais e entretenimento (filmes, livros e afins).
5. Varejo por especialidade: lojas especializadas em determinada especialidade, como decoração, animais domésticos (ou *Pet Shops*), *hobbies* etc.

Alguns desses tipos de varejo serão detalhados a seguir. É importante ressaltar que os conceitos de *trade marketing*, explicados e desenvolvidos ao longo deste livro, podem ser aplicados para todos os formatos de distribuição, diretos ou indiretos, existentes. Assim, independentemente do “tipo” de varejo, o consumidor pode ser atendido de três formas:

- i. Eletronicamente (que estudaremos mais adiante).
- ii. Tradicionalmente, através de um vendedor ou atendente.
- iii. Por autosserviço, em que ele mesmo busca as mercadorias que pretende levar.

1.3.1 Varejo de autosserviço

Esse tipo de varejo é provavelmente o mais entendido pelos clientes, e envolve lojas de autoatendimento, ou seja, onde o cliente mesmo se serve dos itens disponíveis. Geralmente, é dedicado a itens de consumo como alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza. Sua classificação segue o número de caixas (*check-outs*) sendo as lojas com mais de 50 *check-outs* as maiores, subclassificadas como hipermercados, que chegam a oferecer inclusive itens duráveis como eletroeletrônicos,

produtos automotivos e diversas outras linhas de produto não disponíveis nos demais supermercados. A Figura 1.1 exemplifica um varejo de autosserviço.



Fonte: TOOLBOX (2009).

Figura 1.1 Exemplo de varejo de autosserviço nos EUA.

1.3.2 Varejo tradicional

Esse é o formato de varejo em que o cliente pede o item a um atendente, que o seleciona, entrega e recebe o pagamento. É um modelo considerado em declínio nos grandes centros, mas ainda comum nas pequenas cidades, bairros isolados e zonas rurais. A Figura 1.2 exemplifica esse tipo de varejo.



Fonte: Arquivo ToolBox (2008).

Figura 1.2 Exemplo de varejo tradicional.

1.3.3 Varejo Farma-Drogaria

O modelo farma nasceu do varejo tradicional, em que o cliente solicitava o item ao atendente, que o selecionava e o entregava ao cliente. A evolução desse formato transformou a maioria das lojas num formato híbrido, entre tradicional (venda de medicamentos prescritos) e autosserviço (itens de consumo). Por questões legais, uma série de produtos tem sua venda restrita atualmente no varejo farma, sendo que muitos deles devem utilizar necessariamente o modelo tradicional, dado que se exige atendimento e explicação dos produtos por parte de profissionais da área. Um exemplo do varejo farma é mostrado na Figura 1.3.



Fonte: <www.guiadafarmacia.com.br>.

Figura 1.3 Exemplo de varejo farma-drogaria.

1.3.4 Atacado

O atacado é um agente de canal especializado na compra da indústria para revenda ao varejo e, por isso, se caracteriza como agente de distribuição, não um varejista. Atende ao maior número de categorias (é um generalista) e baseia seu negócio na relação com a maior base de clientes possível e na eficiência logística.

No modelo de negócios do atacado, destacam-se o atacado de autosserviço, também conhecido como *cash & carry*, também conhecido como “atacarejo”, onde clientes (geralmente, pequenos varejistas, donos de restaurantes, mas também consumidores finais) compram seus produtos selecionando-os diretamente das gôndolas ou áreas de estocagem. Destaca-se que muitos desses atacados também vendem diretamente a clientes finais, desde que comprem com algum nível de volume, possuam cadastramento e/ou levem pacotes de produtos com maior número de itens. Existem também, nesse segmento, os atacadistas tradicionais, que atuam como distribuidores de amplas linhas de produtos, atendendo os varejistas diretamente no seu estabelecimento.

Com a crescente combinação do atacado (generalista focado na venda B2B) com autosserviço, em que o cliente se serve do pretendido, têm surgido novas lojas com menos apego estético; a unidade de venda geralmente é a caixa de embarque ou *packs* de um mesmo SKU. Face ao interesse do grande público por esse formato e apoiados no senso de oportunidade atacadista, alguns estabelecimentos trabalham com dois preços para um mesmo item (SKU e caixa de embarque). A Figura 1.4 exemplifica uma loja de atacado autosserviço.



Fonte: In-Store Marketing Institute (2008).

Figura 1.4 Exemplo de atacado Cash&Carry (EUA).

1.3.5 Loja de departamento

As lojas de departamento são um tipo de varejista que comercializa ampla linha de produtos, mas relacionados, em termos de categoria, conforme ilustrado na Figura 1.5. São lojas geralmente focadas em vestuário, bens duráveis (eletrodomésticos), brinquedos, materiais de construção, entre outros. Em termos independentes, essas lojas tiveram seu auge no mercado brasileiro nas décadas de 70 e 80, entrando em declínio pela rápida difusão dos hipermercados e *shopping centers*. Entretanto, após o final dos anos 90, passaram a se expandir e se desenvolver, principalmente como “lojas âncora”, isto é, responsáveis por atrair fluxo de clientes em regiões comerciais e *shoppings*.



Fonte: <www.leroymerlin.com.br e www.magazineluiza.com.br>.

Figura 1.5 Exemplo de lojas de departamento.

1.3.6 Shopping centers

Os *shopping centers* são atualmente bastante conhecidos e locais frequentemente visitados pelos consumidores. Envolvem um complexo comercial contendo elevada variedade de lojas de vestuário, calçados, artigos de decoração, brinquedos, praças de alimentação, centros de entretenimento e uma infinidade de outros formatos que visam atender a uma classe social em todas as suas necessidades de consumo.

2 Tendências no varejo

McGoldrick (2002) destaca que diversas estruturas de análise, desenvolvidas para o planejamento estratégico das empresas, também são largamente utilizadas pelos varejistas para identificar as mudanças no macroambiente, as forças competitivas e fazer uma análise da situação geral do negócio. Uma das análises sugeridas é a análise PEST (Ambiente Político-legal, Econômico-natural, Sociocultural e Tecnológico) do macroambiente. O Quadro 1.3 mostra algumas sugestões para a realização dessa análise relacionadas aos negócios de varejo.

Quadro 1.3 *Modelo análise PEST do varejo – macroambiente.*

Político-Legal	Econômico-natural
<ul style="list-style-type: none"> – Mudanças no governo – Política tributária – Leis trabalhistas – Salário-mínimo – Restrições de funcionamento do varejo – Orientações de planejamento – Lei de monopólio – Cláusulas do código do varejo/leis – Regulação de ofertas – Leis ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> – Tendências de PNB (Produto Nacional Bruto) – Economias regionais – Rendimentos disponíveis – Taxas de poupança – Taxas de Juros – Taxas de câmbio – Preço dos combustíveis – Níveis de emprego – Competição nacional – Competição internacional
Sociocultural	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> – Preocupações ambientais – Consumismo – Mudanças nos padrões de trabalho – Distribuição de renda – Feriados e tempo para lazer – Exercícios e esportes – Preocupações alimentares – Níveis de educação – População idosa – Início da formação de famílias tardio 	<ul style="list-style-type: none"> – Produtos de alta tecnologia – Processamento e apresentação de alimentos – Internet e televisão interativa – Transferência eletrônica de fundos – Troca de dados eletrônica – Tecnologias de armazenagem – Veículos ecológicos – Monitoramento por satélite – Teleconferências internacionais – Tecnologias de segurança

Fonte: Traduzido e adaptado de McGoldrick (2002).

É importante destacar que esse modelo apresentado é apenas um roteiro que pode ser seguindo pelos varejistas interessados em fazer análises do seu macroambiente e assim poderem traçar suas estratégias. Para uma análise completa, é importante que seja considerado o setor de atuação do varejista, bem como as tendências do comportamento do consumidor.

Parente (2007) em sua obra destaca diversas tendências para o setor do varejo. Neste livro, iremos discutir, com base em algumas dessas tendências, os principais exemplos que surgem no varejo, além de ampliarmos a lista apresentada pelo autor.

Aumento da consolidação

De acordo com Parente (2007), em 1999 os cinco primeiros varejistas concentravam mais de 40% do faturamento do setor. De acordo com os dados divulgados pelo *ranking* da Abras em 2009, a concentração chegou a 41%. Apesar da manutenção da participação percentual, a tendência de fusões e aquisições, pelos maiores grupos, continua. Nos últimos anos, os três maiores grupos varejistas atuantes no mercado brasileiro se revezaram na liderança do *ranking*.

Polarização: massificação versus especialização

Essa é uma tendência de os grande varejistas assumirem o posicionamento de lojas de massa, enquanto que os pequenos varejistas que não atingem grandes volumes de vendas e têm baixo poder de negociação deveriam se especializar para ter vantagem competitiva. Atualmente percebe-se um fluxo contrário. As grandes redes varejistas, percebendo uma boa oportunidade nesse segmento de especialização, estão investindo em modelos de lojas menores, apostando na mudança do comportamento dos consumidores do varejo, e cada vez mais inauguram formatos de lojas menores em que as compras possam ser feitas rápidas. Carlessi (2009) destaca que novos formatos de lojas estão surgindo como tendências. Alguns dos exemplos citados são as lojas formato *gourmet*, que privilegiam produtos diferenciados com preços mais elevados; e as lojas de proximidade, que têm um *mix* de produtos preciso e exploram a localização privilegiada. As mudanças no comportamento e perfil do consumidor são direcionadores para esses modelos de loja.

Tecnologia da informação

Com as rápidas mudanças da tecnologia, os varejistas ganham em efetividade, tanto estratégica, como operacional. Parente (2007) destaca algumas ferramentas que já influenciam na gestão dos varejistas, como código de barras, leitoras óticas, sistemas logísticos, etiquetas eletrônicas, sistemas para previsão de vendas e gerenciamento de bancos de dados, entre outras. O barateamento das tecnologias torna a cada dia a implantação dessas tendências destacadas possível em diversos tamanhos de varejistas. Uma tendência que surge no segmento de ERP (*Enterprise Resource Planning* – sistemas integrados de gestão) é a tecnologia SaaS (*Software as a Service*), que baseia-se na utilização de um sistema via *web* que será composto por todas as funcionalidades de um ERP. Mesmo não sendo especificamente desenvolvida para o segmento de varejo, certamente atenderá às necessidades desse setor, uma vez que seu custo de implantação é baixo e permite um número de usuários menor.

Outra tendência já apresentada, mas que merece destaque, são as etiquetas eletrônicas. Também conhecidas como RFID (*Radio Frequency Identification*), têm como princípio a utilização da tecnologia de radiofrequência para a captura das

informações. O uso dessa tecnologia pode gerar ganhos de operação significativos em toda a cadeia do produto (BERNARDO, 2004). O uso em larga escala dessa tecnologia ainda não é realidade no Brasil, porém, nos países europeus pode ser encontrada nos mais diversos portes de varejo (HILÁRIO, 2009).

A rede francesa de supermercados Auchan introduziu em uma loja na Itália uma nova tecnologia que permite que os próprios compradores façam a leitura dos itens escolhidos e paguem em quiosques espalhados pela loja. Para que isso seja possível, os clientes recebem na entrada da loja um leitor de códigos de barra, chamado de Joya. Esse leitor também permite que os clientes possam conferir as mercadorias que estão em seu carrinho e o valor acumulado até o momento. Após terem escolhido todos os seus itens, basta se dirigirem a um dos pontos de autoatendimento e pagar ou a um caixa tradicional (ELSEVIER FOOD INTERNATIONAL, 2009).

Com a evolução da telefonia móvel, os varejistas estão aproveitando para inovar na comunicação e no relacionamento com os clientes. Hilário (2009) destaca a tecnologia *mobile-commerce* que está sendo desenvolvida pela IBM. Esse aplicativo permite que os clientes sejam identificados, por meio do *Bluetooth* de seus aparelhos celulares, pelos vendedores das lojas e, assim, as informações desses clientes podem ser utilizadas para aprimorar o atendimento. Outra tecnologia que também utiliza a telefonia móvel é o aplicativo lançado por uma rede britânica para os celulares da Apple. O aplicativo, batizado de *on-the-go*, permite que os usuários façam suas compras dos aparelhos celulares de onde estiverem. A ferramenta também pode ser mesclada com as compras *online* já tradicionais no *site* da empresa (ELSEVIER FOOD INTERNATIONAL, 2009).

Marcas próprias

Outra tendência observada é o crescimento das marcas próprias. De acordo com a Nielsen (2009), “marcas próprias são produtos vendidos exclusivamente por organizações varejistas que detêm o controle da marca, que pode levar o nome da empresa ou outro nome de marca não associada ao nome da organização”. A Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2009) destaca que, em 2007, a taxa de crescimento de marcas próprias foi de 22,3% em valor e 25,7% em vendas, além da participação no varejo brasileiro de 5,4% em valor. O número de itens oferecidos é aproximadamente de 30.000, sendo as categorias com maior participação os envoltórios plásticos, telefonia fixa, toalhas de papel, álcool, televisores com reproduzidor de mídia e guardanapos de papel.

Corstjens (2005) afirma que as marcas próprias são uma questão estratégica para o varejo, pois influenciam no equilíbrio de poder entre varejistas e fabricantes quando na disputa pela lealdade dos consumidores. Jones (2009) destaca que além de os produtos de marca própria oferecerem uma margem maior, também ajudam os varejistas a criar uma forte lealdade dos clientes aos produtos e às lo-

jas. De acordo com o autor, é importante que o *mix* de marcas próprias e marcas tradicionais seja balanceado, uma vez que os clientes podem sentir falta de marcas-chaves e deixarem de frequentar as lojas, além de serem importantes fontes de comparação de preços. Por fim, o autor destaca três tendências apontadas por Koen de Jong, da Netherlands-based International Private Label Consult, para o futuro das marcas próprias. A primeira é estarem alinhadas às políticas de sustentabilidade das empresas, buscando produtos que não agredam o planeta. A segunda é a utilização dos próprios nomes dos varejistas, uma vez que muitos utilizam nomes diferentes da sua própria bandeira para seus produtos. Segundo De Jong, a explicação para isso é o receio que os varejistas tenham de seus produtos não terem uma qualidade satisfatória, o que poderia impactar na imagem da rede. Com o aumento da qualidade desses produtos, a tendência é que os varejistas passem a utilizar seus próprios nomes nos produtos. Por fim, a terceira tendência apresentada é a habilidade que varejistas têm para reagir às mudanças do mercado pelo uso das marcas próprias. De Jong cita o exemplo das restrições dos aeroportos aos frascos com mais de 100 ml. Após o lançamento dessa regra, rapidamente os varejistas conseguiram modificar seus produtos para atender seus clientes.

Varejo virtual – *E-tail*

O varejo eletrônico é um formato de varejo que oferece, pela internet, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico (PORTO, 2007, p. 41).

O varejo virtual, também conhecido como *E-tail*, tornou-se uma ferramenta poderosa para os varejistas atingirem diferentes públicos. Com a difusão da Internet, as vendas no varejo *online* foram fortalecidas, impulsionadas por outras vantagens, como a comodidade e a maior possibilidade de parcelamento das compras.

Diversos autores destacam as vantagens do varejo virtual em relação aos formatos tradicionais, tais como a não necessidade de uma grande estrutura física para receber os clientes, como estacionamentos, caixas, prateleiras, corredores etc., o que implica em considerável redução de custos (HOFACKER, 2008).

De acordo com a Associação Comercial de São Paulo (ACSP), o Brasil tem aproximadamente 11,5 milhões de consumidores *online*, sendo que estes gastam em média R\$ 323 por compra. Ainda conforme a pesquisa realizada, a expectativa de faturamento para 2009 é de R\$ 10,5 bilhões (ACSP, 2009).

No Brasil, os varejistas a cada dia identificam novas oportunidades para comércio eletrônico. Lojas de eletroeletrônicos, supermercados, livrarias, varejos especializados apostam cada vez mais nesse mercado, sendo essa mais uma tendência a ser considerada.

3 Sustentabilidade no varejo

O conceito da sustentabilidade está apoiado em três pilares, também conhecidos como *triple bottom line*. São eles: econômico, social e ambiental. Diversos autores discutem a importância que as práticas sustentáveis têm para o desenvolvimento das empresas.

A sustentabilidade também chegou ao varejo. Nesta etapa, serão discutidas algumas das principais ações dos varejistas brasileiros e como estes têm se preparado para incorporar práticas sustentáveis em seu dia a dia. Entre as principais ações levantadas temos: projetos de construção verdes (*Green Buildings*), programas de utilização de sacolas retornáveis, substituição das sacolas plásticas convencionais por sacolas feitas a partir do plástico oxibiodegradável, acordos com fornecedores para incentivos a práticas sustentáveis, ações de responsabilidade social, entre outras. Os fornecedores do varejo também estão se adequando às condições da sustentabilidade. Suas principais práticas envolvem principalmente a adequação dos produtos finais. As mudanças podem ocorrer desde a embalagem até a composição do produto, para que este prejudique menos o meio ambiente.



Fonte: TOOLBOX (2009).

Figura 1.6 Whole Foods, Chicago-IL/EUA.

Um exemplo deste tipo de varejo é a Whole Foods, uma rede de supermercados com foco em produtos orgânicos, naturais e sustentáveis. Possui até programa de televisão para educar clientes sobre preparo de pratos “ecogastronômicos”.

O Boxe 1.1 mostra o detalhamento de algumas das práticas de sustentabilidade em desenvolvimento pelos varejistas.

BOXE 1.1 Varejo sustentável

Lojas sustentáveis: no Brasil, os projetos chamados Green Buildings (construções verdes) estão em alta entre os varejistas. Esses projetos, de acordo com o World Green Building Council (WORLDGBC, 2009), envolvem a troca de práticas convencionais de construção por ações sustentáveis que garantam a prosperidade da sociedade e do planeta. Heerwagen (2000) destaca algumas dessas mudanças que as construções verdes podem adotar para influenciar na qualidade dos ambientes. Entre elas: utilizar sistemas que permitam a maior ventilação natural dos ambientes; selecionar materiais e móveis com menor toxicidade; utilizar melhor a luz do dia, poupando energia; aumentar a eficiência energética da iluminação; aumentar o contato com a vista natural; e por fim monitorar as construções durante todas as fases para reduzir o número de agentes microbianos. No varejo, esse conceito está sendo ampliado, e as grandes redes passaram a construir as chamadas Lojas Ecoeficientes. Nessas lojas, além das mudanças destacadas acima, praticam-se ações desde a coleta seletiva até a conscientização dos clientes na redução dos desperdícios.

Sacolas ecológicas: as sacolas plásticas normalmente utilizadas pelo varejo demoram aproximadamente 400 anos para se decomporem e apenas parte delas é reciclada. Recentemente, duas tendências se destacam como opção para os varejistas que querem adequar-se para os novos modelos de negócio sustentáveis. A primeira opção é o uso das sacolas oxibiodegradáveis. Essas sacolas são fabricadas com o plástico biodegradável que se decompõe em aproximadamente 100 dias quando expostas às condições favoráveis. Assim, quando as sacolas vão para os aterros sanitários ou se perdem na natureza, causam um impacto reduzido ao meio ambiente. Recentemente, alguns estudos mostraram que as sacolas oxibiodegradáveis não são a melhor opção para resolver o problema ambiental, uma vez que não se mostraram tão eficientes quanto à biodegradação. Sendo assim, uma segunda opção é a substituição das sacolas plásticas por sacolas reutilizáveis. Essa é uma tendência que no Brasil ainda não é muito forte. Porém, nos Estados Unidos e em alguns países da Europa os supermercados já começaram a utilizar essas sacolas. O Carrefour recentemente iniciou uma campanha para substituir o uso das sacolas plásticas em todas as suas lojas da Espanha. A substituição será feita gradualmente; os clientes receberão sacolas reutilizáveis para que em suas próximas compras possam levá-las ao supermercado. Baseado em uma estimativa feita pela média de sacolas consumidas por habitante na Espanha (238), durante toda a vida de um habitante é possível economizar mais de 18.000 sacolas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em World Green Building Council.

3.1 Responsabilidade social no varejo – RSV

De acordo com Crane et al. (2008) esse tema é discutido há muito tempo, porém, as pesquisas ainda não compartilham uma definição comum ou um conjunto de princípios chave. A definição do Instituto Ethos, uma organização sem fins lucrativos que desde 1998 apoia a prática de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil, nos dá uma boa ideia desse conceito.

Uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2009).

Gomes (2004) ressalta que os produtos e serviços de uma organização socialmente responsável são mais aceitos pela sociedade e pelos consumidores do que produtos e serviços oferecidos por empresas que não atuam no âmbito social. No Brasil, as práticas de RSV começam a ser estudadas por diversos pesquisadores. Amadeu Junior, Gelman e Macedo (2008) destacam que a adoção de práticas de RS pelos varejistas brasileiros é maior a cada dia, o que contribui para o crescimento e desenvolvimento de melhores negócios para o setor. A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas apresenta um banco de práticas das melhores práticas de RS no varejo. Entre as práticas encontradas estão projetos que envolvem ações de apoio à sociedade, integração com fornecedores, colaboradores, meio ambiente, entre outros.

4 Mudanças no comportamento do consumidor; quem é o novo consumidor do varejo?

Com o surgimento do autosserviço o consumidor passou a tomar suas decisões sem a influência de um vendedor. De acordo com Blessa (2008), cerca de 85% das decisões de compra dos consumidores são tomadas no ponto de venda, no momento em que este está em frente à gôndola de produtos. Sendo assim, o entendimento desse consumidor é fundamental para que uma boa estratégia de comunicação possa ser bem elaborada. Algumas das principais tendências observadas estão descritas abaixo.

Número de pessoas que moram sozinhas

É cada vez maior o número de pessoas que moram sozinhas. De acordo com Simões (2008), em 2008 o número de pessoas que moram sozinhas ultrapassou

os 6 milhões, sendo a previsão para 2016 que esse número dobre. A autora ainda destaca algumas características das pessoas que moram sozinhas. As principais são: pessoas exigentes, que buscam produtos de maior qualidade, durabilidade e sejam mais concentrados e em porções menores; individualistas, que tomam suas próprias decisões; possuem animais de estimação e valorizam seu bem-estar; têm elevado nível de informações; além de serem práticos, valorizam a conveniência, a comodidade e o conforto; passam mais tempo na Internet que as outras pessoas; não permanecem muito tempo nas lojas; investem em benefício próprio; fazem muitas viagens; preferem os serviços *delivery*; concentram suas compras em locais que tenham produtos de diferentes segmentos. Esse e outros pontos que cada setor pode identificar por meio de pesquisas comprovam que esse é um novo e potencial segmento a ser explorado pelo varejo.

Aumento no número das refeições fora de casa

De acordo com Resende (2008), o número de pessoas que se alimentam fora de suas residências aumentou. Em 2007, esse número foi de 4,8%, sendo esses dados referentes à pesquisa realizada pela LatinPanel e divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) em 2008. A pesquisa divulgada pela Abras em 2009 sobre o perfil dos consumidores do varejo, também realizada pela LatinPanel, mostrou que categorias como a de pratos congelados têm uma taxa de penetração de 17,1% dos lares, já a de sobremesas prontas corresponde a 22,4%. A pesquisa também mostra que comparativamente com 2008, os números aumentaram. Para o varejo, uma das saídas para aproveitarem essa tendência, além de reforçar o *mix* de produtos congelados, é fazer investimentos em serviços de fornecimento de alimentos prontos para comer, como é o caso das rotisseries.

O sucesso dos orgânicos

Guivant (2003) apontou que em 2003 o mercado mundial de alimentos orgânicos movimentou aproximadamente US\$ 24 bilhões e previa-se uma taxa de crescimento de 20% ao ano para esse mercado. A autora ainda destacou que os supermercados eram os principais canais condutores desse crescimento. Carlessi (2009a) destaca que os alimentos orgânicos em 2006 movimentaram US\$ 40 bilhões e que em 2012 esse número pode chegar aos US\$ 70 bilhões, de acordo com as previsões da FAO. No Brasil, em 2008 as plantações orgânicas ocuparam uma área de 269 mil hectares, sendo mais de 20 mil produtores. O varejo brasileiro também está aproveitando essa onda dos produtos orgânicos. De acordo com Carlessi (2009b), inicialmente, os varejistas comercializavam apenas verduras e legumes orgânicos. Hoje, em alguns casos a linha de produtos se estende para mais de 500 produtos em diferentes categorias, como carnes, laticínios, massas, congelados etc.

5 Tendências do varejo *online*

Shopper Marketing e Internet: o que há de novo nos movimentos do varejo e da indústria

Sites de varejistas devem agregar ferramentas de redes sociais e conteúdo relevante, ajudando consumidores a se familiarizarem com as marcas e produtos antes de entrarem no ponto de venda

Compras de produtos eletroeletrônicos de valores mais elevados inspiram mais cuidados. Uma pesquisa realizada pela ToolBox TM com mais de 600 pessoas mostra que em torno de 60% dos consumidores fazem buscas na Internet antes de comprar um aparelho – tanto para pesquisarem preços como para se informarem sobre marcas e características do produto. Nos Estados Unidos, essa fatia chega a quase 70%, segundo dados da Home Depot, maior varejista do tipo Home Center do mundo. Parte dos *shoppers* que pesquisam acabam fazendo sua compra *online* mesmo. Os que vão ao ponto de venda chegam lá muitas vezes com mais informações sobre o produto que os vendedores da loja. FIDELIDADE A MARCAS, NÃO A LOJAS. Para os varejistas, então, o jeito é criar ambientes em que o conhecimento do vendedor é complementado pelo do fabricante. Este sim é especialista em seu produto. *Websites* com conteúdo relevante e informações realmente úteis, como comparações de produtos por perfil de consumidor (antes da compra) e instruções de instalação (depois), têm sido usados para capturar a fidelidade do *shopper*. Para os fabricantes, o importante é não ficar fora do jogo. Quem não pode ser encontrado rapidamente em buscas na Internet acaba ficando de fora e nem sequer entra nas comparações do *shopper*.

Sempre se soube que o boca a boca é, provavelmente, o canal com mais influência sobre o comprador. Atualmente, essa divulgação migrou para a Internet, especialmente para as redes sociais. Porém, esses espaços sofrem com a falta de credibilidade, especialmente pela suspeita que possam ser usados por pessoas com interesses em elogiar ou detrair uma marca. Além disso, é mais comum o consumidor se manifestar quando tem críticas do que quando tem elogios.

Essas pesquisas na Internet fazem parte da experiência de compra e devem ser levadas em consideração na elaboração de estratégias de *shopper* marketing. O problema é: como as marcas podem participar dessas conversas com esses consumidores? Tentar intervir diretamente no espaço das redes sociais é arriscado – não faltam casos de imagens que saíram arranhadas por experiências equivocadas – e, se positivos, os resultados podem não ser tão compensadores. Por outro lado, montar canais próprios para as marcas na maioria das vezes não gera tráfego que permita ao *site* atingir um volume de participação que estimule outras pessoas a acompanhar o *site* e participar dele.

A loja como ponto de encontro

A melhor alternativa é criar parcerias com os varejistas, para que estes sejam o campo neutro de contato entre consumidor e fabricante. Como no mundo *offline*,

o vendedor pode ocupar o papel de conselheiro no momento da compra. Agora, com um acréscimo: o de estimular conversas de consumidores com interesses em comum. Nesse modelo, os fabricantes devem subsidiar essas atividades com informações e apoiar a criação ou reformulação dos sites de varejistas. Aos varejistas, por sua vez, cabe fomentar a participação de seu público, para que comente, avalie e se manifeste de alguma forma sobre os produtos. Os varejistas podem conceder descontos, pontos em seu programa de fidelidade ou outra vantagem para os compradores que deixarem suas impressões no *site*.

É uma cadeia que traz vantagens para todos: os fabricantes têm seus produtos beneficiados pelo boca a boca em um ambiente com credibilidade e que é naturalmente procurado pelo consumidor; o consumidor encontra um leque de informações confiáveis que facilitam sua decisão de compra; por fim, os varejistas ganham ferramentas para aumentar a fidelidade a suas lojas virtuais.

Amazon e Walmart.com

Um dos melhores e mais conhecidos exemplos de varejista que soube se transformar em mídia social é o da Amazon. A loja criada como uma livraria *online* em 1995 se expandiu a ponto de se tornar o maior canal de vendas pela Internet dos Estados Unidos, com faturamento três vezes maior que o do segundo lugar. Mas, mais que vender produtos, a Amazon é uma provedora de serviços: avaliações, listas de produtos recomendados, resenhas feitas por usuários, resenhas em vídeo e fóruns – que fazem com que autores, fabricantes etc. fiquem obcecados com sua *performance* no *site*. Além disso, a Amazon aprende com as buscas e compras feitas pelo usuário, recomendando produtos de acordo com seu perfil e com as escolhas feitas por compradores com perfil similar.

Outra experiência valiosa é da gigante Walmart. A maior cadeia varejista dos Estados Unidos construiu sua estratégia na Internet com um *site* que se tornou um veículo de mídia ao oferecer conteúdo relevante e cobrar dos fabricantes por ele – vídeos, dicas, artigos, ferramentas – patrocinados por marcas e que veicula anúncios de fabricantes direcionados de acordo com departamento e categoria. Em conjunto com agências de publicidade, o negócio “.com” deixou de ser apenas um *e-commerce* e se tornou um novo canal de comunicação com *shoppers*, com métricas de ROI (retorno sobre investimento em anúncios) e modelo próprio de precificação de inserções. Um artigo de Greg Murtagh publicado pela revista *The Hub*, com um sugestivo subtítulo “*Retailers as Publishers*”, conta sua experiência no desenvolvimento do *site* do Walmart. Segundo ele, há cinco anos, quando o trabalho foi iniciado, o objetivo era atingir o consumidor antes que ele fosse à loja. Isso porque os compradores já estavam fazendo pesquisa na Internet mesmo para bens de consumo e porque o Walmart via seu *site* como veículo de *shopper marketing* e de comunicação.

Fonte: Elaborado por Rafael D’Andrea e Bárbara Lopes para Blog *Toolboxtm.com.br*; baseado no artigo *Shopper Marketing Online*, revista *The Hub* (EUA), setembro/outubro de 2009.

6 Resumo e pontos de aprendizado

Este capítulo destacou alguns conceitos essenciais para que o leitor possa maximizar seu aprendizado dos conceitos de *trade marketing*. Vale aqui ressaltar mais uma vez o conceito de varejo entendido pelos autores como as atividades de vendas de bens e/ou serviços aos consumidores finais, o qual tem as empresas varejistas como principais agentes de venda para os consumidores. A partir dessa definição, devemos lembrar que o varejo é dividido em diversos “tipos”, entre eles: alimentar, farma, construção, magazines/*shopping centers*; varejo de especialidades, entre outros. Destacou-se também que independentemente do “tipo” de varejo, o consumidor pode ser atendido de três formas: (1) eletronicamente, (2) tradicionalmente e (3) por autosserviço. A terceira forma apresentada é a forma mais difundida e conhecida pelos consumidores. Os modelos tradicionais aos poucos foram substituídos por aqueles, restando apenas algumas pequenas lojas que mantêm esse modelo de atendimento.

Foram também discutidas algumas tendências do varejo. Como destacado, a elaboração de uma análise do macroambiente (análise PEST) pode contribuir para que novas tendências sejam descobertas e entender se são vistas como boas oportunidades ou ameaças para os varejistas. Dentre as principais tendências discutidas, temos: o aumento da consolidação, a polarização, a tecnologia da informação, as marcas próprias e o varejo virtual (*e-tail*).

Também vista como uma tendência no varejo, mas sendo um tema mais amplo, a sustentabilidade desperta o interesse de diversos varejistas. As ações das redes envolvem a construção de prédios verdes, comercialização de produtos *fair trade*, comercialização de orgânicos, projetos de responsabilidade social, uso de sacolas reutilizáveis, entre outras.

Por fim, no capítulo foram descritas algumas tendências de comportamento do novo consumidor do varejo. Entre as principais temos: o aumento no número de pessoas que moram sozinhas, crescimento das refeições fora das casas e demanda por produtos orgânicos.

Espera-se que após este capítulo o leitor tenha uma visão geral do que é o varejo no Brasil e como está evoluindo. Os conceitos de *trade marketing* apresentados nos próximos capítulos vão ampliar a visão do leitor quanto à importância das ações integradas entre a ponta (os varejistas) e os fornecedores (indústrias).

7 Questões para discussão

- Baseado na matriz da análise PEST apresentada como modelo, discuta novas tendências para o varejo no Brasil e no mundo.

- Por muito tempo, o varejo tradicional ainda resistiu aos avanços do varejo de autosserviço. Hoje, este último formato é predominante no mercado. Como você vê a questão da evolução do varejo eletrônico para os próximos anos?
- Dado que o conceito da sustentabilidade está cada vez mais desenvolvido no varejo, discuta qual é a importância da integração dos varejistas com sua rede de relacionamentos (fornecedores, agentes facilitadores, *stakeholders* e outros) para ampliar o desenvolvimento e garantir a manutenção de suas práticas.
- No capítulo, foram apresentados diferentes “tipos” de varejistas. Discuta como as ações de *trade marketing* podem variar de acordo com o “tipo” de varejo.

Referências

- ABMAPRO. Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/page/index.asp>>. Acesso em: jul. 2009.
- ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. Ranking Abras 2009. **Revista SuperHiper**, ano 35, nº 396, abr. 2009.
- ACSP Associação do Comércio de São Paulo. Disponível em: < www.acsp.com.br>. Acesso em: set. 2009.
- AMADEU JUNIOR, A.; GELMAN, J. J.; MACEDO, L. C de. A Mobilização do Setor Varejista Brasileiro para a Responsabilidade Social: do assistencialismo ao alinhamento estratégico. In: GELMAN, Jacob Jacques; PARENTE, Juracy (Org.). **Varejo Socialmente Responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. v. 1, p. 15-32.
- BERNARDO, G. C. A tecnologia RFID e os benefícios da etiqueta inteligente para os negócios. 2004. Disponível em: < http://www.unibero.edu.br/download/revistaelectronica/Set04_Artigos/A%20Tecnologia%20RFID%20-%20BSI.pdf>.
- BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARLESSI, R. Formatos que fazem a diferença. **Revista SuperHiper**, ano 35, nº 399, jul. 2009a.
- _____. Mais saúde com mais oferta. **Revista SuperHiper**, ano 23, nº 397, maio 2009b.
- CORSTJENS, Judith; CORSTJENS, Marcel. **Storeworlds: the battle for mind space and shelf space**. New York: Wiley, 2005.
- COX, R.; BRITAIN, P. **Retailing an introduction**. 5. ed. London: Prentice Hall, 2004.
- CRANE, A. et al. The Corporate Social Responsibility Agenda. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D. **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. New York: Oxford University Press, 2008.
- ELSEVIER FOOD INTERNATIONAL, Auchan introduces mobile self-scanners in Italy, disponível em <www.foodinternational.net> Acesso em: Feb. 2009.
- ETHOS, Instituto. O que é RSC. Disponível em: < http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: set. 2009.

GOMES, K. N. M. Responsabilidade social nas empresas: Uma nova postura empresarial – O caso CST. In: COSTA FILHO, A. V. et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, v. 3, p. 35-73, 2004.

GUIVANT, J. S. Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida egotrip. **Ambiente & Sociedade**, v. VI, nº 2, jul./dez. 2003.

HEERWAGEN, J. H. Green Buildings, Organizational Success, and Occupant Productivity. **Building Research and Information**, v. 28, nº 5, 2000, p. 353-367.

HILÁRIO, W. O melhor desempenho dos últimos 13 anos. **Revista SuperHiper**, ano 35, nº 396, abr. 2009.

HOFACKER, C. F. E-tail constraints and tradeoffs. **Direct Marketing: an international journal**, v. 2, nº 3, 2008, p. 129-143.

IN-STORE MARKETING INSTITUTE. **Sam's Club Green Bean Casserole Pallets**. Oct. 2008.

_____. **Walmart Health and Beauty Gondolas**. Mount Prospect, IL. Oct. 2009.

JONES, C. Going private. **Elsevier Food International**, v. 12, nº 1, fev. 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

MCGOLDRICK, P. **Retail marketing**. England: McGraw-Hill, 2002.

NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; CÔNSOLI, M. A. Atacado e varejo. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Org.). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NIELSEN. Disponível em: < http://br.nielsen.com/pubs/articulos_especiales.shtml>. Acesso em: ago. 2009

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTAUDI, S. M. A cidade e as formas de comércio. In: CARLOS, A. F. A. (Org.). **Novos caminhos da geografia**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2005. p. 143-159.

PORTO, R. M. Internet e varejo virtual. In: PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

RESENDE, T. Consumidor gasta mais com refeições fora de casa. **Jornal Folha de S. Paulo**. 27 maio 2008.

RETAIL IMAGE CONSULTING INC. **Sweetbay Perimeter**. Retailer: Sweetbay Supermarket. Fort Myers, FL, Apr. 2007.

SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES Setorial. 1997. Disponível em: < www.bndes.gov.br/>. Acesso em: 3 set. 2009.

SENHORAS, E. M. O varejo supermercadista sob perspectiva. **REAd**, edição 33, v. 9, nº 3, maio/jun. 2003.

SIMÕES, K. Cresce o número de pessoas que moram sozinhas. O que elas querem? **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. Disponível em: < <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI80437-17192-1,00-CRESCE+O+NUMERO+DE+>

PESSOAS+QUE+MORAM+SOZINHAS+O+QUE+ELAS+QUEREM.html>. Acesso em: ago. 2009.

TOOL BOX. Relatório de pesquisas e imagens e varejo – material de uso interno. 2008.

_____. _____. 2009.

WORLDGBC. World Green Building Council. Disponível em: <<http://www.worldgbc.org/>>. Acesso em: ago. 2009.

2

Origem e Evolução de *Trade Marketing*

Carolina Almeida de Araújo
Rafael D'Andrea

CASO DE ABERTURA

O elo perdido

Em 1983, após sete anos em diversas posições na área de marketing e dois anos como gerente regional de vendas na Divisão Lever, como era chamada a divisão de produtos de limpeza e higiene pessoal das Indústrias Gessy Lever, atual Unilever, fui chamado pelo Diretor Gerente, principal executivo da Divisão, Sr. Dirk Riddel.

O cenário da época no mercado e na empresa era de dificuldades econômicas, aumento da concorrência, início do fortalecimento dos grandes clientes do varejo, gerando mais complexidade operacional e novas necessidades nas grandes empresas fornecedoras. Não bastava mais apenas oferecer marcas fortes; a empresa precisava agora também de uma operação mais focada em seus grandes clientes.

A empresa estava passando por um severo reajuste no seu quadro de pessoal, projeto conhecido como “Greenfield”, quando 25% dos seus gerentes foram dispensados, todos em um mesmo dia.

Junto com a redução da estrutura, a empresa pretendia implementar algumas alterações em seu organograma, e uma delas era criar o departamento de operações, uma ideia nascida na Inglaterra, que também estava sendo implantada lá naquele momento.

Na reunião com o Sr. Riddel, foi colocado que a Lever, para enfrentar essa nova situação, precisaria criar um novo departamento que além de planejar e desenvolver calendários promocionais aos consumidores e operações ao atacado, começasse a trabalhar os grandes clientes de varejo com abordagem promocional específica

atendendo seus crescentes anseios e exigências. Além disso, atenção especial deveria ser dada ao ponto de venda. Tudo isso deveria ser planejado e concordado com o departamento de vendas e implementado pela equipe de promotores, que era comandada pela equipe de vendas. O departamento de operações deveria também criar os concursos e materiais de *merchandising*, *displays*, e todo o suporte nos pontos de vendas e apresentar todos os ciclos desse calendário às equipes de vendas e promotores.

O departamento de operações deveria servir como um “para-choques” entre o excesso de solicitações dos gerentes de produtos para os quais suas marcas eram sempre as mais importantes e prioritárias e a dura realidade enfrentada pela equipe de vendas no dia a dia com os clientes, com suas limitações de espaço nas lojas, financeiras e demandas dos outros fornecedores.

Segundo a visão do diretor, esse departamento poderia estar alocado tanto em vendas como em marketing. A decisão na época foi colocá-lo em marketing, mas o que realmente importava era o grupo que o iria operar ser muito experiente nas duas áreas e bem aceito tanto pelas áreas internas como pela equipe de vendas.

Dentro da complexidade dessa nova situação foi introduzida uma peça nova, pela primeira vez na história da Lever, um calendário promocional específico para um grande cliente. O Pão de Açúcar foi escolhido para iniciarmos essa nova abordagem, o que foi estendido depois para outros grandes clientes, que mais tarde passaram a ser chamados de *key accounts*. Esse calendário, além de oferecer as operações promocionais comuns aos outros grandes clientes, recebia tratamento e materiais personalizados dentro do esquema preparado para o período e atendimento no ponto de venda específico para suportá-lo.

O departamento de Operações no Brasil foi um sucesso, muito maior que na Inglaterra, e foi-se desenvolvendo e se transformando ao longo dos anos, atendendo ao crescimento dos grandes clientes, e tornou-se o embrião do que veio a ser chamado mais tarde de *trade marketing*.

Fonte: Elaborado por Lupércio Hernandez.

Objetivos do capítulo

Esperamos que, após concluir a leitura deste capítulo, o leitor possa compreender melhor a importância do *trade marketing* e:

- Compreender os fatores que potencializaram o surgimento do *trade marketing*, tanto no Brasil, como no ambiente internacional.
- Entender o conceito e os objetivos de *trade marketing*.
- Conhecer os interesses de todos os *players* na área de *trade marketing*.
- Reconhecer o papel do *trade marketing* no contexto do *marketing mix*.

- Identificar as funções de *trade marketing* como departamento nas empresas.

1 Origem e evolução do *trade marketing*

1.1 Contexto e cenário competitivo

1.1.1 *Cenário mundial*

É objetivo deste tópico identificar de modo geral as condições econômicas, políticas e sociais internacionais que geraram o desenvolvimento do *trade marketing*. A evolução dos fabricantes, varejistas e atacadistas, nesse contexto, desenvolve-se conjuntamente, originando conflitos internos e externos que culminam no surgimento do *trade marketing* como área nas empresas.

O varejo mundial teve seu início com mascates e mercados montados em intervalos regulares de tempo, comercializando produtos oriundos da agricultura e artesanato (ALVAREZ, 1999). A partir do século XVII, surgiram as lojas fixas em contraposição aos mercados móveis e o estoque de produtos em locais diferentes do de produção (DAVIES, 1993). Nos séculos XVIII e XIX, o varejo ganhou importância na distribuição geográfica da produção por conta da Revolução Industrial. O varejo era, então, pouco técnico e formado por pequenas lojas familiares que dependiam de grandes atacadistas (ALVAREZ, 1999).

Nos Estados Unidos, os supermercados surgiram na década de 30 em substituição aos pequenos empórios, mercearias e açougues, dado o declínio da renda e a redução do poder de compra, ambos gerados pela Depressão da década (KNOKE, 1963). Segundo Sorensen (2009), o primeiro estabelecimento desse tipo é em geral creditado a King Kullen, em Nova York, no ano de 1930, mas é certamente de Ralph's, na Califórnia.

Os supermercados estabeleceram-se, então, como instituições varejistas que traziam ao consumidor os produtos de empório e mercearia a preços módicos, mas sem oferecer comodidades, como entrega em domicílio e vendas a crédito. Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial e a conseqüente elevação do poder aquisitivo da população, o formato original de supermercado alterou-se, ao passo que eram oferecidos não só produtos baratos de primeira necessidade, mas também serviços e estrutura física bonita e confortável (KNOKE, 1963).

Erthal (2007) propõe um panorama internacional do varejo, que é marcado por três características: dinamismo, expansão para novos mercados e integração vertical (investimentos em atacado ou manufatura). O dinamismo se dá por conta de aquisições, melhorias nos sistemas logísticos e desenvolvimento de marcas próprias (em 1963, surge o primeiro hipermercado no mundo com o conceito de

“tudo sobre o mesmo teto”). Já a expansão para novos mercados é marcada pela criação de blocos econômicos como Nafta, Mercosul e União Europeia, necessidade de ganhos de escala e busca de mercados com maiores taxas de crescimento (dada a maturidade de competição dos mercados-mãe).

Para Motta (2007), o varejo acompanha tendência de globalização e consolidação das empresas. Na década de 80, os canais de distribuição começaram a crescer com intensidade na Europa e Estados Unidos: se antes o canal de distribuição era um empreendimento local e com ferramentas limitadas de gestão, hoje os varejistas dispõem de ferramentas sofisticadas de gestão e de maior poder de barganha sobre a indústria.

Surgimento do *Trade Marketing*

Não se tem claramente definido onde e em que empresa o *trade marketing* internacional originou-se. Para Castillo (2000), o *trade marketing* nasceu nos Estados Unidos, sendo um termo cunhado pelo fabricante Colgate-Palmolive para expressar a integração das funções dos departamentos de marketing e vendas. Já para Randall (1994) e Portella (2008), os primeiros departamentos de *trade marketing* foram organizados na Europa, no fim da década de 80 e início dos anos 90, quando, em meio à crise econômica, os varejistas abandonaram a estratégia de puro crescimento e passaram a preocupar-se com a eficiência do canal e diferenciação competitiva. O distribuidor passa, então, a exercer papel ativo, assumindo posição de líder no canal como comprador e colaborador diante do fabricante nas atividades de marketing (CASTILLO, 2000).

Dessa forma, muitos foram os fatores que condicionaram o surgimento do *trade marketing* como departamento nas empresas. Dentre eles, podem ser citados: o excesso de marcas e produtos (e a conseqüente falta de espaço para exposição deles no ponto de venda), o fortalecimento dos intermediários (concentração dos varejistas, acesso à informação do *shopper*, automatização das lojas, práticas de ECR e gerenciamento por categorias), a especialização dos canais de vendas e a infidelidade do consumidor. Para a indústria, tornou-se claro, então, que o seu sucesso depende do sucesso de seus revendedores e passou a tratar o intermediário como diferencial estratégico de seu negócio (ALEXANDER; SILVA, 2002; LOW; MOHR, 2000).

1.1.2 Cenário brasileiro

A evolução dos fabricantes, varejistas e atacadistas deu-se com as transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas no Brasil no último século. Desse modo, serão apontadas as mudanças no cenário brasileiro após-1930 (período

pós-ditadura getulista), apresentando, por fim, o desenvolvimento dos *players* envolvidos no processo de estruturação do *trade marketing*.

De 1930 a 1945, o Brasil deparou-se com a introdução da indústria manufatureira e a ampliação da base do mercado doméstico, dois fatores de grande impacto no desenvolvimento do país. Com a chegada da indústria (principalmente de construção civil, bens duráveis e serviços), a agricultura diminui seu peso na economia; ao passo que o mercado doméstico é impulsionado pelo crescimento da população economicamente ativa (PEA), aumento do setor informal e da escolaridade da população (SERRA, 1982).

Já de 1946 a 1962, houve grande salto da industrialização moderna, determinado por políticas protecionistas à indústria doméstica e investimentos estatais em infraestrutura de transportes e energia. Dentre esses investimentos, estiveram a criação da Petrobras e a consolidação do transporte rodoviário como modalidade de transporte de carga, a partir da instalação da indústria automobilística e mudança da capital para o centro-oeste, originando também a criação de polos de desenvolvimento no interior do país (SERRA, 1982; SCHROEDER; CASTRO, 1996).

O período de 1963 a 1973 foi marcado pela expansão da indústria manufatureira, abertura do país ao exterior e crescimento das exportações e aumento da demanda por bens duráveis, originado pela maior concentração pessoal de renda, intermediação financeira para compra de bens de consumo e elevação do emprego urbano (SERRA, 1982). De 1974 a 1989, o Brasil enfrenta grande instabilidade, gerada pela inflação e “superaquecimento” do comércio mundial (escassez de produtos básicos, especulação, aumento de preços) e pelo choque do petróleo. O período contou também com significativa importação de bens de capital e manutenção dos incentivos à exportação (ROCHA; KUPFER, 2002).

Os anos de 1990 a 1994, foram marcados pela abertura comercial e financeira, estabilidade de preços, privatização e modernização tecnológica do parque industrial. Com a abertura citada, surgiram assimetrias competitivas entre empresas locais e estrangeiras, acirramento da competição e fortalecimento do setor produtivo (SOUZA, 1999; ROCHA; KUPFER, 2002).

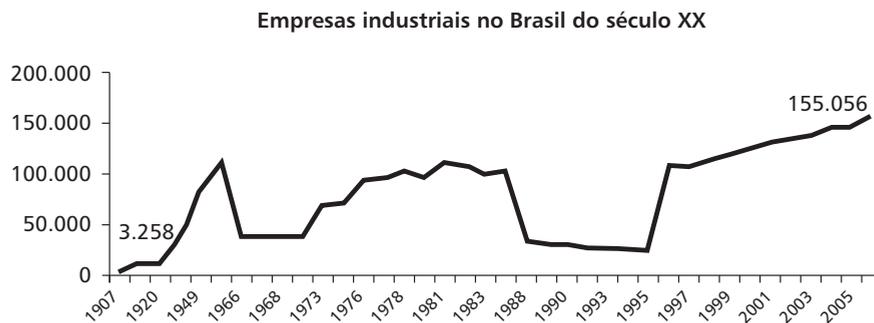
No ano de 1994, o Brasil tem ainda a implantação do Plano Real, cuja fase até 1999 envolveu a redução da inflação, a valorização do câmbio, a expansão da demanda interna e o déficit na balança comercial (SOUZA, 1999; SILBER, 2004). A partir de 1999 há a segunda fase do Plano Real, com a desvalorização do câmbio, redução do déficit fiscal e dívida pública externa, investimentos no mercado interno e criação do mercado de massa gerado pela expansão do emprego, renda e crédito (SILBER, 2004; MANTEGA, 2008).

Em face às transformações pontuadas no cenário brasileiro, o número de empresas industriais existentes no Brasil sofreu grande redução nos anos de 1988 a 1995, período marcado pelas altas taxas inflacionárias e escassez de produtos

básicos. A partir de 1995, já com os resultados do Plano Real, observa-se uma retomada no crescimento da indústria, chegando-se ao ano de 2006 com mais de 155 mil estabelecimentos industriais.

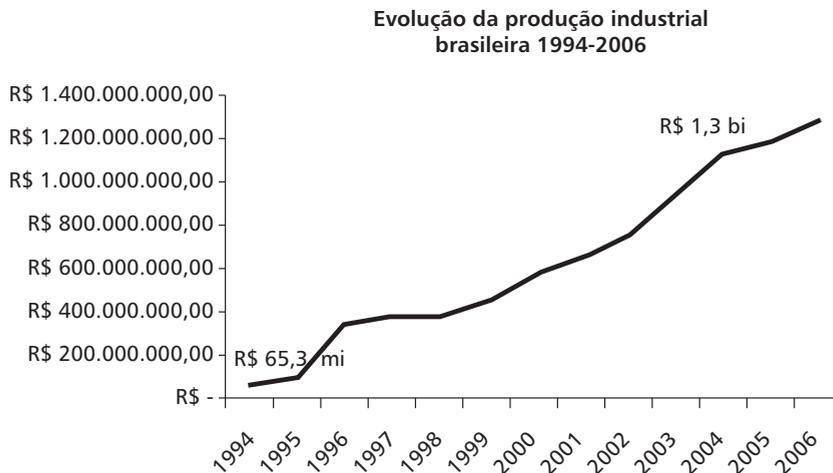
Além disso, desde a estabilização da moeda a produção industrial brasileira obteve significativa expansão, chegando a R\$ 1,3 bilhão em 2006.

Os gráficos das Figuras 2.1 e 2.2 ilustram a evolução das empresas industriais no Brasil desde o início do século XX até meados de 2006 e a evolução da produção industrial brasileira.



Fonte: IBGE – Inquéritos Industriais (1907); Inquéritos Industriais (1912); Censo 1920; Censo Industrial 1940/1985; Pesquisa Industrial Anual (1966/1995); Pesquisa Industrial Anual (1996/2006).

Figura 2.1 *Empresas industriais no Brasil do século XX.*



Fonte: IBGE, Pesquisa Industrial Anual 1970-1995. Tabela extraída de: Estatísticas do século XX. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

Figura 2.2 *Evolução da produção industrial brasileira – 1994-2006.*

A evolução dos varejistas, ao contrário da evolução dos fabricantes, já foi abordada na literatura por diversos autores. Para Crispim (1994), o varejo no Brasil iniciou-se antes da Proclamação da República, com armazéns e mercearias, e encontrou dificuldade por estar atrelado à indústria. Dos armazéns à comercialização através de caixeiros viajantes, o varejo brasileiro, até 1960, teve as seguintes características:

- Lojas gerais (1910-1940).
- Lojas de linhas limitadas (1920-1950).
- Lojas especializadas (1930-1960).
- Departamentos (após 1930).
- Supermercados (após 1953).

Para Gimpel (1980), o real desenvolvimento do varejo brasileiro deu-se com a industrialização na década de 40 e o fortalecimento da indústria nacional pós-guerra. Erthal (2007), por sua vez, condensa as principais características do varejo no Brasil nas décadas de 70, 80 e 90. Enquanto nos anos 70 houve a implantação do primeiro hipermercado no Brasil, com a vinda do Carrefour, que traz esse conceito ao país, os anos 80 foram responsáveis pela expansão e consolidação do conceito de autosserviço, bem como pelo início do processo de reestruturação e concentração do mercado supermercadista, com a liderança do Carrefour como maior grupo varejista do Brasil. Na década de 90, o varejo foi marcado pela inflação e despendia mais tempo com a gestão financeira de investimentos do que com a gestão e melhoria do ponto de venda. A busca por maiores lucros e por dribles à inflação foi alterada com a criação do Código de Defesa do Consumidor, abertura do mercado nacional e criação do Plano Real. Os grupos Wal-Mart e Ahold chegaram então ao Brasil, ao mesmo tempo em que houve automatização e investimentos na gestão das lojas, surgimento do sistema EDI e código de barras, introdução das práticas de ECR, espaço nas gôndolas para novas categorias de produtos (como flores, CDs e pratos prontos) e concentração do varejo.

A partir de 1970, o varejo no Brasil pôde ser classificado em relação a formatos, expansão, mercado e estratégia. Como indicam Souza e Serrentino (2002), na década de 70 o varejo preocupava-se somente com localização adequada, atendia a um mercado massificado e possuía como estratégia ser somente uma opção de compra. Existiam as lojas de departamento e também os *shopping centers* regionais e de vizinhança. Nos anos 80, o foco mudou para o produto e para segmentos de mercado, objetivando o oferecimento de produtos diferenciados. Surgiram as lojas de departamento com desconto e as especializadas. Na primeira metade dos anos 90, a atenção do varejo se voltou ao consumidor e ao atendimento de nichos de mercado, com lojas temáticas e multiespecializadas. De 1996 a 2000, o varejo preocupou-se com polarização e atendimento um-para-um, objetivando encantar o consumidor com lojas ultraespecializadas. Vale comentar que se nos anos 70 a

expansão do varejo era regional, no fim dos anos 90, ela já se caracterizava por ser global, como pode ser conferido no quadro da Figura 2.3. Atualmente, os *shoppers* buscam conveniência (paradigma de 2010), demandando formatos que ofereçam disponibilidade universal, além de serviços agregados aos produtos. Importa, então, estar perto do *shopper*, em lojas de bairro e estratégias multicanal.

No quadro da Figura 2.3, é colocada a evolução dos varejistas no Brasil a partir de 1970, conforme já discorrido no parágrafo anterior.

	1970	1980	1990-1995	1996-2000	2010
Paradigma	Localização	Produto	Consumidor	Polarização	Conveniência
Formatos	Lojas de departamento tradicionais; venda direta; <i>shopping centers</i>	Lojas de departamento especializadas e de desconto	Lojas temáticas e multiespecializadas; clubes de atacado; <i>Home TV Shopping</i>	Lojas ultraespecializadas; varejo como entretenimento (<i>entertailing</i>); Internet	Disponibilidade universal; mescla de produtos e serviços
Expansão	Regional	Nacional	Internacional	Global	Bairro
Mercado	Massificado	Segmentado	Nichos	<i>One-to-one</i>	Segmentação de massa
Estratégia	Ser uma opção	Oferecer produtos diferenciados	Atender desejos	Encantar o consumidor	Ser multicanal e oferecer proximidade

Fonte: Adaptada pelos autores a partir de Souza e Serrentino (2002).

Figura 2.3 Evolução dos varejistas no Brasil a partir de 1970.

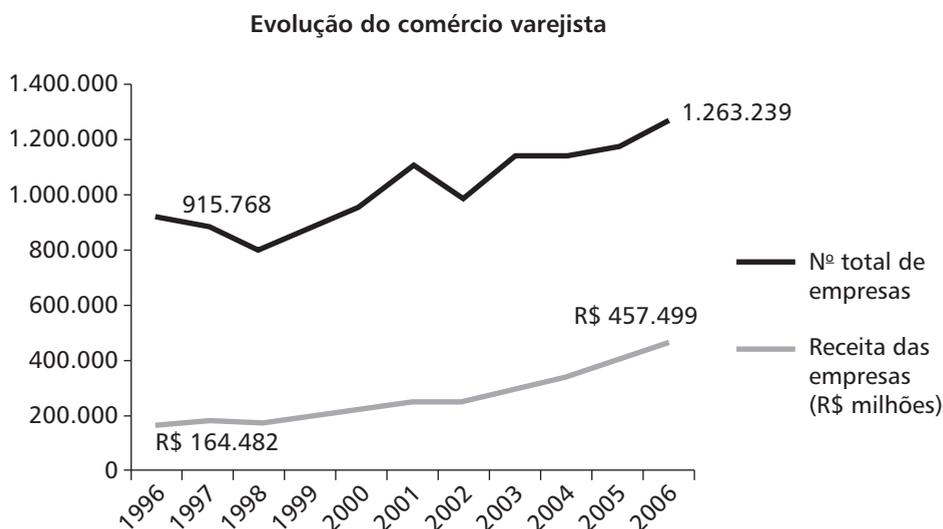
A concentração é uma tendência mundial do varejo, como os dados do ranking ABRAS de supermercadistas, colocados na Figura 2.4, identificam. Em 2000, os cinco maiores grupos de supermercados no Brasil somavam 31% do faturamento total do setor; já em 2008, os mesmos grupos somaram 41%.

Varejista	2000			2008			Variação % faturamento 2000/2008
	Faturamento (R\$ bi)	% setor	Ranking	Faturamento (R\$ bi)	% setor	Ranking	
Carrefour	9.820	14%	2	22.470	14%	1	229%
Grupo Pão de Açúcar	9.850	14%	1	20.857	13%	2	212%
Wal-Mart Brasil	1.211	2%	6	16.952	11%	3	1400%
GBarbosa	629	1%	9	2.355	1%	4	374%
Sup. Bretas/Bretas Supermerc.	–	–	–	1.818	1%	5	–
Total das 5 maiores		31%		64.453	41%		

Fonte: Ranking ABRAS 2001 e 2009.

Figura 2.4 Comparativo entre os cinco maiores supermercadistas brasileiros no século XXI.

Segundo dados do IBGE, em 2006 o número de empresas varejistas ultrapassou um milhão de estabelecimentos, acumulando receita de quase meio bilhão de reais, conforme é demonstrado no gráfico da Figura 2.5.



Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Comércio (2006).

Figura 2.5 *Evolução do comércio varejista.*

Já segundo dados da ABAD e Nielsen (tabela da Figura 2.6), o crescimento do varejo em número de estabelecimentos foi superior a 100% de 2000 a 2008 em todos os tipos de canais por faixa de *check-out* (lojas tradicionais, supermercados pequenos, supermercados médios e supermercados grandes e hipermercados).

Canal	Nº de <i>Check-outs</i>	2000	2008	2008/2000
Supermercados grandes e hipermercados	20 ou +	566	905	160%
Supermercados médios	5 a 19	4.692	6.563	140%
Supermercados pequenos	1 a 4	52.496	68.257	130%
Tradicionais*	Balcão	269.438	364.072	135%

* Mercadinhos, empórios, padarias.

Fonte: Ranking ABAD/Nielsen 2001 e 2009.

Figura 2.6 *Estrutura do varejo alimentar brasileiro – 2000-2008.*

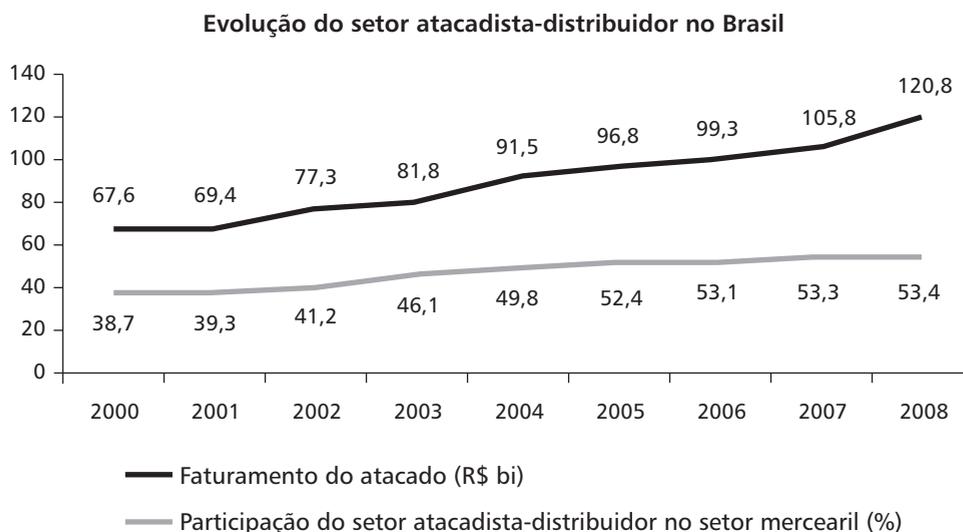
Por fim, a evolução do setor atacadista foi impulsionada pelas transformações ocorridas com os fabricantes e varejistas. Tupy e Souza (2006) indicam três fases que delimitam a evolução do atacado:

- 1991 – 1996: o objetivo era armazenar mercadorias e obter lucros com retenção de estoque, tendo em vista a especulação financeira e a época inflacionária. O canal indireto era, na verdade, um atravessador. Entretanto, no fim desse período, o Brasil deparou-se com o fortalecimento da moeda nacional.
- 1997 – 2001: época de estabilidade econômica, na qual a prestação de serviços ganhou destaque. O canal indireto começa a estabelecer sintonia com a indústria.
- 2002 – 2009: período marcado pelo retorno do crescimento no setor, que passa a lucrar com a venda de produtos e serviços agregados.

Como é possível observar, o desenvolvimento do país, do comércio e do atacado-distribuidor evoluiu de forma conjunta. Alguns fatores impulsionaram o crescimento do setor atacadista-distribuidor nos últimos anos, entre eles: a implantação de indústrias no Brasil, o surgimento de uma massa assalariada urbana com renda e demanda reprimida, o crescimento acelerado do varejo, a necessidade crescente de abastecimento em todo o país, o aumento do número de estradas e o acirramento da concorrência (PIATO et al., 2006).

Dados mostram que os fabricantes vendem diretamente a apenas 5% de todos os pontos de venda brasileiros, o que ilustra a relevância do setor. Em 2008, quase três mil empresas eram associadas à Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), atendendo a mais de um milhão de estabelecimentos (ABAD, 2009).

Como os dados do ranking ABAD mostram a seguir (Figura 2.7), a participação do setor atacadista-distribuidor no setor mercantil cresceu de 38,7% em 2000 para 53,4% em 2008. O faturamento apresentou expansão ainda maior, saindo de R\$ 67,6 bilhões em 2000 para R\$ 120,8 bilhões em 2008. Segundo a Pesquisa Anual de Comércio do IBGE, em 2006 havia 109.000 empresas de comércio por atacado.



Fonte: ABAD (2008) – Nielsen.

Figura 2.7 *Evolução do setor atacadista-distribuidor no Brasil.*

Surgimento do *Trade Marketing*

“A maior parte das companhias de bens de consumo tem agora um departamento de marketing para a distribuição, que aos poucos se desenvolve a partir da diretoria de vendas ou de contas-chave. Na maioria dos casos este departamento cresceu paralelamente ao departamento de marketing ao consumidor e independentemente dele. Esses departamentos estão constantemente em conflito” (CORSTJENS; CORSTJENS, 1996, p. 252).

Ambos os departamentos têm visões diferentes sobre preços, embalagens, comunicação, produtos e orçamento. Marketing ao consumidor, especialmente, tem uma visão mais de longo prazo que marketing de distribuição, cuja visão é imediatista e orientada a resultado. O orçamento de marketing de muitas empresas é composto por uma verba fixa que deve ser compartilhada entre os esforços de marketing de distribuição e ao consumidor. De fato, o investimento de marketing e promoção de ponto de venda vem crescendo nas últimas três décadas e a tendência é que continue a ganhar espaço nos orçamentos de publicidade de marketing ao consumidor (CORSTJENS; CORSTJENS, 1996).

No Brasil, o surgimento do *trade marketing* com essa denominação aconteceu em resposta às mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas no país na década de 90, já citado anteriormente no capítulo, acompanhando também o cenário mundial. Alguns fatores, como o fim do período inflacionário, a importância crescente dos intermediários e a oferta maior que a demanda, culminaram no de-

envolvimento do *trade marketing* em meados dessa década como área estratégica nas empresas brasileiras (MEIRA, 2008).

Assim como o *trade marketing* internacional, a área no Brasil não teve seu desenvolvimento associado a uma única empresa. O que se percebe, entretanto, é a clara influência das matrizes de empresas multinacionais nas filiais brasileiras. Serão apresentadas a seguir três empresas no Brasil em que o desenvolvimento do *trade marketing* foi catalogado.

Em 1995, a então Kolynos (comprada pela atual Colgate-Palmolive) passou pela criação de seu departamento de *trade marketing*, cujo objetivo fora realizar trabalhos com um conjunto de clientes do varejo para aumentar a lucratividade dos negócios. O foco desse desenvolvimento foi atribuído aos investimentos promocionais das contas-chave por produto/marca/categoria e à disponibilização de informações para a equipe de vendas. Para atingir tais objetivos, criaram-se os setores com as responsabilidades de: (i) fornecimento de informações detalhadas sobre os maiores clientes, destinadas às equipes de marketing e vendas; (ii) desenvolvimento de canal, encarregado de criar estratégias de atuação para cada cliente; (iii) execução de estratégias (área de promoções); (iv) gerenciamento por categorias; e (v) desenvolvimento de clientes (alinhamento de pensamento estratégico e ações). Nas palavras do diretor de *trade marketing* da época, o *trade marketing*, para dar certo, precisa ser visto pelo departamento de marketing como o otimizador da distribuição das verbas, dividindo-as proporcionalmente à eficiência de cada canal e cliente. Já para o departamento de vendas, o *trade* precisa ser compreendido como o prestador de serviços, oferecendo novas oportunidades de negócio (MEETING SUPER GIRO, 1998).

Apesar de embrionário desde 1994, o *trade marketing* na Nestlé foi implantado efetivamente a partir de 1997, em resposta a problemas de comunicação entre a empresa e seus clientes. Para resolver a questão, a empresa percebeu que era preciso melhor compreender as necessidades dos intermediários, a fim de desenvolver trabalho conjunto na promoção de seus produtos. Além disso, as respostas precisavam ser rápidas para que os resultados de vendas e rentabilidade fossem demonstrados claramente. Desse modo, o departamento de *trade marketing* na Nestlé passou a atuar no desenvolvimento de marcas por canal de vendas, na realização de análises mercadológicas e estudos de mercado, no gerenciamento de vendas e em ações promocionais. Por fim, o *trade marketing* tinha a função de agregar valor às marcas da indústria em conjunto com as marcas do varejo, atendendo às necessidades dos consumidores (MEETING SUPER GIRO, 1998).

Na Unilever, o *trade marketing* surgiu com esse nome em 1998, quando a empresa ainda era denominada Gessy Lever, quase imediatamente com o seu aparecimento na Kraft-Lacta Suchard da época. Entre as responsabilidades do departamento, estavam a análise da estratégia de negócio do canal e dos principais clientes, o gerenciamento das estratégias, o monitoramento de desempenho nos canais, a promoção de eventos para as marcas e a organização de eventos

junto a associações de classe. O *trade marketing* passou a ser também encarregado de desenvolver planos de negócio junto às áreas de gerenciamento por categoria, serviço ao consumidor e contas-chave. Para o diretor do departamento na época, o *trade marketing* é a “melhor forma de gerenciar e medir a lucratividade de cada cliente”, tendo se mostrado uma forma mais equilibrada de distribuição de verbas, já que “só recebe quem comprovadamente gera lucro”. Dessa forma, o desenvolvimento de estratégia de marca para todo o mercado foi trocado pelo desenvolvimento de estratégias de marca para cada cliente, que passou a ser visto como fonte geradora de negócios (MEETING SUPER GIRO, 1998).

1.2 Definição e conceitos

1.2.1 Definição de trade marketing

Não há definição unívoca de *trade marketing*, mas sim uma série de abordagens que retratam diferentes aspectos do conceito. A própria existência de conceitos múltiplos se dá pela fase embrionária do tema em relação a seu desenvolvimento, investigação e prática empresarial recentes especialmente no Brasil. A seguir será apresentado o que já se identificou como *trade marketing*, adicionando-se, ao fim, visão prática de mercado sobre o assunto.

Na década de 90, o conceito de *trade marketing* estava se formando, mas já se falava sobre a necessidade de se efetuarem ações de marketing aos varejistas. Uma vez que o varejo passou por três revoluções – crescimento de múltiplos canais de vendas, aumento de poder e surgimento dele como função especializada nas empresas –, os fabricantes identificaram a necessidade de tratar o varejista como cliente, entendendo suas estratégias e oferecendo soluções customizadas em busca de colaboração mútua na cadeia de suprimentos (DAVIES, 1990). *Trade marketing* é citado, então, como um processo estratégico, cujo objetivo consiste em otimizar a comercialização entre varejistas e fornecedores (DUPUIS; TISSIER-DESBORDES, 1996), tratando os varejistas e distribuidores como clientes intermediários (LAMBIN, 1995).

Já no início deste século, aprimoraram-se os estudos sobre o tema e, para autores como Castillo (2000), Sponton (2007) e Motta (2007), *trade marketing* integra estratégia e execução, envolvendo aliança entre membros de diferentes níveis de canal, plano de marketing compartilhado e geração de valor ao consumidor, sendo responsável ainda pela construção e implementação das estratégias das marcas por canal, região ou cliente com base no conhecimento do *shopper* e do varejo.

Apesar de esses autores terem abordado o conceito de *shopper*, eles não definiram propriamente o significado de *trade marketing*. Dentre as definições existentes atualmente sobre o tema, estão as de Motta, Santos e Serralvo (2008) e Alvarez

(2008). Para os primeiros, que se baseiam em Corstjens e Corstjens (1996), *trade marketing* é o marketing industrial ou B2B, de empresa para empresa, que possui três desafios: (i) maximizar o valor oferecido aos varejistas; (ii) 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; (iii) dependência da concentração de clientes em mercados industriais. Já para o segundo, o conceito é definido como uma filosofia da empresa, que entende que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante desse consumidor no ponto de venda.

Trade marketing é também tratado como os esforços de marketing realizados pelos fabricantes para auxiliar seus canais de distribuição a vender produtos, sendo genericamente a otimização da relação fabricante-distribuidor (SANTÂNGELO, 2008) ou ainda a transferência do poder de marketing ao time de vendas (BASU, 2008). Hamer (2008) concorda com os autores apresentados e define *trade marketing* como nada além da aplicação dos conceitos de marketing clássico ao consumidor para os canais de venda e distribuição, com prioridade para o trabalho em conjunto visando ao aumento das vendas. O autor pontua, por fim, que o *trade marketing* propõe a mudança de cultura de toda a organização para destacar a importância do varejo, o entendimento profundo do negócio de cada um dos principais clientes varejistas e a formação de uma equipe de vendas treinada para atuar nesse novo contexto de relacionamento com o varejo.

Conforme indicado na Figura 2.8, o *trade marketing* atua, em resumo, como área de integração entre fabricantes, varejistas e consumidores, interligando os departamentos de marketing, *merchandising* e comercial. Seus papéis são desenvolver estratégias para melhorar a experiência de compra dos *shoppers* com a marca, criar estratégias e políticas comerciais para os canais de vendas, ser especialista



Figura 2.8 Trade marketing como área de integração.

em *shopper insights* e desenvolver práticas internas que estimulem as estratégias de canais e ponto de venda. O objetivo final é, portanto, estabelecer alavancas de volume no ponto de venda, por intermédio do gerenciamento de sortimento, preço, espaço e planograma, publicidade, ponto extra e promoção. A Figura 2.8 ilustra essa relação da área de *trade marketing* com as demais áreas das empresas para impulsionar os resultados junto aos *shoppers*, consumidores e varejistas.

Desse modo, o *trade marketing* pode ser definido como conjunto de práticas de marketing e vendas entre fabricantes e seus canais de distribuição com o objetivo de gerar valor através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos *shoppers*, podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder entre ambos. Nesse contexto, *trade marketing* oferece uma série de ferramentas e ações que visam alavancar resultados financeiros de vendas para todos os elos da cadeia, da indústria ao ponto de venda.

1.3 Objetivos do *trade marketing*

O contexto para desenvolvimento do *trade marketing* foi marcado pela existência de três fatores: o ponto de venda como restrição ao número de marcas, o *shopper* superestimulado e confuso e objetivos antagônicos entre varejistas (preços mais baixos, otimização da categoria) e fornecedores (valor agregado, otimização de SKU). O modo, então, como se deu o desenvolvimento do *trade marketing* denuncia seu principal objetivo: diminuir, e se possível extinguir, os conflitos existentes nos canais de distribuição.

Autores como Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), Castillo (2000), Motta (2007) e Vilhena e Meinberg (2007) afirmam que é preciso colaboração eficaz entre varejistas e fornecedores, através de estratégias ganha-ganha, visando o aumento da rentabilidade dos negócios. Na verdade, esse objetivo inicial gera objetivos específicos relacionados a cada um dos *players* de *trade marketing*: fabricantes, intermediários e *shoppers*.

Sob o ponto de vista da indústria, deseja-se administrar o grau de concentração de vendas (evitando dependência) e garantir que as estratégias de marca sejam preservadas no ponto de venda (alinhando as ações de marketing aos canais de distribuição). Nos intermediários, objetivam-se assegurar a rentabilidade dos principais clientes individualmente e adaptar portfólio de produtos, preços, promoções, táticas de *merchandising* e logística segundo as necessidades e especificações de cada distribuidor. Por fim, é objetivo também investigar e compreender detalhadamente o comportamento do *shopper*, seus hábitos e situações de compra, para que seja possível influenciá-lo no ponto de venda (LABAJO; CUESTA, 2004; MOTTA, 2007; ALVAREZ, 2008; PENNA, 2008).

Para Corstjens e Corstjens (1996), “quando a marca do produto é mais forte que a fidelidade à marca do PDV, o *shopper* troca de loja se não encontra a marca que busca. Quando a fidelidade à loja é maior, o *shopper* troca de produto”.

1.4 O canal como um cliente

Como cita Wyner (2002), o canal é algo mais do que um veículo através do qual os produtos estão disponíveis aos consumidores finais. É preciso reconhecer que os canais possuem diferentes necessidades e prioridades, respondendo de modo distinto ao que fabricantes e fornecedores oferecem a eles, e mudando seu comportamento e lealdade ao longo do tempo. Por conta disso, faz sentido tratá-los como clientes, aplicando elementos estratégicos clássicos, como segmentação e administração do relacionamento, nas situações em que os interesses dos *players* (fabricantes, intermediários e *shoppers*) são antagonísticos.

É importante, nesse cenário, distinguir cada um desses *players*. Segundo Chetochine (2000), há três aspectos do cliente: o cliente como consumidor, como *shopper* e como *buyer*. *Shopper* é indivíduo que exerce papel de compra no ponto de venda, podendo ser ou não consumidor. Já o consumidor consiste no termo padrão para o indivíduo que usa determinado produto ou serviço e que se difere do *shopper* por não estar ativamente envolvido no processo de compra. Por fim, *buyer* é o indivíduo que efetivamente compra determinado produto no ponto de venda.

A estrutura proposta pelo autor é apresentada na Figura 2.9.



Fonte: Chetochine (2000).

Figura 2.9 Merchandising de ponto de venda.

A seguir serão abordados os interesses de cada um dos *players*, bem como apresentados segmentação e proposta de valor.

1.4.1 *Interesses dos fabricantes*

Apesar de vendas ser o objetivo final (*bottom line*) de fabricantes e varejistas, ambos veem o ponto de venda sob diferentes perspectivas. Enquanto os fabricantes querem vender suas próprias marcas e produtos, os varejistas desejam vender a categoria e a loja como um todo (SMITH, 2006). Desse modo, são interesses dos fabricantes (SMITH, 2006; WITTEMEN; LAROCK; LOCKE, 2009; CORSTJENS; CORSTJENS, 1996):

- Executar ações para evitar a concorrência no ponto de venda.
- Diferenciar suas marcas de outras na categoria.
- Explicar ao *shopper* o porquê de suas marcas serem a melhor escolha.
- Colocar seu produto no carrinho de compras (conversão à marca).
- Aplicar os princípios do gerenciamento por categorias, com base no profundo conhecimento do *shopper*.
- Aumentar o custo do *shopper* de mudar de marca.
- Dominar o espaço no PDV e na mente do consumidor.
- Rentabilizar a conta (cliente).
- Alavancar vendas (ganhar *market share*).

1.4.2 *Interesses dos varejistas*

Ao contrário dos fabricantes, os varejistas desejam inspirar a compra da categoria e vender os benefícios dela, inspirando compras múltiplas e não planejadas. Seus interesses são:

- Maximizar o número de *shoppers* “capturados”.
- Fazer com que o *shopper* encha o carrinho.
- Alavancar as vendas da loja (volume) e acabar com estoques.
- Maximizar as vendas da categoria e os lucros nela.
- Rentabilizar a categoria (custo e vendas \$).
- Aproximar-se dos seus clientes (mais lealdade do cliente à loja significa mais poder do varejista).
- Melhorar a experiência de compra do *shopper* e entender a sua árvore de decisão.
- Planejar a loja para atender os objetivos acima (SMITH, 2006; KARANDE; KUMAR, 1995; CORSTJENS; CORSTJENS, 1996).

Quando o canal não é visto como cliente, os interesses divergentes entre fabricantes e varejistas tornam-se potenciais pontos de conflito. Pesquisa com varejistas nos Estados Unidos identificou que mais da metade dos entrevistados tinham problemas com as informações recebidas pela indústria. Os varejistas alegaram receber informações extremamente focadas nas marcas, baseadas em metodologias questionáveis e amostras inapropriadas. A falta de confiança do varejo nos fabricantes impulsionou os varejistas a demandarem pesquisas de mercado com seus *shoppers* (MEYERS RESEARCH CENTER, 2004) e a entenderem o ciclo de compra deles, identificando *gaps* na taxa de conversão de produtos e no desempenho de segmentos e marcas (CHANG, 2006). Os varejistas utilizam a árvore de decisão¹ dos *shoppers* para desenvolver sortimento eficiente de produtos e novos planogramas, determinar o nível de aceitação dos produtos e critérios para exclusão (MEYERS RESEARCH CENTER, 2003).

1.4.3 *Interesses dos distribuidores*

Os objetivos para os distribuidores, assim como para todos os membros de canal, é o desenvolvimento de uma relação comercial estável, contínua e duradoura com os demais membros, gerida para se obter melhor satisfação das necessidades do cliente. É interesse, então, facilitar e simplificar as operações com corte em custos e ganho em eficiência (GONZÁLEZ, 2007).

Desse modo, é interesse dos distribuidores obter eficiência operacional e lealdade de serviços. Dentre a eficiência operacional, estão a eficiência em vendas, a logística e o maior portfólio, que permite maior poder de barganha nas compras e custos menores por ganhos de escala. Há também otimização da estrutura e mais vendas por vendedor. A lealdade de serviços consiste no poder de cobrar mais e agregar, desse modo, mais valor.

O equilíbrio de poder é imposto pela lealdade à marca, pela lealdade ao estabelecimento, pelos hábitos de compra, pela estrutura de distribuição do varejista e pela medida na qual as partes entendem esses parâmetros. Então, o resultado das negociações depende, em pequena medida, das habilidades gerenciadoras das partes e, em grande medida, do equilíbrio de poder entre elas. Além disso, a equação pode formar parte da equação, sendo que o único modo de conseguir a cooperação de um varejista é responder a suas necessidades melhor que os concorrentes (CORSTJENS; CORSTJENS, 1996).

¹ O conceito de árvore de decisão envolve os critérios de escolha do *shopper* para compra, ou seja, o raciocínio que o *shopper* faz até chegar à compra do produto final.

1.4.4 Interesses dos shoppers e buyers

Diversos autores tratam da necessidade em se compreenderem os consumidores, quem são e o que precisam. Entretanto, os consumidores não são *shoppers* e *buyers* em todas as situações. Desenvolvimentos de produtos que atendem a todos os desejos e necessidades dos consumidores são *cases* de marketing de fracasso se não compreenderem também os *shoppers* e *buyers*. Quais são, então, os interesses dos *shoppers* e *buyers*?

Tempo, dinheiro e angústia são os *inputs* que os *shoppers* investem no momento de compra. Há dois *outputs*: compras e satisfação. Em algum ponto da jornada de compra, o *shopper* balanceia os *inputs* e *outputs*. Em geral, os varejistas (bem como fabricantes) prestam atenção apenas nas compras como transações monetárias, ignorando as outras variáveis. Prova disso é o uso extenso dos dados coletados por *scanner* no *check-out*, restritos aos itens comprados e preços pagos (no Capítulo 4, serão aprofundados os tipos de pesquisa existentes no ponto de venda). Para compreender os *shoppers*, é preciso compreender a experiência individual de cada indivíduo (SORENSEN, 2009).

Nas palavras de Sorensen (2009), varejistas e fabricantes em geral focam compras e produtos, mas a experiência de compra é mais rica do que isso. Os *shoppers* gastam mais do que dinheiro na loja. Eles também gastam seu tempo e tentam minimizar sua angústia. A angústia é originada da navegação (pela dificuldade em se encontrarem os produtos desejados na loja) e das escolhas (pela necessidade de se fazerem muitas escolhas no ponto de venda).

Desse modo, são interesses dos *shoppers* minimizar o dinheiro, tempo e angústia despendidos, maximizando a experiência, facilidade de compra e valor encontrado. Nesse contexto, o ponto de venda é para o *shopper* uma solução para as suas necessidades e a escolha do formato de varejo depende, então, de:

- Conveniência (facilidade).
- Preço × benefício.
- Experiências/prazer.
- Qualidade.
- Tempo.

1.4.5 Segmentação e proposta de valor

Rangan e Bell (2006) identificam uma nova abordagem para as empresas de bens de consumo chegarem a seus mercados: a administração de canais (*channel stewardship*), que consiste na habilidade de dado participante na cadeia de distri-

buição em ou para criar estratégias de mercado que simultaneamente atendam os interesses dos consumidores e gerem lucros para todos os *players* do canal.

Tipos de canal e específicos membros de canal possuem diferentes requerimentos, desempenham funções de diferentes maneiras e fazem diferentes contribuições econômicas aos fornecedores. Para Wyner (2002), a fim de selecionar os canais que possuem o melhor desempenho ao fabricante, faz sentido segmentá-los de acordo com suas necessidades, comportamento e valor. Além disso, esses canais devem ser selecionados com cuidado, à medida que houver recursos limitados para desenvolver estratégias *go-to-market* (estratégias *go-to-market* são mais bem explicitadas no quadro da Figura 2.10).

Se, por um lado, se faz necessário compreender a segmentação dos próprios distribuidores, a habilidade de um fabricante em motivar seus parceiros a vender seus produtos depende de quão atrativa é a proposição de valor relativa aos outros fabricantes. Os fabricantes que não possuem marcas líderes devem compensar esse déficit com algum outro benefício. Esse benefício pode ser compreendido investigando-se a proposição de valor do fabricante com as mesmas técnicas de pesquisa utilizadas com os consumidores finais. O objetivo maior é descobrir quanto os fabricantes necessitam de desconto, ou suporte, ou propaganda, a fim de superar a vantagem de uma marca líder (WYNER, 2002). A Figura 2.10 ilustra a estrutura de canais para que as ofertas dos fabricantes cheguem até os *shoppers* e consumidores, envolvendo distribuidores, atacadistas, varejistas e as venda diretas.

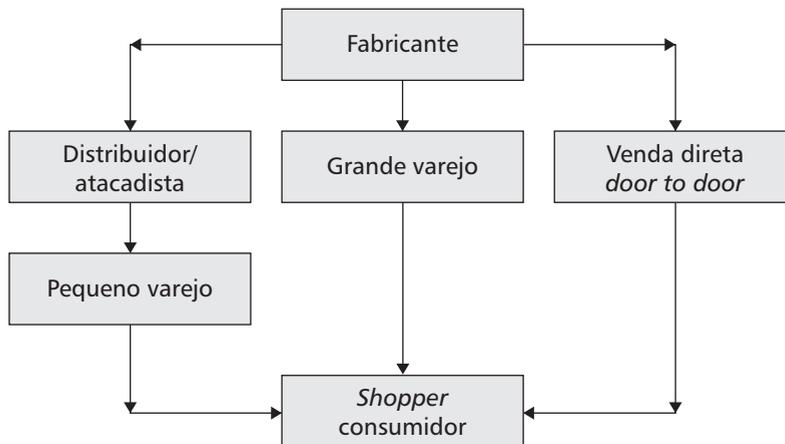


Figura 2.10 Estrutura de canais: estratégias *go-to-market*.

2 Trade marketing no marketing mix

Tradicionalmente, são três os pilares de *trade marketing*: sortimento, preço e promoção. Entretanto, as grandes empresas de bens de consumo de alto giro têm introduzido um quarto pilar, que agrupa variáveis relacionadas à visibilidade de seus produtos no ponto de venda. Segundo Sorensen (2009), durante o processo de compra “90% de todo *input* sensorial vêm através da visão”. Por isso, justifica-se a necessidade de destacar a visibilidade como um pilar fundamental em *trade marketing*. Retoma-se assim o esquema apresentado no início do livro, destacando os pilares do *trade marketing* que estão sendo abordados e as relações com os demais conceitos que estão sendo tratados no livro, conforme Figura 2.11.

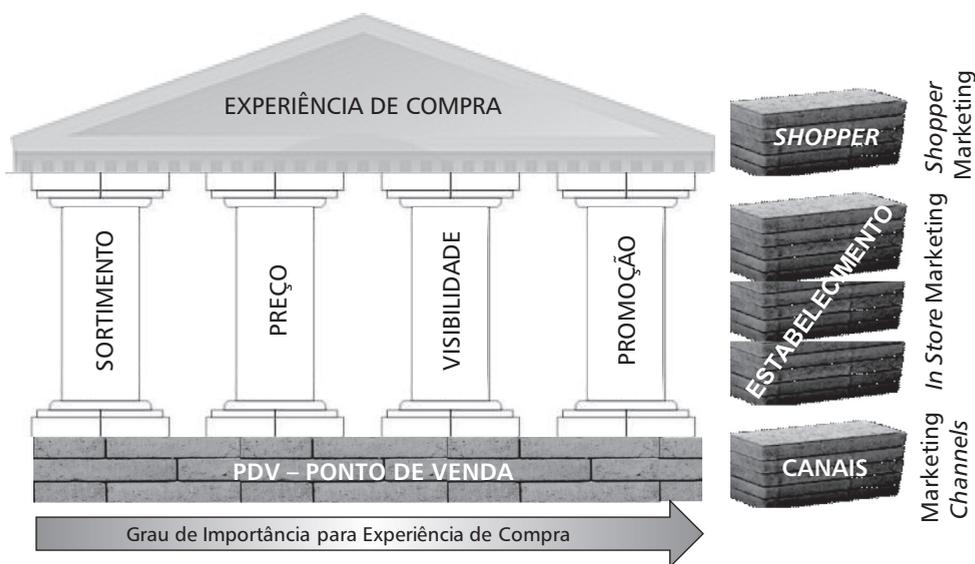


Figura 2.11 Pilares de trade marketing.

Sortimento é uma decisão em princípio do varejista. Como sua complexidade aumentou muito nas últimas décadas, os fabricantes estão sendo chamados para ajudar na definição do *mix* por loja, enquanto o varejista seleciona as marcas mais adequadas para as características socioeconômicas da sua região. A gestão do sortimento evita prejuízos com estoque excessivo ou rupturas para todos os *players* da cadeia. A colaboração entre fabricantes e varejistas é essencial para desenvolver a melhor equação de variedade/preço para os *shoppers* (TOOLBOX, 2009).

Além disso, para cada formato de varejo/canal de vendas o *shopper* tem uma expectativa de preço diferente. É muito importante que fabricantes e varejistas conheçam essa expectativa para criar políticas de preço compatíveis com as estratégias de canal.

A visibilidade abrange os conceitos de espaço na gôndola, planograma, material de ponto de venda (POP) e pontos extras, trazendo os benefícios de agilizar e facilitar as tomadas de decisão do *shopper*, aumentar a compra (R\$ por minutos gastos na loja) e tornar agradável a interação com as marcas. O importante é não fazer os *shoppers* permanecerem muito tempo nas lojas, mas fazer com que cada minuto gasto na loja seja convertido em maior volume de vendas. O indicador do futuro para supermercados é R\$/minuto em uma viagem de compra (TOOLBOX, 2009).

A promoção, por sua vez, é uma forma de agregar valor ao produto para o *shopper*. Os principais tipos são tabloides de ofertas, brindes, promoções *on pack*, degustações, experimentações, demonstrações, concursos e ações de ponto de venda. Compreender o retorno sobre o investimento é a atribuição mais importante do gestor de *trade marketing* consciente do seu orçamento (TOOLBOX, 2009).

Desse modo, o princípio abordado neste material é que as ações de *trade marketing* devem estar integradas com as estratégias e decisões do composto de marketing, tanto do ponto de vista dos fabricantes, intermediários de canais e varejistas. Assim, se considerarmos que um bom planejamento de marketing contempla decisões e atividades em termos de produtos e serviços, comunicações de marketing, distribuição, gestão de força de vendas e preços, os pilares de *trade marketing* podem servir como ações estruturantes a serem executadas para melhorar o desempenho de todos os agentes envolvidos. Como exemplo pode-se citar:

- **Produtos e serviços:** no composto de marketing, essas decisões envolvem linhas de produtos e serviços, amplitude e extensão da linha (quantidade de itens e sinergia entre produtos), extensões de marcas e complemento de linhas de produtos. As atividades de *trade marketing* apoiam a execução dessas decisões mais amplas, sendo que o pilar de sortimento é o que tem maior relação com as decisões de produtos, sendo que os serviços oferecidos (sejam eles independentes ou complementares aos produtos) também possuem extrema importância no relacionamento entre os agentes e na oferta de conveniência para os clientes finais/*shoppers*. Assim, outras variáveis que estão sendo consideradas, como aspectos do ponto de venda, o estabelecimento varejista e gestão dos canais de distribuição ao mesmo, têm influenciado e são influenciadas pelas decisões de produtos e serviços dos agentes em determinado canal de distribuição.
- **Comunicações:** as decisões de comunicação já foram o foco de muitas empresas e gestores de marketing, e ainda o são em muitos locais. Entretanto, as comunicações são um elemento do composto e não o “marketing” em si, como popularmente conhecido. As decisões de comunicação envolvem um complexo conjunto de opções de públicos-alvo, mensagens, seleção de mídias e ferramentas de comunicação, como propaganda, promoção de vendas, relações públicas e vendas pessoais.

Nesse sentido, os pilares de *trade marketing* que envolvem a promoção e visibilidade devem estar alinhados com as estratégias de comunicação e posicionamento das empresas, com importantes reflexos em vendas, desenvolvimento de marca e criação de imagem e atitudes favoráveis aos produtos, empresas, marcas e estabelecimentos de varejo.

- **Distribuição:** os canais de distribuição englobam os agentes envolvidos em disponibilizar produtos e serviços aos usuários finais (esse tema é abordado em profundidade no Capítulo 3). Assim, decisões de canais envolvem as estratégias de distribuição, decisões de extensão (quantidade de elos em um canal), intensidade (quantidade de agentes em um mesmo nível do canal) e escolha dos agentes e parceiros de canal. Complementarmente, envolvem decisões de relacionamento, sistemas de incentivos e políticas de gestão de conflitos. Podemos inclusive pensar em *trade marketing* como as ações de marketing para os agentes de canais, com execução de ações para melhor atender os consumidores finais.
- **Força de vendas:** a gestão da força de vendas é comumente inserida no composto de comunicação. Dada a sua importância estratégica cada vez maior, tratamos essa decisão como uma variável adicional no composto de marketing. Suas decisões englobam as estratégias e estruturas de vendas, níveis de especialização, gestão e controle, troca de informações e políticas de incentivo e remuneração. Assim, no que se refere ao *trade marketing*, a integração com a força de vendas é de extrema relevância, dado que muitas das informações dos clientes varejistas (visão da indústria) são obtidas e transmitidas pelas equipes de venda, que também estão envolvidas em executar parte das ações que garantam um sortimento correto de produtos no ponto de venda, as estratégias de preços e limites de valores, além de negociarem promoções e implementarem essas atividades e outras ações de comunicação junto aos clientes.
- **Preços:** as decisões de preços têm sido historicamente subavaliadas pelos profissionais de marketing, possivelmente pela falta de autonomia e controle sobre custos e outras variáveis geralmente financeiras. Entretanto, empresas de ponta têm colocado as decisões de preços como um dos focos das ações de *trade marketing*, de maneira a garantir uma execução de padrões de preços (bandas de decisão, nem muito barato, nem muito caro) entre seus produtos e da concorrência. Isso tem sérias influências sobre as demais decisões de marketing, uma vez que mantém o posicionamento da empresa, garante a manutenção dos atributos e valor da marca e possibilita maior captura de valor em termos de margens e clientes.

3 Trade marketing como departamento nas empresas

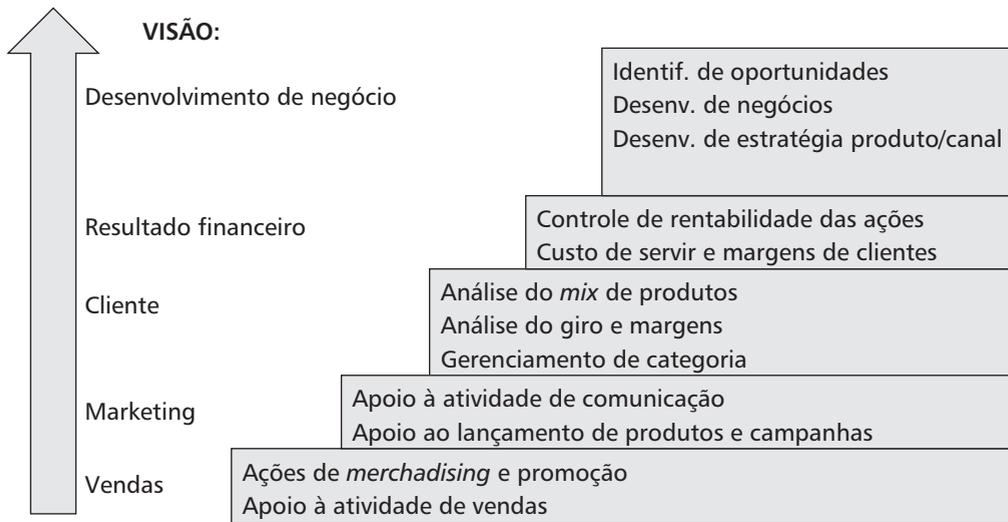
A área de *trade marketing* pode possuir três enfoques distintos dentro das organizações: o primeiro, como área estratégica de planejamento de vendas e canais; o segundo, como área responsável pelo *merchandising* e promoção; e o terceiro, como linha de investimentos *bellow the line* para as marcas junto aos canais de venda e pontos de venda.

O esquema da Figura 2.12 identifica esses três papéis (*trade marketing* sob o ponto de vista tático, estratégico e operacional), identificando o foco, implicações, indicadores de sucesso, visão da indústria e do varejo e responsabilidade do ponto de venda em cada uma delas.

PAPEL	TÁTICO	ESTRATÉGICO	OPERACIONAL
ABORDAGEM	INVESTIMENTO ALTERNATIVO PARA MARCAS NOS CANAIS	PLANEJAMENTO: ÁREA ESTRATÉGICA DE VENDAS E CANAIS	ÁREA RESPONSÁVEL PELO MERCHANDISING E PDV
FOCO E IMPLICAÇÕES	PROMOÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Caráter tático Opção de investimento de marketing Alinhamento com gerenciamento de categorias 	CANAIS <ul style="list-style-type: none"> Caráter estratégico Inteligência competitiva Comercial/supply = alinhamento com vendas 	PDVs – PLANEJAMENTO POR LOJA <ul style="list-style-type: none"> Caráter tático e operacional Gerenciamento de categoria – execução Gerenciamento de categoria alinhado com vendas
FATORES-CHAVE DE SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> Calendário promocional Lançamento de produtos Colaboração com o varejo e distribuidor 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento de mercado Viabilidade financeira Canais e gestão de margens Proximidade com o <i>shopper</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar, monitorar e reconhecer a equipe executora Gerenciamento por categorias
ÓTICA DA INDÚSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> Lançamento de produtos Calendário conjunto promocional 	<ul style="list-style-type: none"> Modell/channel pricing Modelo de atendimento Nível de serviço Abastecimento garantido 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisas de <i>shopper insights</i> Padronização da execução de PDV
ÓTICA DO VAREJO	<ul style="list-style-type: none"> Gerar tráfego para a loja e verba promocional 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir margens e disponibilidade de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar compra por impulso Ajudar o <i>shopper</i> a decidir (experiência de compra)
PAPEL DO PDV	“Ponto de venda como ‘mídia’ para impactar o consumidor”	Ponto de venda como ponto de contato e proximidade com o <i>shopper</i>	Refletir modelo mental do <i>shopper</i> na execução de <i>merchandising</i>
INDICADORES	ROI e ações	Indicadores dimensionais de tendência	Execução dos pilares de <i>trade marketing</i>

Figura 2.12 Abordagens mais comuns de trade marketing.

Além disso, podem ser citadas cinco etapas que culminaram na implementação de *trade marketing*: vendas, marketing, cliente, resultado financeiro e desenvolvimento de negócio (conforme indicadas na Figura 2.13). As duas primeiras (vendas e marketing) precisam existir para caracterizar a área de *trade marketing* (ALVAREZ, 2008).



Fonte: Adaptada pelos autores a partir de Alvarez (2008).

Figura 2.13 *Evolução da implementação de trade marketing.*

Sob outra perspectiva, para obter estratégias de crescimento por categoria as empresas de bens de consumo e varejistas devem perceber a importância dos *shopper insights*. Portanto, recomenda-se que elaborem planos de *trade marketing* centrados no *shopper*, conforme é ilustrado na Figura 2.14.

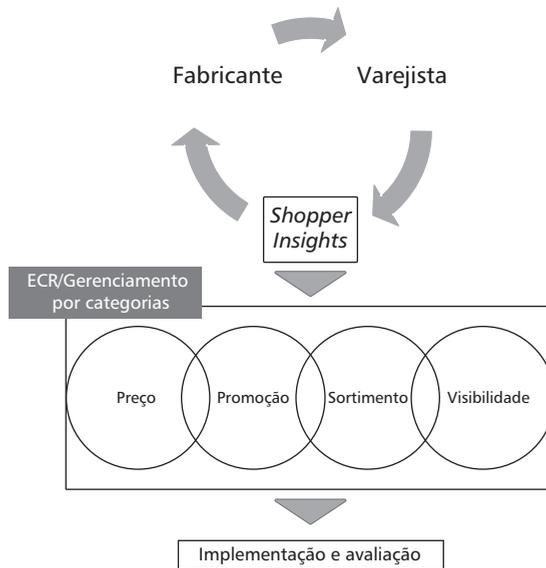


Figura 2.14 *Modelo de trade marketing colaborativo centrado no shopper.*

É importante comentar que o modelo tradicional de vendas, ou não colaborativo, deve ser evoluído para a estrutura diamante de contas-chave ou modelo colaborativo, que é a base de implementação das estratégias conjuntas de fabricantes e varejistas. Segundo Alvarez (2008), o sistema integrado de informações de vendas, ou estrutura diamante da área de contas-chave, tornou-se um sistema de eficácia na gestão da cadeia de abastecimento, pois força a interação das áreas. O objetivo dessa interação é o de tornar os planos dos fabricantes orientados pela demanda e tomar as decisões de fabricação e entrega com base na demanda efetiva do consumidor final em determinado ponto de venda. As Figuras 2.15 e 2.16 representam o modelo não colaborativo e o modelo colaborativo, respectivamente.

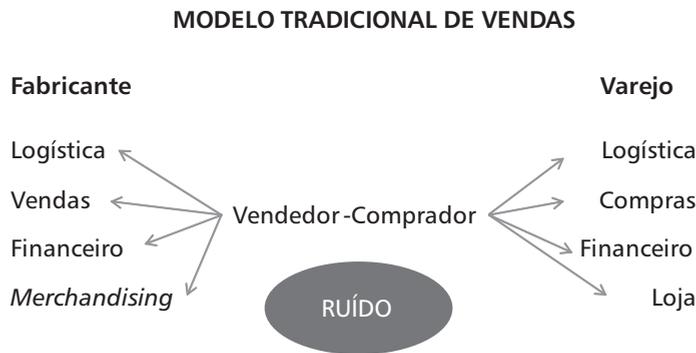


Figura 2.15 *Modelo não colaborativo.*

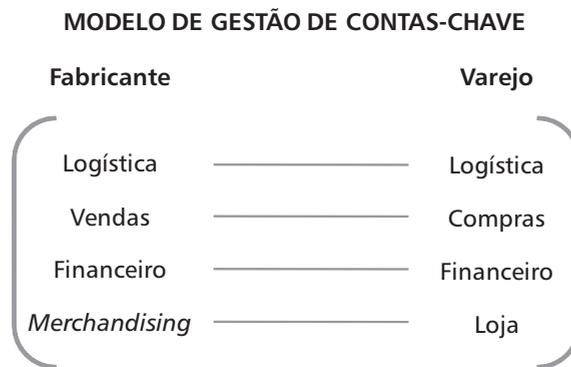


Figura 2.16 *Modelo colaborativo.*

Entende-se, conforme as Figuras 2.15 e 2.16, que o modelo não colaborativo dificulta a integração entre as áreas envolvidas na negociação de produtos dos fabricantes e dos varejistas. Contudo, o modelo colaborativo envolvendo principal-

mente os clientes-chave propõe que haja maior integração de cada departamento do fabricante com o do varejista.

4 Resumo e pontos de aprendizado

Com a leitura deste capítulo é possível compreender os fatores que potencializaram o surgimento do termo e da área de *trade marketing* nas empresas fabricantes de bens de consumo, tanto sob a perspectiva de um contexto internacional como também no Brasil, ambos relacionados às mudanças ocorridas nas variáveis econômicas, sociais e políticas, principalmente a partir da década de 40, quando especificamente no Brasil houve um forte impulso da industrialização e o fortalecimento da indústria nacional pós-guerra.

Assim surgiram os conceitos de *trade marketing*. Por ser uma área relativamente recente nas empresas e em pesquisas acadêmicas, há várias explicações para sua aplicação. Contudo, independentemente da fonte de sua definição, considera-se que a área de *trade marketing* envolve os esforços de marketing dos fabricantes no sentido de auxiliar os seus canais de distribuição no tocante à oferta de seus produtos. Porém, entre os agentes envolvidos na área, há interesses comuns e conflitantes, os quais devem ser minimizados com a aplicação do conceito de *trade marketing* centrado no *shopper* e nos consumidores finais dos produtos.

A partir disso, pôde ser percebido o perfil do profissional de *trade marketing* relacionado ao papel de promover a integração entre fabricantes, varejistas e consumidores, interligando os departamentos de marketing, *merchandising* e comercial. Seus objetivos envolvem desde o desenvolvimento de estratégias para melhorar a experiência de compra dos *shoppers* com a marca por meio de estratégias e políticas para os canais de distribuição até a contribuição com os objetivos de participação de mercado, vendas e lucro das empresas onde atuam.

Para tal fim, é relevante que ocorra a integração entre as estratégias de *trade marketing* e as estratégias definidas para o denominado marketing *mix* da empresa, envolvendo produto, preço, canais, força de vendas e comunicação. Para facilitar esse processo de integração das estratégias, são propostos no livro e foram apresentados neste capítulo alguns dos conceitos relacionados aos pilares de *trade marketing*: sortimento, preço, visibilidade e promoção.

5 Questões para discussão

- Quais foram os fatores que impulsionaram o surgimento da área de *trade marketing* nas empresas fabricantes de bens de consumo?

- Defina *trade marketing* e explique a relação da área com os demais departamentos da empresa, principalmente relacionado ao conflito existente entre marketing e comercial.
- Explique os desafios e algumas das responsabilidades dos profissionais que atuam em *trade marketing*.
- Como as informações sobre os *shoppers* influenciam as empresas quanto à definição de suas estratégias em *trade marketing*?

Trade marketing: o novo desafio

Marketing ao Consumidor, *Trade Marketing* e *Shopper Marketing* são departamentos de uma empresa? Termos da moda? Ou conceitos que alavancam de forma diferente os resultados das grandes marcas?

Quem acompanhou a evolução do marketing tradicional e a troca de poder entre marcas e varejo nas últimas décadas começa a perceber que este último tem perdido o controle da cadeia de valor para o seu próprio cliente, o *shopper* (como é designado o consumidor no ato da compra).

Esse movimento natural de evolução é o resultado da pulverização da oferta de produtos e serviços, estimulada, em grande parte, pela Internet. Hoje, podemos emprestar dinheiro em lojas de eletrodomésticos, comprar livros em supermercados, *snacks* em locadoras... e temos acesso a tudo pela Internet. É o que chamamos de ambiente multicanal.

Em meio a esse cenário em que os produtos estão disponíveis em qualquer local, o *shopper* tem o poder de escolher onde buscar o item que deseja. É a boa e velha lei da “oferta e demanda”, que lhe confere poder acima das marcas e dos varejistas.

No contexto dessa nova realidade, as marcas e o comércio precisaram se adaptar. Na época de Henry Ford, bastava ter o produto, uma única versão e cor eram suficientes; posteriormente, já era necessário anunciar, fazer propaganda, criar novos modelos. Foi o auge do marketing ao consumidor. Em seguida, o varejo ficou forte, consolidado, ganhou poder de barganha e a indústria criou o departamento de *trade marketing*. Foi a era do gerenciamento por categorias, que começou com uma abordagem ganha-ganha, varejo-indústria, com o objetivo de otimizar a ida do cliente à loja (fazê-lo ficar mais tempo andando, gastar por impulso, ou seja, comprar mais do que precisava). No fim, já não era mais possível colocar tantas variações dos produtos nas limitadas gôndolas dos supermercados.

Desde o início da década de 90, essa tem sido a tônica no Brasil. Mas agora os esforços para organizar as seções e os produtos no ponto de venda não são mais suficientes. Nem as grandes promoções se mostram mais efetivas. Quem se lembra das grandes promoções de margarina, da mochila Milka, dos bichinhos da Parmalat? Agora, não funcionam, as coisas mudaram.

Shopper marketing é uma evolução necessária do *trade marketing*. Assim como foi preciso perder poder de barganha para a indústria entender que o varejista era importante. Foi necessário o desperdício de milhões em ações ineficazes para que todos percebessem que é indispensável compreender o *shopper*, saber como ele pensa e age, antes de investir no ponto de venda.

Danone, Kimberly-Clark, Kraft Foods são empresas que inovaram criando áreas de *shopper marketing* para compreender como influenciar o comportamento do consumidor no ponto de venda. Elas inovaram porque foram capazes de conciliar todo o *expertise* de comunicação da área de marketing ao consumidor com a experiência de décadas de *trade marketing* para falar em ganha-ganha com o varejista. Essas empresas levaram o conceito de *shopper marketing* a um ponto de estabilidade. Foram além da “ação de ponto de venda”, partiram para um conjunto de ações visando alavancar as vendas de varejistas, das suas marcas e prover melhor experiência de compra ao *shopper*. Por tudo isso, estão colhendo os resultados antes do que as demais empresas.

A tendência é mundial (e mesmo no Brasil, onde muitos ainda não compreenderam o conceito de *trade marketing*): o *shopper marketing* já começa a florescer a partir de pesquisas patrocinadas por fabricantes e varejistas interessados em identificar como pensa e age o consumidor no ato da compra.

Nos Estados Unidos, a Kimberly-Clark trabalhou em conjunto com a rede Safeway para redesenhar a área de bebês, usando simulações virtuais, a experiência foi realizada no Brasil também, em menor escala. Segundo a revista *Shopper Marketing do In-Store Marketing Institute*, a Danone aumentou sua exposição em 10 quilômetros de prateleiras (no total de 2008) ao organizar as gôndolas de iogurte americanas por benefício, baseando-se em como o *shopper* compra produtos dessa categoria. Essas empresas já começaram a colher os frutos de anos de pesquisas em ponto de venda.

Compreendendo o *shopper*, a discussão entre indústria a varejo fica mais fácil, pois ninguém está mais interessado em agradar o cliente do que eles mesmos. E os resultados em vendas e margens podem ser medidos facilmente. Aliás, esse é o grande trunfo do *shopper marketing*: possibilitar resultados mensuráveis em curto e médio prazo. E alguém ainda duvida de que essa tendência veio para ficar?

Fonte: Elaborado por Rafael D'Andrea com base no *In-Store Marketing*.

Referências

ABAD. Banco de dados 2009. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

_____. Ranking do ano de 2001. Base Nielsen.

_____. Ranking do ano de 2008. Base Nielsen.

ABAD. Ranking do ano de 2009. Base Nielsen.

ABRAS. Ranking do ano de 2001.

_____. Ranking do ano de 2009.

ALEXANDER, N.; SILVA, M. Emerging markets and the internationalization of retailing: the Brazilian experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, nº 6, 2002.

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

_____. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1999.

BASU, S. FMCG Trade marketing – role and relevance. **Journal of the Canadian Institute of Marketing**, v. 4, nº 1, 2008.

CASTILLO, Joan Domènech. **Trade marketing: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor**. Madrid: Esic Editorial, 2000.

CHANG, Steve. **Driving sales through effective customer conversion**. In-Store Marketing Expo, Sept. 2006.

CHETOCHINE, Georges. **Marketing estratégico da distribuição**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORSTJENS, Judith; CORSTJENS, Marcel. **La batalla en el punto de venta: tácticas para distribuidores y fabricantes**. Madrid: Deusto S, 1996.

CRISPIM, Sérgio Feliciano. **A importância do marketing estratégico no varejo e a evolução estrutural do autovarejo brasileiro de bens de magazines**. Tese de Doutorado em Administração – FEA-USP, São Paulo, 1994.

DAVIES, Gary. Marketing to retailers: a battle for distribution? **Long Range Planning**, v. 23, nº 6, 1990.

_____. **Trade marketing strategy**. London: Paul Chapman, 1993.

DUPUIS, Marc; TISSIER-DESBORDES, Elisabeth. Case study: *trade marketing* and retailing – a European approach. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 3, nº 1, 1996.

ERTHAL, Daniel Saldanha. **Marcas próprias: um estudo dos mercados supermercadistas francês e brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Programa de pós-graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2007.

GIMPEL, J. L. **Administração de empresas varejistas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1980.

GONZÁLEZ, Victoria Labajo. **Trade marketing: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor**. Madri: Piramide, 2007.

HAMER, Philip. **O que é trade marketing?** Palestra ministrada na Faculdade Cásper Líbero. Setembro 2008.

IBGE. Pesquisa Industrial Anual 1970-1995. Tabela extraída de: Estatísticas do século XX. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

_____. Censo Industrial, 1940/1985

_____. Censo, 1920.

_____. Inquéritos Industriais, 1907.

_____. Inquéritos Industriais, 1912.

_____. Pesquisa Anual de Comércio, 2006.

_____. Pesquisa Industrial Anual (1966/1995).

_____. Pesquisa Industrial Anual (1996/2006).

KARANDE, Kiran W.; KUMAR, V. The effect of brand characteristics and retailer policies on response to retail price promotions: implications for retailers. **Journal of Retailing**, v. 71, nº 3, 1995.

KNOKE, William. O supermercado no Brasil e nos Estados Unidos: confrontos e contrastes. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 3, nº 9, 1963.

LABAJO GONZÁLES, V.; CUESTA VALIÑO, P. El trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, 2004, Alicante, Espanha. **Anais...** Alicante: Universidad de Alicante, 2004.

LAMBIN, J. Jacques. **Marketing estratégico**. Madrid: MacGraw-Hill, 1995.

LOW, G. S.; MOHR, J. J. Advertising versus sales promotion: a brand management perspective. **Journal of Product & Brand Management**, v. 9, nº 6, 2000.

MANTEGA, Guido. Emergentes: crise mundial impõe nova regulamentação financeira. Encontro do G-20 em São Paulo. Coletiva de imprensa. 7 Nov. 2008. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/audio/2008/novembro/a071108.asp>>. Acesso em: 22 set. 2009.

MEETING SUPER GIRO. **Trade marketing**. Agosto de 1998. Disponível em: <<http://www.napraticaediferente.com.br/anexos/imagens/premios/SuperGiro.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2009.

MEIRA, Marco Antonio. **Trade marketing**. 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/marketing-artigos/trade-marketing-642440.html>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

MEYERS RESEARCH CENTER. **Best practices**: retailers and consumer research. In-Store Institute. July 2004.

_____. Exclusive research: consumer decision trees. Survey finds relevance in deciding planogramas, product assortment and space allocation. In-Store Institute. Aug. 2003.

MOTTA, Rodrigo Guimarães. **Estratégias e estruturas de trade marketing na indústria de bens de consumo não duráveis como resposta às transformações ocorridas no varejo alimentício do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2007.

_____; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. São Paulo: Campus, 2008.

- PENNA, Leonardo Siano. **Trade marketing na perspectiva do fabricante e do varejista: um estudo multicasos no setor de lojas de conveniência.** Dissertação de Mestrado. Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2008.
- PIATO, E. L.; ASSUMPÇÃO, M. R. P.; PAULA, V. A. F. de; SILVA, A. L. da. **Gestão de suprimentos no atacado: um estudo de caso sobre o impacto da estratégia de marcas próprias na função suprimentos.** XXVI ENEGEP. Fortaleza, 2006.
- PORTELLA, Thaiza Pontes. **Trade marketing: um estudo de casos sobre as práticas no Brasil.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Rio de Janeiro, abril 2008.
- RANDALL, Geoffrey. **Trade marketing strategies.** London: BH, 1994.
- RANGAN, V. K.; BELL, M. **Transforming your go-to-market strategy: the three disciplines of channel management.** Harvard Business School Press, 2006.
- ROCHA, Frederico; KUPFER, David. **Evolução das empresas líderes brasileiras na década de 90.** Instituto de Economia, Grupo Indústria e Competitividade. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- SANTÂNGELO, C. C. F. A origem e evolução do marketing. **Revista Portuária Economia e Negócios**, Santa Catarina, p. 14-14, 1^o dez. 2008.
- SCHROEDER, Élcio Mário; CASTRO, José Carlos de. **Transporte rodoviário de carga: situação atual e perspectivas.** BNDES, 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/carga.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2009.
- SERRA, José. **Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do após-guerra.** **Revista de Economia Política**, v. 2/2, nº 6, 1982.
- SILBER, S. D. **Mudanças do ambiente externo: impactos sobre a economia em 2001 e perspectivas para 2002.** **Carta Internacional**, São Paulo, v. ano X, nº 107 – 108, p. 14-15, 2002.
- _____. **O Plano Real, o câmbio flutuante e o ajustamento externo.** **Informações FIPE**, São Paulo, p. 23-25, 10 jul. 2004.
- SMITH, Steve. **Best practices: a primer on in-store creative.** In-Store Marketing Institute. September 2006.
- SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper: the science of retailing.** New Jersey: Pearson Education, 2009.
- SOUZA, Marcos Gouvea de; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo na próxima economia.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- SOUZA, Nali de Jesus. **Consequências econômicas da abertura comercial da economia brasileira, 1990/1998.** 1999. Disponível em: <http://www.nalijosouza.web.br.com/conseq_abertura.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2009.
- SPONTON, A. C. **Trade no fornecedor: como entender a relação fornecedor-cliente.** In: Seminário FGV Trade Marketing: Conceitos e Aplicação. São Paulo, 2007.

TOOLBOX – Métricas de ponto de venda. A experiência de compra no ponto de venda: ideias vencedoras para influenciar o shopper. Catálogo promocional, 2009.

TUPY, Oscar; SOUZA, Ana Paula. Eficiência produtiva do setor atacadista/distribuidor no Brasil. XLIV Congresso da SOBER: Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento. Araraquara, 2006.

VILHENA, J. B.; MEINBERG, J. L. Trade marketing: o que é isso? **Net. Newsletter Instituto MVC**, nº 90, abr. 2007.

WITTEMEN, Al; LAROCK, Marta; LOCKE, Tracy. **The hub**: brand to retail. Seven “simple” questions clear to the path to innovation and growth. The HUB. June 2009.

WYNER, Gordon A. Channel as a customer. **Marketing Management**, v. 11, nº 4, 2002.

3

Canais de Marketing e Gestão da Cadeia de Suprimentos – Onde as Atividades de *Trade* se Encontram

Matheus Alberto Cônsoli
Leandro Angotti Guissoni
Marcos Fava Neves
Flávia Paixão Lima

CASO DE ABERTURA

ZARA – Como a integração em sua cadeia de suprimentos beneficia o consumidor final

O sucesso da grife espanhola Zara tem sido objeto de estudo e interesse pela inovação que seu modelo de operação trouxe para o mundo da moda. Fundamentado em reagir rapidamente à demanda, o modelo traz reflexões e ensinamentos que podem ser aplicados a diversos setores, não só ao de moda.

Pela perspectiva de *trade marketing*, há dois importantes aspectos a se destacarem: o primeiro enaltece o quanto o desenho e a gestão da cadeia de suprimentos e seus canais são fundamentais para que a estratégia da empresa seja levada a cabo de forma consistente; o segundo evidencia que é possível influenciar o comportamento do *shopper* e inseri-lo na dinâmica do canal de forma exitosa.

A forma curiosa como a Zara surgiu explica o seu atual modelo de operação. Amancio Ortega, hoje o empresário mais rico da Espanha, viu sua confecção Inditex quase quebrar, quando, em 1975, um atacadista alemão inesperadamente cancelou um grande pedido que já estava produzido. Com todo o capital empenhado nesse pedido, a solução encontrada por Ortega foi fundar uma loja perto da fábrica, em La Coruña, para vender ele mesmo a mercadoria. A loja ganhou o nome de Zara. Desde então, Ortega prega não ter estoques, mas sim investir em ativos que tornem a cadeia ultrarreagente.

Uma das lições destacadas por Ortega, após o susto de quase ver seu negócio falir, foi que para triunfar “é preciso ter cinco dedos em contato com a fábrica e cinco

em contato com o consumidor”. Essa lição se reflete no modelo de operação da Inditex-Zara, que integra de forma inovadora quatro processos fundamentais do negócio: criação, fabricação, distribuição e venda. O resultado é um ritmo inédito na indústria da moda. O lançamento de uma nova peça, de sua criação às araras de lojas espalhadas em mais de 50 países, leva menos do que 15 dias.

Do ponto de vista do *shopper*, o sucesso da Zara é inegável. A produção e disponibilização de muita variedade, em quantidades limitadas e que são retiradas de exposição caso a venda não ocorra em duas ou três semanas, motivam o *shopper* a visitar a loja mais vezes e geram nele a percepção de que ao encontrar uma peça de que goste deve comprá-la naquela visita ou pode não encontrá-la de novo.

Do ponto de vista financeiro, a Zara surpreende o mercado por conseguir receber 85% do preço integral das mercadorias, enquanto que a média do setor oscila entre 60 e 70%, por ter um índice de encalhe de mercadoria de 10% comparado com 17 a 20% do setor e, por fim, gastos em publicidade próximos a 0%, uma vez que as lojas fazem o papel de expor o conceito da marca para o público, que as visita com alta frequência.

O que o modelo de operação da Zara pode ensinar ao profissional de trade marketing?

Com relação ao aspecto de desenho e gestão de canais, há uma importante questão para reflexão: será que algumas das práticas executadas pela Zara nos processos de criação, fabricação, distribuição e venda seriam de fato levadas a cabo se esses processos fossem realizados por diferentes agentes de canais, ao invés de pertencerem a um único conglomerado? Por exemplo: Será que uma loja de varejo de roupas aceitaria que o pedido de cada peça estaria limitado a uma quantidade definida pelo fabricante? Será que aceitaria a introdução de novas peças a cada entrega? Será que se convenceria de que a falta de uma peça procurada pelo *shopper* estimula a venda de outra e provoca o comportamento de levar o que gosta no momento em que encontra, ao invés de esperar pela rebaixa de preço?

Questões semelhantes podem ser levantadas ao tomarmos em conta as operações de distribuição e produção. Será que o distribuidor aceitaria trabalhar com baixíssimo estoque? Aceitaria cumprir um rigoroso calendário de entregas para cada loja independentemente do tamanho do pedido? Transportaria roupas já em cabide para agilizar a operação das lojas? As fábricas intencionalmente deixariam capacidade ociosa para acomodar eventuais picos de demanda?

Todas essas práticas são realizadas pela Zara e em conjunto são responsáveis pelo sucesso do modelo de operação do seu negócio. Quando analisadas separadamente, simplesmente não fazem sentido. É importante entender que os canais de distribuição e marketing são processos ativos, não apenas de disponibilização de produtos, mas principalmente de motivação e de facilitação do processo de compra do consumidor final, e que são realizados por organizações independentes, com objetivos próprios.

Destaca-se ainda que haveria a tendência de perda da coesão do modelo, ou pelo menos um clima de alta tensão entre os agentes de canais, obrigados a abrir mão de otimizar seus próprios processos em favor de executar consistentemente a estratégia da marca Zara.

Uma abordagem para o profissional de *trade marketing*, que é responsável ou co-responsável por desenhar e fazer a gestão de canais, estimulada pelo entendimento das razões do sucesso da Zara, é seguir os princípios de reavaliação da estrutura do canal.

Com relação ao papel e comportamento do *shopper*, há uma lição poderosa para os profissionais de *trade marketing* que também é resultante do estudo do caso da Zara: o *shopper* é parte do canal, está inserido no ciclo, seu comportamento deve ser estimulado de forma a manter a atividade do canal.

O que aconteceria, por exemplo, se o *shopper* da Zara ficasse confuso frente à grande variedade e rotatividade de itens expostos nas lojas? Identificar o que é relevante para o *shopper* no momento da compra e como a sua percepção pode ser influenciada para que ele perceba os benefícios de escolher comprar no canal (em outras palavras, fazer parte do canal) deve ser uma preocupação constante de *trade marketing*. Um exemplo de atuação que responde à questão levantada é a concepção de *layout* das lojas e o rigor com a exposição de produtos (separação por cores, estilos etc.) para que o visual e a busca de mercadorias seja prazeroso, mesmo que haja muitas opções disponíveis.

Fonte: Elaborado com base em Coughlan (2002), Fisher (1997), Ferdows; Sewis; Machua (2004) e Alvarez (2007).

Objetivos do capítulo

Esperamos que, após concluir a leitura deste capítulo, o leitor possa compreender melhor a importância do *trade marketing* e:

- Ampliar a visão e escopo das ações de *trade marketing*, não a limitando apenas a ações de ponto de venda.
- Entender a importância das ações de *trade marketing* e o alinhamento de processos na cadeia de suprimentos.
- Avaliar como *trade marketing* pode desenvolver e potencializar os fluxos de marketing em canais de distribuição.
- Conhecer os principais agentes intermediários nos canais de marketing e distribuição e como podem participar de ações de *trade marketing*.
- Identificar potenciais conflitos das ações de *trade marketing* e desenvolver estratégias de gestão de conflitos, com utilização de ferramentas e ações de *trade marketing*.

1 Trade marketing e a gestão da cadeia de suprimentos

Neste capítulo, adotamos uma visão mais ampla sobre o escopo do *trade marketing*, comumente associado (e limitado) a ações de marketing no varejo. Nesse sentido, não nos limitamos aqui a ações e estratégias de *shopper marketing*, *customer marketing* ou *merchandising*, que são conceitos geralmente confundidos ou associados com *trade marketing* (veja definições no Quadro 3.1).

Quadro 3.1 *As confusões de conceitos em trade marketing.*

Shopper Marketing

“Atividades de propaganda, promoção e iniciativas de *layout* e exposição de produtos, que alinham e ampliam os objetivos de notoriedade de marca dos fornecedores, enquanto criam uma fonte de diferenciação pelo envolvimento de varejistas por meio de ações executadas de maneira customizada, focando necessidades específicas dos *shoppers* e ativando as compras no ponto de venda.”

Customer Marketing

“Em termos de varejo, os *shoppers* são os clientes do varejo. Assim, *shopper marketing* é o que os varejistas executam em termos de marketing, em um nível mais sofisticado e profissionalizado. Atualmente, eles investem no levantamento de informações e geração de conhecimento profundo sobre o comportamento desses clientes (*shopper insights*) para desenvolver programas focados em segmentos específicos de clientes. Os varejistas redesenham suas lojas e desenvolvem inovadores programas *in-store* para criar uma experiência única de compras que conduza a níveis mais elevados de diferenciação.”

Retail Marketing

Envolve todas as atividades de marketing no ambiente de varejo ou no momento de contato com clientes no varejo. Para algumas empresas, isso inclui promoções de vendas.

Merchandising

Os conceitos mais comuns tratam do conjunto de técnicas de marketing responsáveis pela informação e apresentação de produtos no ponto de venda, de modo a melhorar o posicionamento competitivo do produto/marca e acelerar sua rotatividade.

Assim, considera-se, em uma perspectiva ampla, uma abordagem de *trade marketing* como ações e estratégias de marketing de uma determinada empresa (fabricante) para seus canais intermediários, como distribuidores, agentes e varejistas, de forma que estes participem e auxiliem na execução das ações necessárias para promover as vendas de determinado produto ou serviço para o usuário final.

Muitas empresas e mesmo acadêmicos tratam o conceito de *trade marketing* apenas como o alinhamento de ações no varejo (ponto de venda). Isso é verdade quando se trata da relação direta da indústria e atacadistas com um varejista. Entretanto, pensando-se em uma empresa focal, o *trade marketing* envolve o alinha-

mento das estratégias de marketing por todo o canal de distribuição, com foco no relacionamento com os diversos agentes de canal para satisfação das necessidades dos usuários finais. Conforme tratado neste livro, grandes esforços são empregados no entendimento do consumidor no ponto de venda, assim conceituado como *shopper*, de forma a atender suas necessidades. Além disso, grande foco é dado às questões de ações de marketing no ponto de venda. Entretanto, isso não limita as atividades de *trade marketing*.

O conceito de *trade marketing* que está sendo utilizado neste livro e foi melhor trabalhado no Capítulo 2 o define como um conjunto de práticas de marketing e vendas entre fabricantes e seus canais de distribuição com o objetivo de gerar valor através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos *shoppers*, podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder entre ambos. Nesse contexto, *trade marketing* oferece uma série de ferramentas e ações que visam alavancar resultados financeiros de vendas para todos os elos da cadeia, da indústria ao ponto de venda.

Dessa forma, relacionaremos as atividades de *trade marketing* com um conjunto mais amplo de conceitos e iniciativas, que envolvem a gestão da cadeia de suprimentos e a gestão de canais de distribuição, onde procuraremos integrar esses conceitos e dar uma visão mais estratégica para essas ações, como forma de integrar processos, melhorar o desempenho dos fluxos de marketing nos canais, reduzir conflitos e incentivar o envolvimento e desempenho dos parceiros de canal.

Partimos do entendimento da gestão da cadeia de suprimentos (SCM) como “a integração dos principais processos de negócios que produzem produtos, serviços e informações por meio de uma cadeia de suprimento que agrega valor para os clientes e as demais partes interessadas e envolvidas (*stakeholders*)”. Entretanto, é importante destacar que a origem do conceito de SCM advém da integração de várias disciplinas, onde a cadeia de suprimentos é considerada, segundo Monczka, Trent e Handfield (2002):

“envolve todas as atividades associadas com o fluxo e transformação de produtos e informações desde o estágio de matérias-primas (extração) até o usuário final. [...] A SC inclui os sistemas de gestão, transporte, armazenamento e serviços ao usuário. As cadeias de suprimentos são essencialmente uma série relacionada de fornecedores e usuários; cada usuário é fornecedor da organização a jusante até o produto alcançar o usuário final”.

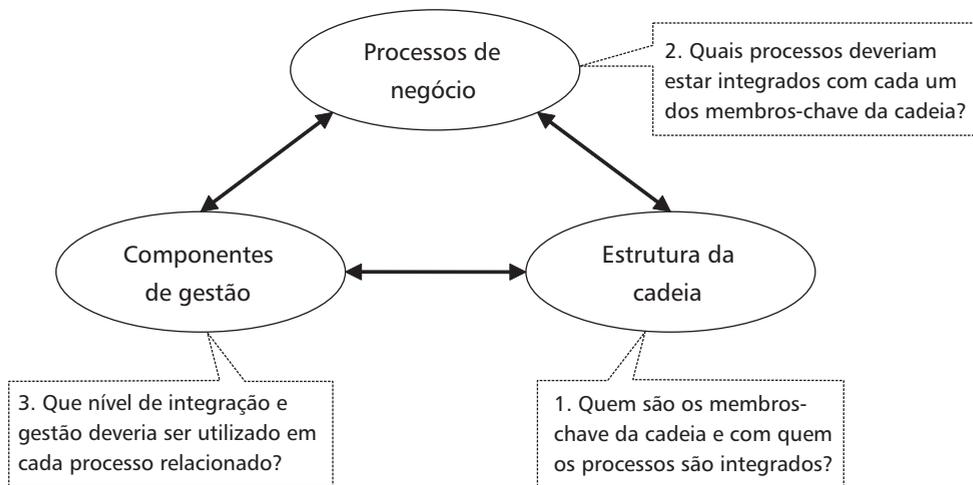
Dado que o propósito do marketing é criar valor para o consumidor, razão pela qual o processo de construção e edição dos canais de distribuição começa por essas atividades. Com efeito, os canais constituem os meios para se atingir determinado fim, e não o contrário (RAGAN; BELL, 2008). Assim, as ações de *trade marketing* serão aqui consideradas no âmbito das ações de marketing direcionadas aos canais, de modo a alinhar as iniciativas e atividades (fluxos de marketing e processos) para criar valor e satisfazer os consumidores finais.

Com base nesses aspectos iniciais, apresentamos nas seções a seguir uma série de conceitos complementares, onde procuramos integrar esses conhecimentos com as ações e estratégias de *trade marketing*.

1.1 Processos de negócio na cadeia de suprimentos

Se considerarmos que as atividades de *trade marketing* (do ponto de vista de uma empresa focal – no caso, uma indústria, por exemplo) envolvem facilitar os negócios entre seus agentes a jusante, como distribuidores e varejistas, de modo geral podem-se considerar essas atividades como forma de melhorar a gestão da cadeia de suprimentos e dos canais de distribuição.

Um dos modelos utilizados nesse sentido, o modelo do Fórum Global de Cadeia de Suprimentos (*GSCF Framework*), apresenta um detalhamento maior dos elementos que compõem a gestão da cadeia de suprimentos e os processos de negócios envolvidos. O ponto de partida do modelo é a integração dos processos de negócios que compõem a SCM, considerando-se o envolvimento de várias organizações independentes, com amplo escopo de atividades e funções, com o objetivo de proporcionar maior valor para o cliente final da cadeia. Assim, a estrutura da cadeia de suprimentos consiste em três elementos relacionados entre si: os processos de negócio, os componentes de gestão e a estrutura da cadeia de suprimentos, conforme apresentado na Figura 3.1.



Fonte: Adaptada de Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 6) e Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 4).

Figura 3.1 GSCF Framework: elementos e decisões-chave.

Assim, a implementação da SCM envolve a identificação dos membros da cadeia, com quem é crítico manter a integração, quais processos devem ser integrados com esses membros e qual o tipo e o nível de integração que se aplica a cada processo (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998, p. 4).

Considerando-se que uma empresa mantém relacionamento com outra, certas atividades internas precisam ser vinculadas e gerenciadas por ambas as empresas. Assim, Cooper, Lambert e Pagh (1997) identificaram os principais **processos de negócio** internos, posteriormente refinados por Croxton et al. (2001), que envolvem a gestão de relacionamento com clientes, gestão de serviços aos clientes, gestão de demanda, atendimento a pedidos, gestão dos fluxos de produção e manufatura, gestão de relacionamentos com fornecedores, desenvolvimento e comercialização de produtos e gestão de devoluções.

Apesar de ter um foco inicial nos processos internos, destaca-se que um pré-requisito para o sucesso da SCM é coordenar essas atividades dentro da empresa, com a utilização de equipes multifuncionais. Uma vez que esses processos podem ser estendidos para clientes e/ou fornecedores (neste livro, o foco é com clientes), vários processos internos integrados entre empresas se tornam assim processos de negócio da cadeia de suprimentos.

No que se refere à **estrutura da cadeia**, um dos elementos-chave na gestão da cadeia de suprimentos envolve conhecer explicitamente como a estrutura da rede de agentes está configurada e entendê-la. Para tal, os aspectos a serem avaliados são: (1) o número de membros na cadeia de suprimentos, (2) as dimensões estruturais da rede e (3) os diferentes tipos de processos integrados através da cadeia (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998, p. 5).

Identificar os membros da rede envolve o entendimento de quem são esses membros. Entretanto, considerar todos os membros da rede pode ser muito complexo. Assim, devem-se identificar as bases para se determinar quais membros são críticos para o sucesso da empresa e da cadeia de suprimentos, e então decidir sobre nível de atenção gerencial e recursos a serem alocados nesses membros. Outra distinção que deve ser feita é a de membros primários e secundários, em que os *membros primários* são “todas as empresas ou UENs (unidades de negócio) que realmente desempenhem atividades operacionais e/ou gerenciais em processos de negócio designado a produzir resultados específicos para um cliente ou mercado”. Por sua vez, os *membros secundários* são “empresas que simplesmente fornecem recursos, conhecimento, serviços ou ativos para membros primários da cadeia de suprimentos” (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998, p. 5).

Entender as três dimensões da rede é essencial quando se descreve, analisa ou gerencia a cadeia de suprimentos. Essas dimensões envolvem a estrutura horizontal, vertical e a posição horizontal da empresa focal entre os pontos extremos da rede. A *estrutura horizontal* se refere ao número de elos através da rede (tratado como extensão na teoria de canais) e a *estrutura vertical* envolve o número de

clientes e fornecedores em cada elo da rede (tratado como intensidade na teoria de canais). A terceira dimensão, *posição horizontal* da empresa foco, diz respeito a quão próxima a empresa foco está da fonte inicial de fornecimento, do cliente final ou algum elo intermediário na cadeia de suprimentos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998, p. 6; COUGHLAN et al., 2002).

Quanto aos tipos de processos de negócios, deve-se ter consciência de que não é apropriado integrar todos os processos de negócios em uma cadeia de suprimentos, mas sim aqueles que mais agregam valor. Especificamente nas atividades de *trade marketing*, quando se trata de ações para distribuidores e/ou varejistas, o mesmo deve ser considerado, mas não se pode negligenciar a integração com outros processos de negócios ou áreas funcionais.

Um exemplo comum de assimetrias nesse sentido ocorre quando ações de *trade marketing* são implementadas nos agentes varejistas, em formas de programas de comunicação ou promoção de vendas, mas, por falta de integração e planejamento das atividades, faltam produtos para os clientes comprarem, mesmo com todo o estímulo realizado pelas ações de marketing!

Assim, deve-se reconhecer que alguns processos são mais críticos que outros e demandam diferente atenção e alocação de recursos. Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 7) classificam quatro diferentes tipos de processos de negócio na cadeia de suprimentos:

- Processos gerenciados, que são aqueles vínculos nos quais a empresa focal integra um processo com um ou mais fornecedores/clientes, o que pode ser feito em colaboração com outros membros da cadeia de suprimentos (SC).
- Processos monitorados, que são aqueles processos que não são críticos para a empresa focal. Entretanto, é importante para a empresa focal que esses processos sejam integrados e gerenciados apropriadamente entre outras empresas da rede.
- Processos não gerenciados são vínculos da empresa focal em que ela não está ativamente envolvida e não são críticos o suficiente para serem aplicados recursos para monitorá-los. Nesses casos, a empresa focal confia nos demais membros da cadeia no gerenciamento desses processos ou, devido à falta de recursos, apenas os deixa para outras empresas gerenciar.
- Processos vinculados com não membros da cadeia, que são processos entre membros da cadeia da empresa focal com empresas não participantes da cadeia. Esses vínculos (*links*) de processo não são considerados na estrutura da SC da empresa focal, mas podem influenciar o desempenho da empresa focal e da cadeia como um todo.

A respeito desse modelo, um pressuposto essencial da estrutura da cadeia de suprimentos é que há determinados **componentes de gestão** que são comuns a todos os processos de negócio e membros da SC. Esses componentes são críticos e fundamentais para o sucesso da SCM, uma vez que eles representam e determinam como cada processo será integrado e gerenciado.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) dividem os componentes de gestão em dois grupos. O primeiro se refere aos componentes técnicos e físicos, que incluem os componentes mais visíveis, tangíveis, mensuráveis e de mais fácil mudança. O segundo grupo consiste de componentes gerenciais e comportamentais, que são menos tangíveis e visíveis, o que os torna mais difíceis de avaliar e mudar.

Os componentes gerenciais e comportamentais definem o comportamento organizacional e influenciam em como os componentes de gestão físicos e técnicos são implementados. Dessa forma, eles precisam estar alinhados para apoiar as operações e objetivos da cadeia de suprimentos, caso contrário a cadeia será menos competitiva e rentável (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; SPENS; BASK, 2002).

Segundo esses autores, em geral, os componentes físicos e técnicos são mais bem entendidos, aplicados e gerenciados tanto a montante quanto a jusante da cadeia. Já os componentes gerenciais e comportamentais são menos compreendidos e encontram maiores dificuldades para serem implementados.

1.1.1 *Processos de negócios e a integração interfuncional nas cadeias de suprimento*

A integração interfuncional é considerada aqui como o conjunto de atividades e processos realizados entre os membros da SC para melhorar seu desempenho e atender da melhor maneira os usuários finais. Conforme comentado, isso envolve a coordenação das ações de marketing com seus parceiros de negócios intermediários e varejistas.

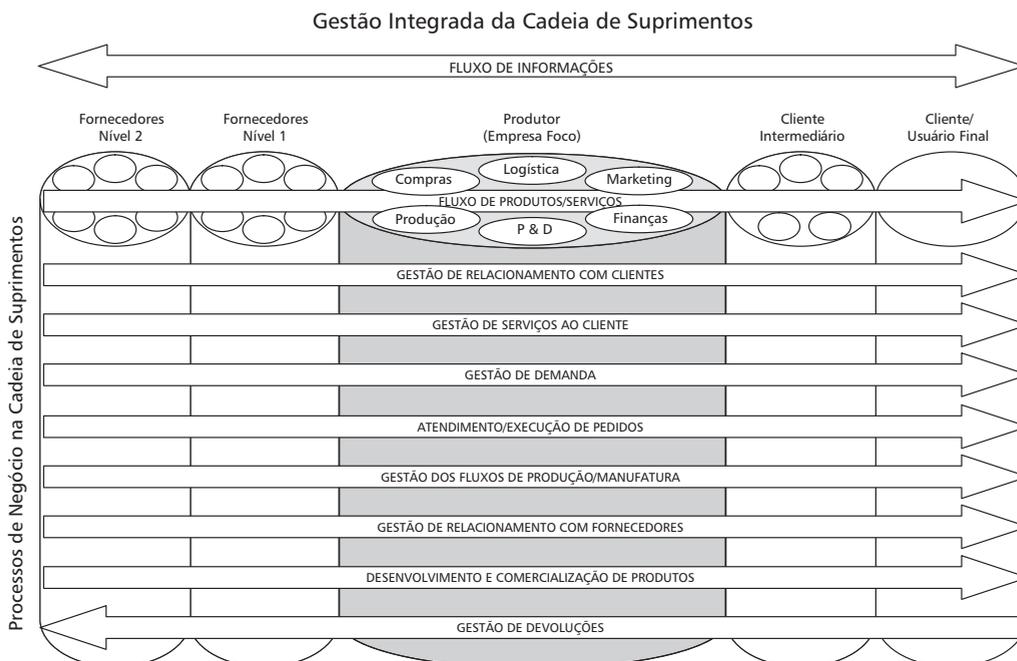
É importante considerar também a integração interna de processos, que está relacionada à coordenação entre funções de todo trabalho necessário para se completar uma atividade geradora de valor. Mesmo que muitas empresas sejam capazes de realizar excelência funcional, poucas conseguem realizar a integração interna de processos de maneira efetiva. Assim, a relação entre excelência funcional e integração interna de processos é direta, e pode, muitas vezes, justificar o aumento de um custo específico se o resultado geral for a redução do custo total ou melhoria no nível de *performance* (BOWERSOX; CLOSS, 1997, p. 133).

No que diz respeito à integração externa, os processos integrados na cadeia de suprimentos referem-se à extensão pela qual os membros da cadeia desenvolvem processos eficientes que entregam produtos e serviços aos usuários finais de forma oportuna, rápida, conveniente e a baixo custo. Uma descrição explícita desses

processos auxilia os membros a sincronizarem uma sequência inteira de atividades integradas, necessárias para entregar produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes (CROXTON et al., 2001; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005, p. 265). Esses processos precisam ser flexíveis o suficiente para atender mudanças de exigências, o que geralmente acarreta o redesenho do sistema de distribuição, processos de produção e gestão de estoques na cadeia (FISHER, 1997 apud SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005, p. 265).

Os processos de negócio na cadeia de suprimentos envolvem atividades internas que precisam ser vinculadas e gerenciadas por ambas as empresas em um relacionamento. Cooper, Lambert e Pagh (1997) identificaram os principais processos de negócio na SC, posteriormente refinados por Croxton et al. (2001).

Croxton et al. (2001), além de detalharem a descrição desses processos, os descrevem em subprocessos **estratégicos** e **operacionais**, em que os primeiros consistem no estabelecimento e gestão estratégica de cada processo, com um plano de implementação, e os operacionais descrevem a realização das atividades. Uma visão geral dos processos de negócios na cadeia de suprimentos é apresentada na Figura 3.2 e o Quadro 3.2 faz uma descrição sucinta desses processos e seus subprocessos.



Fonte: Adaptada de Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 10), Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 2) e Croxton et al. (2001, p. 14).

Figura 3.2 Estrutura de análise da SCM – integrando e gerenciando processos de negócios através da SC.

Quadro 3.2 Processos de negócio na cadeia de suprimentos.

PROCESSO DE NEGÓCIO		
Descrição do Processo	Subprocessos Estratégicos	Subprocessos Operacionais
Gestão de Relacionamento com Clientes		
Fornece a estrutura para desenvolvimento e manutenção do relacionamento com os clientes. Envolve a identificação de clientes e grupos de clientes que serão foco da empresa, como parte de sua missão.	Revisar as estratégias corporativas e de marketing; Identificar critérios para segmentar clientes; Fornecer diretrizes para o grau de diferenciação utilizado de acordo com o produto e serviço (PSA); Desenvolver métricas; Desenvolver diretrizes para compartilhar benefícios das melhorias de processos com clientes.	Diferenciar clientes. Preparar equipe para gestão de contas e segmentos de mercado. Revisar internamente o PSA. Mensurar o desempenho e gerar relatórios de lucratividade.
Gestão de Serviços aos Clientes		
Envolve a interface da empresa com o cliente, fornecendo um canal de informação com ele, como disponibilidade de produtos, datas de carregamento e status do pedido, com interface com várias áreas de negócio. É o processo responsável por gerenciar o PSA.	Desenvolver a estratégia de serviços ao cliente; Desenvolver procedimentos de resposta às necessidades do cliente; Desenvolver infraestrutura para implementar os procedimentos de resposta; Desenvolver métricas.	Reconhecer evento (problema) proativamente. Avaliar a situação e alternativas. Implementar a solução escolhida. Monitorar e reportar resultados.
Gestão de Demanda		
Procura compatibilizar as exigências dos clientes com a capacidade de fornecimento da empresa, o que inclui previsão de demanda e sincronização com produção, compras e distribuição.	Determinar o enfoque/método de previsão; Planejar o fluxo de informação; Determinar procedimentos de sincronização; Desenvolver sistema de gestão de contingências; Desenvolver métricas.	Coletar dados e informações. Realizar a previsão de demanda. Sincronizar informações. Aumentar flexibilidade e reduzir variabilidade nas previsões. Mensurar desempenho (acurácia).
Atendimento/ Execução de Pedidos		
Como uma exigência chave na SCM, procura integrar os planos de produção, marketing e logística. Envolve o desenvolvimento de parcerias com membros chave na cadeia para satisfazer às exigências dos clientes e reduzir o custo total de atendimento.	Revisar estratégias de marketing, estrutura da SC e metas de serviços ao cliente; Definir exigências para execução dos pedidos; Avaliar a rede logística; Definir plano para atendimento e execução dos pedidos; Desenvolver métricas.	Gerar e comunicar pedido; Inserir pedido; Processar pedido; Lidar com a documentação do pedido; Separar pedido; Entregar pedido; Realizar atividades pós-entrega e mensurar desempenho.
Gestão dos Fluxos de Produção e Manufatura		
Lida com a produção dos produtos e estabelecimento de flexibilidade de manufatura necessária para atender os mercados-alvo.	Revisar estratégias de manufatura, compras, marketing e logística; Determinar o grau de flexibilidade de produção exigido; Determinar os limites de “puxar/empurrar” produção; Identificar as exigências e restrições de produção; Determinar a capacidade de produção; Desenvolver métricas.	Determinar curso e velocidade de produção; Planejar capacidade e demanda; Mensurar desempenho.

PROCESSO DE NEGÓCIO		
Descrição do Processo	Subprocessos Estratégicos	Subprocessos Operacionais
	Gestão de Relacionamento com Fornecedores	
Aborda como a empresa interage com seus fornecedores, com a definição de relacionamentos estreitos com um grupo de fornecedores chave e relacionamento tradicional com os demais. Envolve também definição e gestão do PSA.	Revisar estratégias corporativa, de produção e compras. Identificar critérios para segmentar fornecedores. Fornecer diretrizes para o grau de customização no PSA. Desenvolver métricas. Desenvolver diretrizes para compartilhar benefícios das melhorias de processos com fornecedores.	Diferenciar fornecedores. Preparar equipe para gerenciar fornecedores e segmentos. Revisar internamente os segmentos de fornecedores. Identificar oportunidades com fornecedores. Desenvolver PSA e plano de comunicação. Implementar PSA. Mensurar desempenho e gerar relatórios de custo e lucratividade dos fornecedores.
	Desenvolvimento e Comercialização de Produtos	
Envolve o desenvolvimento rápido de novos produtos para acessar mercados de maneira eficiente e garantir o sucesso da empresa. Como atividade da SCM, inclui a interação com clientes e fornecedores de modo a reduzir o período de desenvolvimento e lançamento.	Revisar estratégias de compras, manufatura e marketing. Desenvolver processos de geração de ideia e triagem. Estabelecer diretrizes para membros da equipe multifuncional de desenvolvimento de produtos. Desenvolver pontos críticos e restrições para lançamento de produtos. Estabelecer diretrizes para projetos de novos produtos. Desenvolver métricas.	Definir adequação e avaliação de novos produtos. Estabelecer equipe multifuncional de desenvolvimento de produto. Formalizar projeto de desenvolvimento de produto. Desenvolver protótipos. Decidir entre produzir ou subcontratar. Determinar canais de distribuição. Lançar produto. Mensurar desempenho.
	Gestão de Devoluções	
Procura capacitar a empresa para gerenciar de maneira efetiva e reconhecer a importância de lidar corretamente com devoluções, com a identificação de oportunidades de melhoria em produtividade e projetos de solução de problemas.	Revisar diretrizes de conformidade ambiental e legal. Desenvolver diretrizes para evitar, recepcionar e armazenar devoluções. Desenvolver canais reversos e fluxos opcionais. Desenvolver regras de crédito financeiro. Determinar mercados secundários; Desenvolver métricas.	Receber requisição de devolução. Determinar curso/rota de devolução. Receber devolução. Selecionar colocação/armazenamento. Creditar clientes/fornecedores. Analisar devoluções e mensurar desempenho.

Fonte: Elaborado com base em Croxton et al. (2001), Spens e Bask (2002) e Weele (2002).

Entretanto, a implementação desses processos e subprocessos envolve a ordenação de atividades entre os membros da cadeia, o que geralmente requer transição de estruturas funcionais para estruturas focadas nos processos de negócio dentro da empresa e entre as empresas da cadeia. Assim, as atividades de integração existirão na junção das áreas funcionais e processos de negócio, nos quais todas as funções que lidam com produto ou informação deverão trabalhar juntas.

Desse modo, considerando as potencialidades das estratégias e ações de *trade marketing* no escopo da cadeia de suprimentos, verifica-se relação direta com processos de gestão de relacionamento com clientes, gestão de serviços aos clientes, desenvolvimento e comercialização de produtos, além de elevado envolvimento (mesmo que indireto, em alguns casos) em processos de gestão de demanda, atendimento a pedidos e gestão de devoluções.

2 Canais de marketing e distribuição

Esta seção aborda as questões específicas sobre canais de distribuição e os fluxos de marketing nos canais. Entretanto, faz-se necessária a conceitualização dos canais de marketing (ou canais de distribuição) e a sua distinção com cadeia de suprimentos.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) comentam que os canais de distribuição “podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo”. Outra importante definição disponibilizada pela AMA os considera “uma rede (sistema) organizada de agentes e instituições que, combinadas, desempenham todas as funções necessárias para ligar produtores aos consumidores finais para execução das tarefas de marketing”.

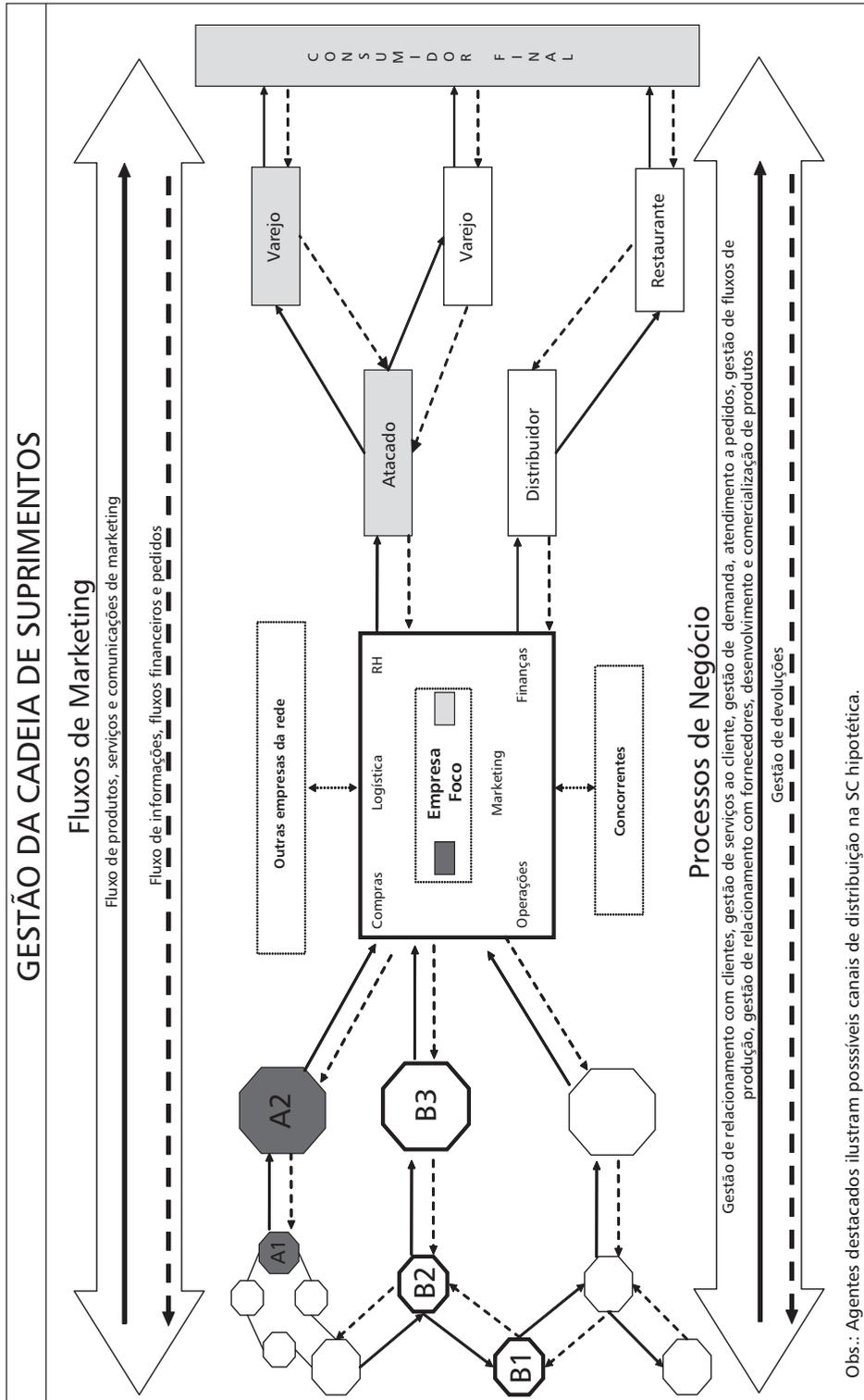
Por outro lado, a gestão da cadeia de suprimentos envolve a integração de processos e a gestão dos fluxos de marketing entre os agentes, desde as fontes iniciais de matéria-prima até o consumidor final. Consideram-se, assim, tanto os processos de negócios destacados por Cooper, Lambert e Pagh (1997), Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Croxton et al. (2001) e também sugestões posteriores de processos integrados na SC para o setor de serviços sugeridos por Ellram, Tate e Billington (2004), quanto os fluxos de marketing tradicionais, baseados em Coughlan et al. (2002).

Assim, procura-se também distinguir a abordagem de canais de distribuição e SCM, considerando-se a gestão da cadeia de suprimentos como um conceito mais amplo e uma abordagem holística para a cadeia completa. Já os canais de distribuição abrangem um conjunto de organizações envolvidas em disponibili-

zar produtos e serviços entre produtores e usuários, considerando-se um mesmo produto, sem transformações ou processamento no canal.

Tal constatação fica clara ao se considerar que a teoria de canais aborda o fluxo de produtos com enfoque de distribuição física, com a transferência de posse e propriedade entre os agentes de canal, sendo a visão de processos de manufatura e produção negligenciada na teoria de canais, abordada apenas posteriormente, e consolidada na gestão da cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, para exemplificar essa conceituação, a Figura 3.3 apresenta uma cadeia (rede) de suprimentos hipotética (setor de alimentos), desde os membros iniciais até o consumidor final do produto/serviço da cadeia. Assim, dentro dessa cadeia de suprimentos podem-se identificar vários diferentes canais de distribuição, tanto para insumos, quanto para produtos acabados. Por exemplo, os agentes A1, A2 e a empresa foco formam um canal de distribuição para determinado insumo, onde A1 representa um produtor, A2 um intermediário e a empresa foco é o usuário (indústria processadora), como também os agentes B1, B2, B3 e a empresa foco formam outro canal de distribuição. Assim, a empresa foco poderá processar esses insumos adquiridos por meio de diferentes canais de distribuição, para produzir outro produto, que poderá ser distribuído, por exemplo, por meio de atacadistas e varejistas, em outro canal de distribuição que atenderá o consumidor final. Algumas dicas sobre as decisões de estrutura de canais são apresentadas no Boxe 3.1.



Obs.: Agentes destacados ilustram possíveis canais de distribuição na SC hipotética.

Figura 3.3 Visão geral da gestão da cadeia de suprimentos (ou rede de suprimentos).

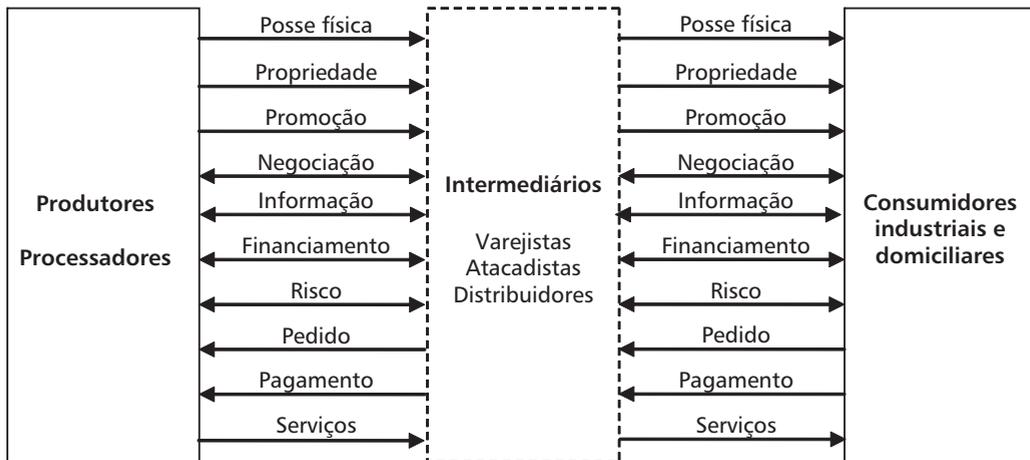
BOXE 3.1 Dicas e fatores a serem considerados na decisão de estrutura de canal

1. Considere a opção de utilizar um canal direto (em outras palavras, possuir o canal) sempre que a estratégia da empresa depender de um alto controle das práticas de marketing e distribuição através do canal e estas não forem congruentes com o objetivo individual dos agentes independentes.
2. Se a opção pelo canal direto é inviável, por questão de recursos, competência ou características do setor, avalie o grau de congruência das práticas demandadas pela indústria fornecedora para a execução de sua estratégia e o objetivo individual de cada agente que faz parte do canal. Caso não haja congruência, ou até mesmo haja divergência, ou seja, a prática faz sentido para o benefício do negócio como um todo, mas não para a parte individual, tenha uma política de incentivos e um padrão de atuação definido em contrato que motive os agentes a realizarem o que é esperado para o sucesso da estratégia de forma consistente.
3. Coloque um enorme esforço em controlar a operação dos agentes de perto. Escolha indicadores não somente de resultado (por exemplo, vendas ao *shopper*), mas também de execução das práticas. Meça quanto realizar essas práticas onera cada agente (por exemplo, custo incremental de distribuição) e quanto traz de benefício para o canal como um todo (vendas adicionais, fidelização do *shopper*) para ter certeza que as partes estão sendo justamente remuneradas pelas atividades que estão cumprindo.
4. Promova o contato, a comunicação e a transmissão de informações entre todos os agentes de canais, incluindo o *shopper*. Assim, o circuito se fecha e suas chances de sucesso aumentam.

Fonte: Elaborado por Flávia Paixão Lima.

2.1 Fluxos de marketing nos canais

Um dos primeiros autores a abordar a questão dos fluxos de marketing por meio de um enfoque econômico e histórico foi Dixon (1964), que divide o processo de marketing em funções contatuais, contratuais e materiais. Para ele, essas funções, denominadas de três Cs, são necessárias para conectar os elos do canal de marketing e são condições necessárias para a existência de marketing (trocas). Dessa forma o autor agrupa as atividades de marketing nas “funções universais de marketing”, que envolvem os fluxos de posse, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedidos e pagamentos.



A linha tracejada nos intermediários indica que os fluxos podem ser desempenhados do produtor para o intermediário, do intermediário para o consumidor, do produtor para o consumidor ou compartilhado entre eles.

Fonte: Elaborada com base em Lewis (1968, p. 140), Rosenbloom (1999, p. 16) e Coughlan et al. (2002, p. 87).

Figura 3.4 Fluxos de marketing nos canais.

De modo amplo, uma maneira útil de “olhar” para os canais de distribuição é avaliar o que eles fazem e como tal trabalho é realizado. O conceito dos fluxos, que está relacionado às funções de marketing, permite essa visualização (LEWIS, 1968, p. 140). A Figura 3.4 esquematiza um canal de distribuição tradicional e seus fluxos de marketing.

Uma característica significativa do enfoque de fluxos é o reconhecimento de que fluxo particular pode ter mais de uma direção. Além disso, o conceito de fluxo incorpora vários outros tipos de instituições (facilitadores) que não estão envolvidas na compra e venda, como instituições financeiras e crédito, companhias de seguro, empresas transportadoras e de armazenagem, agências de propaganda e publicidade, órgãos de pesquisa, entre outros (LEWIS, 1968; COUGHLAN et al., 2002). A seguir cada fluxo tradicional de marketing é abordado, destacando-se suas particularidades e atividades envolvidas na sua execução.

Fluxo de Produtos (Propriedade e Posse Física)

O fluxo de produtos refere-se ao movimento físico dos produtos desde o produtor até o consumidor final, passando por intermediários e agentes envolvidos no processo, que podem obter posse física e/ou propriedade dos produtos que estão sendo transportados, manuseados ou armazenados (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; ROSENBLOOM, 1999).

As atividades que envolvem o desempenho do fluxo de produtos estão na maioria das vezes relacionadas à distribuição física ou logística. Tal fluxo tem um importante papel no canal, uma vez que está relacionado às funções de divisão de quantidades, conveniência, tempo e variedade.

Fluxo de Promoção (Comunicações de Marketing)

Nos canais de marketing, os fluxos de promoção podem assumir muitas formas, inclusive vendas pessoais por um funcionário ou por uma força externa de vendas (como corretores, consultores ou representantes), propaganda na mídia, promoções de vendas (como ações de *trade marketing* para intermediários, comércio ou varejo), publicidade e outras atividades de relações públicas. As atividades promocionais são projetadas para (1) aumentar a conscientização do produto que está sendo vendido, (2) informar os compradores potenciais sobre as características e benefícios dos produtos e (3) persuadir os compradores em potencial a fazerem compras. Elas também podem ter o objetivo de aumentar o direito de propriedade de marca do produto, que geraria vendas futuras. Nessas atividades, qualquer membro do canal pode estar envolvido, não só o produtor ou varejista (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; COUGHLAN et al., 2002).

Fluxo de Negociação

Todas as pessoas negociam o tempo todo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Nessa atividade, deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Nos canais, Coughlan et al. (2002) destacam que a negociação acontece sempre que as condições de venda ou manutenção das relações em andamento com o mercado são discutidas e decididas. A negociação envolve além da definição de preços, condições de vendas e datas de entrega, a definição das funções que serão desempenhadas pelos intermediários, fornecedores e clientes (BERMAN, 1996). No que tange à definição das funções e atividades, a negociação pode conduzir a conflitos de canais, que podem afetar o desempenho do canal como um todo.

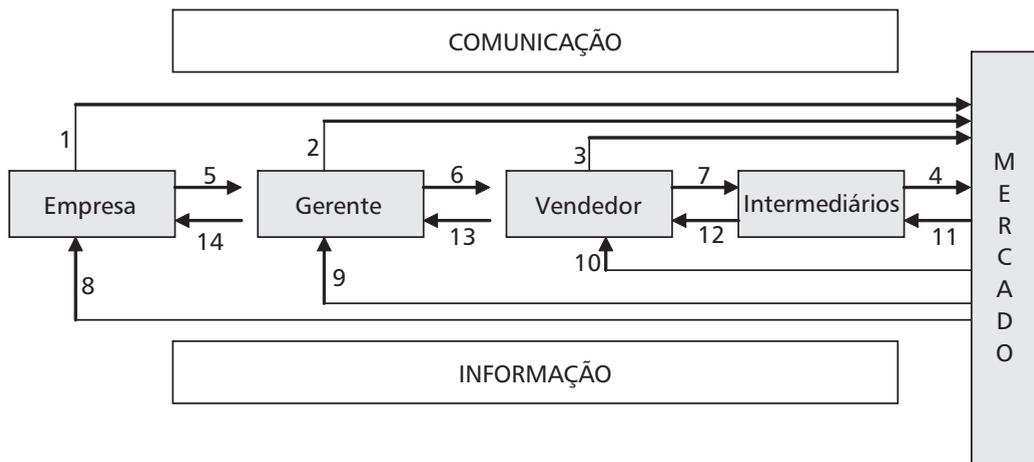
Fluxo de Informações

Com o aumento de incertezas que compradores e vendedores encontram em seus mercados, aumenta-se a necessidade de informações. Produtos e serviços são movidos dos produtores aos consumidores por meio de um conjunto de arranjos transacionais onde compradores e vendedores firmam acordos. No entanto, antes de firmar acordos os agentes envolvidos procuram saber as condições de demanda e oferta, preços, quantidades, concorrência e ambiente de marketing (ETGAR; ZUSMAN, 1982; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Para acessar essas informações, é necessário um sistema de comunicações para que a informação seja transmitida para compradores e vendedores. Segundo Etgar e Zusman (1982), os intermediários de canal são muito importantes nesse processo, uma vez que podem facilitar o fluxo de informações e reduzir os custos de comunicação no sistema.

Neves e Castro (2003) comentam sobre a participação da equipe de vendas da empresa (gerentes, vendedores, representantes etc.) no papel de transmitir e captar informações. A Figura 3.5 mostra, no sentido da empresa para o mercado, todos os possíveis fluxos de comunicação, tanto diretamente, quanto através dos gerentes e vendedores, que a empresa pode utilizar para alcançar o mercado. Por outro lado, no sentido contrário, as informações que podem voltar do mercado para a empresa, passando muitas vezes pelos vendedores, revendedores e gerentes territoriais. Cada número na figura representa um fluxo e por meio desses fluxos ocorre a troca de informações e as comunicações.

Assim, a empresa pode criar diversas ferramentas com o objetivo de dinamizar o fluxo de informações e comunicações entre os diversos agentes na empresa, nos intermediários de canal e no mercado.



Fonte: Neves e Castro (2003).

Figura 3.5 Fluxos de informação e comunicação em uma estrutura de vendas.

Fluxo de Financiamento

No processo de negociação e venda entre membros de canal, está inerente a questão do financiamento como condição de venda. O financiamento envolve a captação e alocação de fundos principalmente para financiar estoques volantes em diferentes níveis do canal, além de incentivar a venda e apresentar uma vantagem para o comprador (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Coughlan et al. (2002) destacam que as condições usuais de uma compra *business-to-business* exigem pagamento a prazo ou, às vezes, descontos por antecipação de pagamento. Independentemente dos itens específicos das condições de pagamento, a questão-chave é que o vendedor concorda em financiar a aquisição do comprador por um período depois que o produto é entregue, o que faz o vendedor assumir um custo financeiro. Outra importante questão é que o custo de financiamento pode ser assumido ou compartilhado pelo produtor, intermediário, usuários finais, ou até por membros externos especializados nessas atividades, como bancos, financiadoras, operadores de cartão de crédito, entre outros.

Fluxo de Risco

Em geral, todas as atividades associadas ao funcionamento dos canais de distribuição envolvem algum risco. Tais riscos envolvem obsolescência, riscos de incêndio, inundação, perdas, crédito, problemas econômicos, aumento da competição, redução de demanda, aceitação do produto, problemas de *recall*, garantias etc. Em geral, o fabricante ou revendedores assumem os riscos das atividades de canal (BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002).

Fluxo de Pedidos e Pagamentos

Para atingir seus objetivos, os membros de canal necessitam desempenhar atividades de venda, cuja intenção é efetuar o pedido, que envolve a confirmação de intenção do comprador em adquirir os produtos do membro a montante.

Como os membros de canal realizam pedidos periodicamente de seus fornecedores, algumas dessas atividades baseiam-se em vendas diretas para clientes e outras na intenção de alguns intermediários de construir estoques para assegurar fornecimento no caso de demanda antecipada ou se prevenir de aumentos inesperados de tempo (BERMAN, 1996; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Muitas inovações vêm acontecendo atualmente para facilitar os fluxos de pedido e pagamentos, como sistemas de abastecimento automático (EPOS), EDI, compras por Internet, transferência eletrônica de fundos (EFTPOS), entre outras, que aumentam a eficiência e reduzem os custos de executar esses fluxos.

Fluxo de Serviços

O fluxo de serviços foi considerado como um fluxo adicional de canais dada a importância dos serviços para as estratégias de diferenciação, agregação de valor, fidelização e satisfação dos clientes.

Contribuindo, ainda, para esse assunto, Semenik e Bamossy (1995) explicam que essas utilidades (serviços) são valores que contribuem diretamente para a satisfação do cliente, pois em termos de valor agregado, o sistema de distribuição pode: (1) fornecer o composto de mercadorias desejado pelos clientes; (2) baixar

o custo total de distribuição e assim propiciar economia de custo para compradores e vendedores; (3) ser um meio de comunicação entre vendedores e compradores; (4) controlar a qualidade do ato de troca; (5) prestar serviços no ato da venda e depois dela; e (6) providenciar a movimentação e a localização física dos produtos para conveniência dos clientes (SEMENIK; BAMOSSY, 1995, p. 541).

Dessa forma, produtos dificilmente serão vendidos sem a adição de algum serviço. Isso implica numa importante função a ser desenvolvida e compartilhada pelos membros dos canais para agregar valor e fidelizar clientes intermediários ou finais.

Fluxos de Marketing e a Gestão dos Canais de Distribuição

Do ponto de vista gerencial, o conceito de fluxo fornece uma estrutura útil para o entendimento do escopo e complexidade da gestão de canais, assim como apoia o desenvolvimento das ações de *trade marketing* para diferentes níveis de agentes nos canais de distribuição.

Ao pensar em termos de fluxos, torna-se claro que a gestão dos canais envolve muito mais coisas que apenas a gestão da distribuição física. Os demais fluxos devem ser gerenciados e coordenados eficientemente para o alcance dos objetivos da distribuição. Além disso, parte dos materiais sobre canais de distribuição preocupa-se com atividades gerenciais nos canais que envolvem os fluxos de marketing. Ao abordar a questão das mudanças ambientais e as dimensões comportamentais nos canais, envolve-se o fluxo de informação. Assim, ao formular estratégias, estruturas, e selecionar membros de canal, muita atenção deve ser dada aos fluxos de negociação, produtos, propriedade e informações. Além disso, a motivação dos membros de canal é função direta da gestão eficiente dos fluxos de informação e promoção. Quando se trata das interfaces entre gestão de canais e a gestão das demais variáveis do composto de marketing aborda-se a gestão e coordenação de todos os fluxos discutidos. Por fim, a avaliação da performance dos membros de canal depende fortemente da efetiva gestão do fluxo de informações (ROSEN-BLOOM, 1999, p. 18).

Destaca-se, entretanto, que o desempenho dos fluxos de marketing não só contribui para a geração de prestações de serviços, mas também se associa a um custo. Dado esse custo associado ao desempenho dos fluxos, é importante não desempenhar níveis desnecessariamente altos de quaisquer fluxos. Assim, saber que nível de serviços é exigido pelos usuários finais, e em que nível de intensidade, ajuda o gestor de canal a controlar o custo total de operá-lo, desempenhando apenas aqueles níveis de fluxo que criam prestações de serviços de valor (COUGHLAN et al., 2002, p. 88).

Assim, o Quadro 3.3 procura exemplificar alguns dos custos dos fluxos de marketing, bem como ilustrar como as ações de *trade marketing* podem facilitar ou melhorar a execução dos fluxos de marketing nos canais.

Quadro 3.3 Exemplos de custos dos fluxos de marketing e ações de trade marketing.

Fluxo	Direção do fluxo	Custos associados ao fluxo	Exemplos de ações trade marketing
Produto (Posse Física)	→ Unidirecional a jusante Pode envolver agentes externos como transportadores, agentes etc.	Custos de armazenagem, aluguel, entrega, reparo e manutenção, movimentação e carregamento, empacotamento, separação, expedição etc.	Decisões de sortimento, categorias e espaço, a fim de evitar rupturas e melhorar o giro das mercadorias e gerar tráfego na loja. Utilizar a exposição dos produtos como ferramenta de facilitação de vendas, ao mesmo tempo reduzindo problemas com avarias, perdas e roubos.
Produto (Propriedade)	→ Unidirecional a jusante	Custos de manutenção de estoque, depreciação, custos financeiros e de oportunidade etc.	
Promoção (Comunicações)	→ Unidirecional a jusante Pode envolver agentes externos, como agências de publicidade etc.	Custos de venda pessoal (salários, viagens), propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas, reuniões de vendas, demonstrações e feiras de negócios etc.	Alinhadas com os pilares de visibilidade e promoção, as ações de trade podem melhorar a visualização dos produtos com exposição, utilização de materiais de pontos de vendas e tabloides e promoções de vendas de produtos específicos, como amostras, leve 3, pague 2, pacotes conjuntos, cuponagem etc.
Negociação	⇄ Bidirecional Geralmente realizado pelos próprios membros de canal. Em casos específicos de impasses e conflitos, pode envolver agentes externos, como mediadores, organizações e, até mesmo, o governo ou a justiça.	Custos de tempo, salários, comissões, acordos comerciais, contratos legais, consultores jurídicos, concessões, descontos etc.	Desenvolvimento de programas de relacionamento baseados nas ações e retorno de trade marketing, facilitando processos de compra dos varejistas, sugestões da indústria e ajuste de interesses com ganhos mútuos. Equipes de vendas podem também atuar como consultores e apresentar dicas e sugestões de melhorias contínuas nos negócios dos clientes.

Fluxo	Direção do fluxo	Custos associados ao fluxo	Exemplos de ações trade marketing
Financiamento	<p>⇔ Bidirecional Pode envolver agentes externos, como bancos, financeiras, operadoras de cartão etc.</p>	<p>Condições de crédito e venda, prazos, acompanhamento, serviços de créditos e agentes externos, juros, tarifas etc.</p>	<p>Programas de benefícios que recomponham margens (mais comuns com distribuidores) quando alcançam metas de resultado e atividades predefinidas. Opções de prazos e alternativas de pagamento de acordo com o nível de parceria, resultados e colaboração entre indústria, distribuidores e/ou varejistas.</p>
Informação	<p>⇔ Bidirecional Pode envolver agentes externos, como centrais de informações, institutos de pesquisa etc.</p>	<p>Sistemas de informações, tempo, acesso a órgãos especializados e centrais de informações, pesquisas de mercados, custos de coleta, análise e processamento etc.</p>	<p>Troca de informações sobre categorias com principais fornecedores (pelo varejo) e vice-versa. Como a indústria geralmente possui apenas informações sobre suas categorias, o varejo pode fornecer e apoiar decisões de trade marketing, fornecendo informações sobre vendas, giro, clientes etc.</p>
Risco	<p>⇔ Bidirecional Apesar de ser de responsabilidade dos membros de canal, pode incluir financeiras, bancos, seguradoras e outros agentes para reduzir ou compartilhar riscos.</p>	<p>Risco de crédito (devedores duvidosos), cambial, seguros, consertos, trocas, custos de não qualidade, obsolescência de estoque, risco de mercado etc. Risco de perda de imagem e reputação.</p>	<p>Se considerarmos que algumas indústrias possuem elevado % de perdas/devoluções por problemas de estocagem, abastecimento e vencimento de produtos, as ações de trade marketing podem reduzir esses problemas ao focar a reposição e melhor exposição e promoção dos produtos. Aspectos de roubo no varejo e riscos de imagem (produtos vencidos, limpeza do ambiente etc.) também são fatores cobertos pelas ações de trade executadas com eficácia.</p>

Fluxo	Direção do fluxo	Custos associados ao fluxo	Exemplos de ações <i>trade marketing</i>
Pedido	<p>← Unidirecional a montante Pode envolver agentes externos, empresas processadoras de pedidos, <i>brokers</i>, operadores logísticos, representantes autônomos etc.</p>	<p>Custos de recebimento, emissão, envio e processamento de pedidos, automação e informatização de equipe de vendas, assistentes de vendas etc.</p>	<p>O planejamento conjunto das atividades de <i>trade</i> entre indústrias e varejistas pode facilitar e até automatizar os pedidos e reposição de produtos de acordo com parâmetros negociados previamente.</p>
Pagamento	<p>← Unidirecional a montante Geralmente realizado pelo sistema financeiro, mas pode ser feito com sistemas de crédito e triangulações financeiras.</p>	<p>Custos com emissão de documentos e cobranças, serviço notarial, advogados, sistemas de informação, tarifas bancárias etc.</p>	<p>Com a grande tendência de maior utilização de meios de pagamento eletrônicos, as ações de <i>trade</i> podem facilitar a comunicação e informação aos clientes sobre as alternativas disponíveis na loja. Coisas simples como colocar base nos <i>checkouts</i> para assinatura de cheques ou máquina de cartão e colocação de bolsas chegam a reduzir em 15% a fila nos caixas ao agilizar o pagamento dos clientes.</p>
Serviço	<p>→ Unidirecional a jusante Mas pode envolver serviços a montante em algumas estruturas de canal. Pode ser realizado pelos próprios membros de canal ou por agentes externos terceirizados.</p>	<p>Desenvolvimento e prestação de serviços adicionais, assistência técnica, instalação, manutenção, pós-venda, CRM, treinamentos, padronização etc.</p>	<p>Nesse item, o <i>trade marketing</i> pode apoiar o negócio principal ao inserir serviços complementares, como caixas bancários, por exemplo, alinhados com objetivos de atração de clientes, geração de fluxo e vendas por impulso. A prestação de serviços da indústria para o varejo, como atividades consultivas e apoio à gestão dos clientes, também é um grande potencial de geração de negócios e melhoria no relacionamento.</p>

Fonte: Elaborado com base em Bucklin (1965, p 28), Berman (1996, p. 31), Jain (2000, p. 463), Iacobucci (2001, p. 285), Coughlan et al. (2002, p. 87), entre outros.

2.2 Intermediários de canal e fluxos de marketing

Um importante princípio sobre os canais de distribuição é que “as funções de marketing podem ser alteradas, mas não eliminadas” (BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002).

Esse conceito sugere que a eliminação de um intermediário não necessariamente implique que a função não será mais desempenhada. Na realidade, a eliminação de um intermediário – distribuidor ou varejista, por exemplo – realoca as funções de marketing entre os membros de canal remanescentes. Michman (1990) apresenta importantes colocações sobre a racionalidade teórica sobre a mudança de funções e analisa a empresa em termos de funções que ela desempenha. Dessa forma, a empresa pode melhorar sua posição competitiva ao passar algumas funções para empresas que as realizam melhor e assumir aquelas onde é mais eficiente.

Assim, Michman (1990, p. 6) comenta que uma função específica pode ser desempenhada pelo produtor, compartilhada com outras empresas, subcontratada ou transferida a montante ou jusante no canal de marketing. Para tal autor, a realocação das funções de marketing pode alcançar sinergias que reduzem custos e melhoram o posicionamento competitivo da empresa. Como exemplo, atacadistas ou distribuidores, em muitas ocasiões, podem assumir mais funções dos produtores em respostas a pressões competitivas. Produtores podem assim passar funções para intermediários para reduzir seus custos e concentrar-se na inovação de suas estratégias de mercado, como fez a Nike, Coca-Cola, entre outros.

Uma vez que grandes distribuidores estão cada vez mais preparados para fornecer informações precisas e reduzir custos de estocagem, transporte e armazenagem, os produtores ganham eficiência ao passar funções adiante no canal. Consequentemente, em algumas indústrias, distribuidores se tornam cada vez maiores, até que o incremento de volume alcance sua máxima eficiência funcional (MICHMAN, 1990, p. 9).

3 Gestão de canais e conflitos

Dado que os canais de distribuição são sistemas sociais, não há nenhuma maneira de escapar da dimensão fundamental e inerente a todos os sistemas sociais – o conflito (ROSENBLOOM, 1999).

“Em um sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente pode impedir que se alcancem suas metas ou a *performance* eficiente de seu padrão instrumental de comportamento, uma atmosfera de frustração prevalece. Um estado de conflito pode, portanto, existir quando dois ou mais componentes de um dado sistema de ação (ex.:

canais de distribuição) tornam-se objeto de frustração de outros” (STERN; GORMAN, 1969 apud ROSENBLOOM, 1999, p. 121)”.

Coughlan et al. (2002) simplificam o conceito ao declarar que um conflito de canal acontece quando um membro de canal vê seu parceiro como adversário ou oponente. A esse respeito, é importante destacar a diferença entre conflito e concorrência.

O conflito ocorre quando partes independentes em níveis diferentes do mesmo canal tentam bloquear umas às outras – é direta, pessoal e centrada no comportamento do oponente. Em contraste, a competição é um comportamento no qual um membro de canal está trabalhando em função de um objetivo controlado por um terceiro (como clientes, reguladores ou concorrentes) – é centrada em objeto, indireta e impessoal. Partes concorrentes lutam contra obstáculos em seu ambiente. Partes conflitantes lutam umas contra as outras (ROSENBLOOM, 1999, p. 122; COUGHLAN et al., 2002, p. 196).

Bucklin (1966 apud COUGHLAN et al., 2002) responde à pergunta: “por que existem canais de distribuição?” Pelo lado do consumidor final, são destacadas as funções de facilitar a busca por parte do consumidor, uma vez que reduz a sua incerteza sobre onde encontrar os produtos, permite compras em lotes menores, já que a variedade de bens e serviços produzidos por um fabricante é limitada e a exigida por um usuário final é ampla.

Pelo lado da oferta, ou seja, da empresa que está utilizando intermediários, a função de um canal de distribuição pode ser entendida como a criação de rotinas de transações (incluindo as possibilidades atuais de troca eletrônica de dados e programas de reabastecimento contínuo) e a redução no número de contatos necessários para realizar o montante de venda desejado. Conseguir-se um menor número de transações, já que se usam intermediários e eles revendem para maior número de clientes. Esses fatores também são destacados por Rosembloom (1999), Berman (1996) e Pelton et al. (1997).

Sobre as funções dos canais de distribuição, os fluxos tradicionais de marketing, que são os fluxos de produtos, serviços, comunicações que vão da empresa vendedora para a compradora, e os fluxos de informações, pedidos e pagamentos que vêm no sentido contrário (KOTLER, 2000; CZINKOTA et al., 2001) são desempenhados pelos canais de distribuição, além disso, agentes de canais realizam negociações e muitas vezes assumem os riscos envolvidos nas transações. As companhias são fundamentalmente interdependentes das demais ligadas ao mesmo canal e os membros precisam uns dos outros. Essa interdependência é um fato nos canais de distribuição e é importante para gerar valor para o consumidor, como uma rede de entrega de valor ao cliente final (KOTLER, 2000).

Tipos de Conflitos nos Canais de Distribuição

Em um dos trabalhos pioneiros no estudo dos conflitos nos canais de distribuição, Palamontain (1955, apud Berman, 1996, p. 568) distingue três tipos de conflitos de distribuição: conflito horizontal, conflito vertical e conflito intertipo.

Os *conflitos verticais* ocorrem entre membros de canal que estão em diferentes níveis. Espera-se que cada membro de canal execute certas funções para os outros membros de canal. Quando essas expectativas não são alcançadas, o provável resultado é o conflito. Esse é o tipo de conflito mais frequente e quase inevitável nos canais de distribuição. Os *conflitos horizontais* ocorrem entre empresas similares num mesmo nível de canal de distribuição. Por sua vez, os *conflitos intertipo* resultam de diferentes tipos de intermediários num mesmo nível de canal (PALAMONTAIN, 1955 apud BERMAN, 1996, p. 568; SCHEWE; SMITH, 1980, p. 428).

Estágios do Conflito

Os conflitos geralmente se iniciam em um nível tão básico que as partes envolvidas nem se dão conta de sua existência, mas com o tempo podem-se desenvolver de um estágio latente para conflito percebido, conflito sentido até conflito manifesto (PONDY, 1967 apud BERMAN, 1996, p. 568; MARTINELLI; ALMEIDA, 1998; COUGHLAN et al., 2002).

Coughlan et al. (2002, p. 196) comentam que o *conflito latente* se deve a condições que criaram desigualdades entre as partes e representa uma regra nos canais de marketing, dado que inevitavelmente os interesses dos membros de canal se chocam à medida que todas as partes buscam seus objetivos distintos, lutando para manter sua autonomia e competindo por recursos limitados. O *conflito latente* surge quando as condições são certas para gerar controvérsias, mas a organização não percebe. Em contraste, o *conflito percebido* acontece quando um membro de canal sente que há algum tipo de oposição: oposição de pontos de vista, de percepções, de sentimentos, de interesses ou de intenções. O conflito percebido é cognitivo, ou seja, sem emoção e mental. É uma situação de disputa.

Quando há emoções envolvidas, o canal vivencia o *conflito sentido*. Nesse estágio, os participantes descrevem seu canal como conflitante, pois as organizações vivenciam emoções negativas: tensão, ansiedade, raiva, frustração e hostilidade. Se não for gerenciado, o conflito sentido pode transformar-se rapidamente em *conflito manifesto*. Essa oposição é visível, pois afeta diretamente o comportamento de um membro de canal para com o outro (BERMAN, 1996, p. 568; COUGHLAN et al., 2002, p. 197).

O conflito manifesto assim ultrapassa estados afetivos e cognitivos e se transforma em comportamentos com o propósito de lidar com o problema, uma vez que um membro de canal visualiza uma barreira para atingir seus objetivos. Esses

comportamentos podem tomar várias formas, desde sinalizações suaves até ações violentas (BROWN; DAY, 1981, p. 264).

Os conflitos de canal também podem ser avaliados de acordo com suas dimensões, como a intensidade, frequência e importância com que ocorrem. Quando combinados, esses fatores determinam o nível total de conflito em um canal (BROWN; DAY, 1981; BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002).

Causas do Conflito

As causas do conflito são várias. Eles podem emergir quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais ou tenta alterar os termos de um contrato de distribuição. Uma causa fundamental de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência pode manifestar-se em conflitos no fornecimento de serviços, nos níveis de estoque, na precificação, na troca de informações ou na divisão de territórios (LUCAS; GRESHAN, 1985; BERMAN, 1996). O Quadro 3.4 relaciona as principais causas/fontes de conflitos de canais e o Quadro 3.5 apresenta alguns exemplos de fontes de conflitos. Adicionalmente, apresenta-se no Boxe 3.2 uma discussão sobre os possíveis conflitos de canais, comparando-se as empresas Natura e Boticário.

Quadro 3.4 Causas de conflitos de canais.

Causa de conflito	Definição/explicação da causa
Incongruências de Papel	O papel define o conjunto prescrito de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representa uma série de atividades e funções que se espera que o membro de canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas sobre seu comportamento, quais são suas responsabilidades específicas e como seu desempenho será avaliado.
Escassez de Recursos	Envolve desacordos entre membros de canal sobre a alocação de recursos valiosos para o alcance de seus objetivos.
Incompatibilidade de Objetivos	Cada membro do canal de marketing possui seus próprios objetivos. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos. Pode ser explicado com a teoria do agenciamento (<i>agency theory</i>).
Diferenças Perceptuais	A percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente. O modo como esse estímulo é percebido, no entanto, é geralmente diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são muito comuns dadas as diferenças de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal.
Diferenças de Expectativa	Em geral, os membros de canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, essas expectativas são previsões ou previsões a respeito do comportamento futuro de outro membro de canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que as projetou baseará suas ações com base nos resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos.
Dificuldade de Comunicação	A comunicação é o veículo para todas as interações entre membros de canal, seja interação de cooperação ou de conflito. A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de acurácia dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.
Desacordos de Domínio – Domínios de mercado	Esses conflitos ocorrem quando um membro de canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Ex.: desacordos sobre a decisão de fixar preços de venda entre produtores e varejistas; direito ou não de varejistas transferirem produtos do fabricante; ou se o produtor tem direito de especificar exigências de estoques para um distribuidor. Uma das piores fontes de conflito acontece quando os membros de canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio: (1) competição intracanal; (2) canais múltiplos.

Fonte: Elaborado com base em Lucas e Greshan (1985 p. 28); Berman (1996 p. 570); Rosenbloom (1999, p. 123); Coughlan et al. (2002, p. 202).

BOXE 3.2 – Riscos dos conflitos de canal – venda direta versus lojas

O mercado brasileiro é o que mais cresce entre os dez maiores do mundo – movimentou 28,7 bilhões de dólares em 2008, 27% a mais em relação ao ano anterior, segundo dados da consultoria Euromonitor. Na disputa por esse mercado em ascensão, a Natura, Avon e o Boticário têm apresentado destaque em termos de vendas e da oferta inovadora de produtos no mercado brasileiro.

Tradicionalmente, a Natura e a Avon promovem as vendas de seus produtos no canal direto, porta a porta, enquanto que o Boticário atua com a estratégia de lojas fixas. Contudo, apesar de parecer contraditório, a estratégia mais recente das grandes empresas de cosméticos porta a porta para expandirem suas vendas no Brasil foi criar lojas fixas. A Avon acaba de inaugurar a Avon Expressa, seu primeiro centro de vendas no Brasil – já há outros em operação em países como Venezuela e Argentina. Mas a Avon Expressa não é uma loja comum. Qualquer pessoa pode fazer compras – desde que se torne uma revendedora.

A Natura, que conta atualmente com cerca de 742.000 revendedoras no Brasil, também afirma que o objetivo principal de sua Casa Natura – inaugurada em Campinas, em setembro de 2006 – não é provocar o aumento das vendas diretas. “É um local de convivência para as consultoras, onde elas podem conhecer os novos produtos, utilizar salas para fazer apresentações a clientes e também utilizar serviços, como treinamentos e massagens, segundo dados divulgados na mídia” (OESP – 18/5/2007). Para a Natura, não se trata de uma loja tradicional. Primeiro porque a compra terá de ser feita por intermédio de uma revendedora – que poderá estar no local ou ser acionada por uma promotora – e depois porque o estoque disponível para a venda imediata será restrito. Pelo menos no início do projeto!

Por outro lado, o Boticário, que tradicionalmente baseou seu modelo de distribuição em lojas próprias e de franquias, tendo atingido o marco de 2.660 lojas no Brasil, expandiu a atuação em algumas regiões com a utilização de revendedoras. Mas há um detalhe importante: as revendedoras são gerenciadas pelos franqueados locais, e não diretamente, como no caso da Avon e Natura.

Esses exemplos destacam os aspectos de conflitos (que essas empresas tentam a todo custo evitar) entre suas estruturas de canais atuais e em desenvolvimento. Está claro que a Natura e a Avon querem vender mais e a abertura de lojas é uma grande oportunidade, mas como evitar que esse canal não concorra e crie conflito com suas revendedoras (que são a base do negócio atual)? Até quando essas empresas assistirão o surgimento e desenvolvimento de concorrentes baseados no modelo de lojas e manterão lojas “apenas para revendedoras”?

E no caso do Boticário, se determinado franqueado não quiser organizar uma estrutura de revendedoras, como ficará a relação se outro franqueado da região ou a própria franqueadora o fizer?

Quadro 3.5 *Exemplos de fontes potenciais de conflito: fornecedores – revendedores/varejistas.*

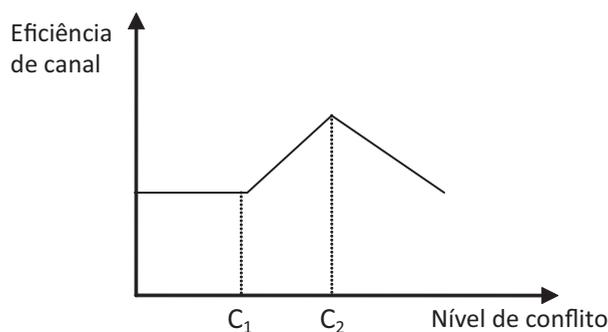
	Expectativas dos PRODUTORES	Expectativas dos REVENDEDORES (Ex.: distribuidor, atacado, varejo)
Objetivos financeiros	<p>Maximizar o próprio lucro: Preços mais altos para o revendedor Vendas mais altas pelo revendedor Despesas mais altas pelo revendedor Estoque mais alto pelo revendedor Descontos menores para o revendedor Política de crédito rígida – pouco prazo</p>	<p>Maximizar o próprio lucro: Margens altas (preços baixos do fornecedor e preços mais altos para clientes) Despesas mais baixas (menos serviços de apoio) Maior giro de estoque Descontos maiores dos produtores Política de crédito liberal – longos prazos</p>
Alvo desejado	<p>Concentra-se em: Vários segmentos Vários mercados Muitas contas (aumentar volume e participação)</p>	<p>Concentra-se em: Segmento que corresponde ao posicionamento do revendedor Somente em nossos mercados Selecionar contas (as que são mais lucrativas)</p>
Política de produtos e contas desejadas	<p>Concentrar-se em nossa categoria Não carregar marcas concorrentes Não desenvolver marcas próprias Ser familiar com nossa linha de produtos Assumir a linha completa</p>	<p>Atingir economias de escopo por meio de várias categorias de produto Atender clientes que oferecem variedades de marcas Desenvolver marcas próprias Não assumir itens inferiores ou que demoram para vender</p>
Prestações de serviços	<p>Vender grandes lotes e poucos pedidos Serviços de fracionamento e reembolso Horários convenientes, serviços aos clientes, abertura de novas filiais de vendas, entregas rápidas Que o revendedor desenvolva comunicações e promoções com seus produtos</p>	<p>Receber vários pedidos em pequenos lotes Receber produtos em embalagens prontas para revender Prestar somente serviços necessários, reduzir custos operacionais Que o produtor desenvolva campanhas próprias e auxilie as campanhas do revendedor</p>

Fonte: Adaptado de Schewe e Smith (1980, p. 429) e Coughlan et al. (2002, p. 204).

Diversas pesquisas tentam relacionar os impactos de desbalanço de poder e níveis de conflitos com a satisfação e a *performance* dos canais de distribuição. Esses experimentos e modelagens têm mostrado que altos níveis de conflito manifesto afetam a satisfação de uma organização e a capacidade a longo prazo de o canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL, 1984; GASKI, 1984; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; COUGHLAN et al., 2002).

Um dos principais trabalhos conceituais que destacam esses relacionamentos foi desenvolvido por Rosenbloom (1973), o qual destaca que o conflito pode resultar em uma ameaça para o canal de distribuição e afetar seu desempenho efetivo. Tal autor destaca que o que é significativo para um tomador de decisão de uma empresa membro de canal é um critério que relaciona possíveis efeitos do conflito e como isso afeta suas decisões como membro de canal.

Assim, Rosenbloom (1973, p. 27) sugere que tal critério seja chamado de eficiência de canal; ele envolve o grau com que os investimentos totais em vários recursos necessários que afetam as decisões em um canal podem ser otimizados em termos de resultados. Assim, quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de um canal, maior será sua eficiência e vice-versa. Dessa forma, Rosenbloom (1973) combina seus modelos para desenvolver uma curva geral sobre os possíveis impactos do conflito na eficiência de canais. Assim, até certo nível de conflito (C_1) existe tolerância ao conflito. Uma vez que a tolerância é ultrapassada, um nível de conflito maior, entre C_1 e C_2 , maior será a eficiência do canal. Esse é um tipo de conflito positivo, pois força membros de canal a se organizarem e avaliarem suas políticas, dada a pressão natural do canal. No entanto, a partir do nível C_2 de conflito (ponto limite), quanto maior o nível de conflito, menor será a eficiência do canal, conforme a Figura 3.6.



Fonte: Rosenbloom (197, p. 28).

Figura 3.6 *Efeito do conflito na eficiência dos canais de distribuição.*

No que diz respeito à satisfação dos membros de canal e níveis de conflito, Ruckert e Churchill (1984) destacam a importância desse construto como sendo de fundamental importância para o entendimento dos relacionamentos de canal. Para tais autores, a satisfação dos membros de canal possui as seguintes dimensões: (1) produto, que se refere principalmente à demanda e qualidade do produto; (2) financeira, que envolve atratividade em termos de margens e retorno sobre o investimento; (3) assistência, que considera serviços de apoio e investimentos conjuntos com intermediários; e (4) interação social, que reflete como o relacionamento entre intermediário e produtor tem sido conduzido pela empresa, gerentes e visitas de vendas.

Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (1999) destacam alguns pontos importantes para minimizar os conflitos:

- Comunicar-se mais frequente e efetivamente.
- Estabelecer canais para expressar insatisfações.
- Fazer uma revisão crítica das ações passadas.
- Inventar e implementar divisão equilibrada dos recursos do sistema.
- Desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos.
- Desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.
- Estabelecer um comitê permanente para avaliar os conflitos existentes nos canais.
- Utilizar mecanismos de arbitragem, quando necessário.

Dada a importância da gestão e incentivo para maior desempenho dos agentes intermediários, podem-se implementar ações de *trade marketing* nesse sentido, focando-se a redução de conflitos, melhoria no interesse dos agentes em investir no relacionamento com o fornecedor e envolvimento na execução dos fluxos de marketing necessários para melhor satisfazer os usuários finais. Esses assuntos são detalhados na próxima seção.

4 Estudo de caso para discussão

O VAREJO COMO PRESTADOR DE SERVIÇOS – Risco ou oportunidade para a Indústria Fornecedora?

Não é surpresa que o setor varejista tenha despertado para o fato de que combinar a oferta de soluções e serviços à tradicional oferta de produtos é um caminho para atrair e fidelizar clientes e uma interessante estratégia de diferenciação.

Afinal, o varejo tem uma grande vantagem quando comparado à indústria fornecedora de bens de consumo: a proximidade com o consumidor, por ser ele o último elo de ligação de todo o canal de marketing e distribuição.

Em relação à forte concorrência do setor, essa oferta pode ser uma ótima oportunidade de diferenciação, pois a maioria dos produtos ofertados pode ser adquirida em diversos estabelecimentos comerciais. Mas o pacote que os combina a soluções e serviço pode ser único, dependendo do quanto o varejista investe em criativas ofertas de soluções e serviços.

Além disso, os serviços podem ser uma importante fonte de faturamento adicional, uma vez que alguns varejos começam a cobrar pelos serviços ofertados. O que chama a atenção de executivos, consultores e pesquisadores atuantes em *trade marketing* é a extensão que alguns varejistas estão dando a essa vocação.

Em uma pesquisa recente, a Toolbox realizou levantamento em 455 estabelecimentos varejistas com até nove *check-outs* (região sudeste) e verificou que 85% das lojas apresentavam ao menos uma seção especializada. Sobre serviços agregados, mais de 56% das lojas ofereciam alguma opção de serviços, sendo que o *delivery* foi identificado em quase 50% das lojas, o estacionamento em quase 19% e caixas eletrônicos, lotéricas ou correio em 8,6%.

A questão que precisa ser encarada por profissionais de trade marketing é: eu (negócio) me encaixo nesse movimento do varejo?

Uma opção óbvia é se manter fora do movimento. Por uma questão de inércia – não perceber ou não dar importância a essa tendência ou simplesmente não ter estrutura e competência para seguir no barco – ou por uma questão de decisão –, manter o foco estratégico, seja ele como detentor de uma marca de alimentos, produtos de higiene e limpeza, cosméticos etc.

Outra é a de surfar na mesma onda, o que leva a uma segunda reflexão: “como posso me inserir nesse movimento e, mais, trazer benefícios, seja de imagem perante o consumidor, seja de faturamento e margem como integrante do canal.”

Nesse sentido, é necessário um entendimento das dinâmicas de serviços no varejo e uma avaliação das oportunidades e riscos que podem trazer para a indústria fornecedora. Alguns exemplos podem ser ilustrados:

1. Serviços focados em aumentar a *shopping experience*. Objetivo: Diferenciação frente à concorrência, aumento de público, como consequência,

o aumento de giro, aumento do tempo de permanência na loja, diminuição da sensibilidade ao preço etc. Oportunidade: surfar, associar imagem junto ao *shopper*, agregar valor à marca, aumentar o conhecimento sobre usos do produto etc.

2. Serviços financeiros aos clientes. Objetivo: aumentar o público comprador e seu potencial de compra. A associação da marca do fornecedor é mais restrita, mas o fornecedor tem como oportunidade o acesso ao novo público se tiver atenção à adaptação de *mix* e promoção conjunta. Exemplo: na compra com cartão da loja, você ganha 2% de desconto, ou o caso da Tramontina, que não chegaria a alguns *shoppers* da classe popular se não fosse pela possibilidade de parcelamento.
3. Serviços além do *core business* tradicional do varejo: possuir uma estrutura de gestão própria (além da tradicional estrutura do varejo) e estar em local desvinculado do ambiente do PDV. Oportunidades não são explícitas e são mais específicas. Exemplos: postos de gasolina em supermercados, correspondentes bancários, lotéricas etc.

Assim, para os fornecedores que não se encaixam diretamente na oferta de serviço, há o risco de redução de importância para o negócio do varejo como um todo. Por outro lado, se o varejo tira o foco do negócio tradicional (venda de produtos para abastecimento), há oportunidade de o fornecedor se diferenciar prestando serviços como Gerenciamento de Categoria, Gestão de estoques, Consultoria, Apoio a Gestão etc.

Fonte: Elaborado a partir de Souza (2007) e pesquisa Toolbox. Disponível em: <www.revistaabastecimento.com.br>. Edição set./out. 2009. Acesso em: 20 nov. 2009.

5 Resumo e pontos de aprendizado

Este capítulo abordou uma visão mais ampla das atividades de *trade marketing*, integrando esses conceitos com aspectos da gestão da cadeia de suprimentos e canais de distribuição. Assim, procurou-se destacar que as empresas envolvidas em uma cadeia de suprimentos devem organizar uma série de processos de negócio, assim como a gestão dos canais de distribuição envolve o desempenho dos fluxos de marketing, que são responsáveis pela *performance* do nível de serviço ofertado ao cliente.

Dessa forma, procurou-se descrever como o planejamento e execução das ações de *trade marketing* devem apoiar o desempenho dos negócios quando integradas de maneira correta com a gestão de vários agentes, envolvendo o fabricante, prestadores de serviço, distribuidores, atacadistas e varejistas.

O ponto central dessas relações é que as ações de *trade marketing* não se limitam a atividades realizadas no ponto de venda, mas a um conjunto integrado de

ações que deve permear as organizações envolvidas, devendo ser necessariamente abordadas no plano de marketing das organizações.

Outros temas abordados dizem respeito à participação dos agentes de canais no processo de negócio e fluxos de marketing relacionados às ações de *trade marketing*. Imagine que determinada região ou tipo de cliente seja atendido por um distribuidor. Você, como um fabricante, tem uma série de atividades a desempenhar, mas quem irá realizar as atividades de vendas, entregas, abastecimento de produtos, colocação de materiais de ponto de venda, adequação de sortimento e relacionamento com clientes provavelmente será esse distribuidor e sua equipe. Esse pequeno exemplo mostra o papel do fabricante em integrar suas estratégias com seus canais, para que estes executem as ações de *trade marketing* junto ao varejista e consumidores finais.

Por fim, as relações entre fabricantes, intermediários de canais, varejistas e consumidores finais não são livres de conflitos. Esses conflitos na realidade são comuns e fazem parte da vida cotidiana das empresas. Nesse sentido, a questão abordada envolve um entendimento claro desses conflitos, suas origens e como podem ser minimizados e/ou gerenciados. As atividades de *trade marketing*, nesse caso, podem ser uma das opções de se trabalharem melhor esses conflitos, aproximando fabricantes, intermediários e varejistas e alinhando os objetivos de atender melhor o consumidor final.

Questões para discussão

1. Faça uma reflexão sobre a gestão dos canais de distribuição da sua empresa. Descreva os principais agentes e suas responsabilidades. Onde cada um está colaborando para o desempenho do canal? Existem alternativas de melhorias?
2. Considerando as ações de *trade marketing* e o envolvimento dos canais de distribuição, procure avaliar onde e como seus parceiros de canal podem auxiliar a execução das suas estratégias de *trade marketing*.
3. Sobre a questão dos conflitos de canais, procure identificar um ou mais conflitos e propor alternativas de como gerenciar esses conflitos entre agentes com a utilização de ferramentas de *trade marketing*.
4. Pense no consumidor final, o *shopper*, que compra seu produto em um canal varejista. Sua empresa, seus canais e seus clientes varejistas estão alinhados em satisfazer as necessidades desses clientes? Quais as principais ações de melhorias que podem ser implementadas?

Referências

- ALVAREZ, F. J. M. **Trade marketing**: a conquista do consumidor no ponto de venda. São Paulo: Saraiva, 2007. 175p.
- AMA. American Marketing Association. Disponível em: <www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 set. 2004.
- BERMAN, B. **Marketing channels**. Chichester: John Wiley, 1996.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Brazilian logistics: a time for transition. **Gestão e Produção**, v. 4, (2), p. 130-139, 1997.
- BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BROWN, J. R.; JOHNSON, Koenig. Measuring the sources of marketing channel power: a comparison of alternative approaches. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, p. 333-354, 1995.
- _____; DAY, R. L. Measures of manifest conflict in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 18, (3), p. 263-274, 1981.
- BUCKLIN, L. P. Postponement, speculation and the structure of distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 2, (1), p. 26-31, Feb. 1965.
- COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Characteristics os SCM and the implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, (2), p. 13-24, 1993.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, (1), p. 1-14, 1997.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CROXTON, K. L.; DASTUGUE, S. J. G.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. Supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, (2), p. 13-36, 2001.
- DIXON, D. F. Functionalism as an approach to marketing theory. **Economics and Business Bulletin**, p. 28-34, Dec. 1964.
- ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. Understanding and managing services supply chain. **The Journal of Supply Chain Management: a Global Review of Purchasing and Supply**. p. 17-32, Fall (Nov.) 2004.
- ETGAR, M.; ZUSMAN, P. The marketing intermediary as an information seller: a new approach. **Journal of Business**, v. 55, (4), p. 505-515, Oct. 1982.
- FERDOWS, K.; LEWIS, M. A.; MACHUCA, J. A. D. Cadeia rápida no gatilho: a grife espanhola Zara vira de pernas para o ar as regras da cadeia de suprimento. Resultado? Uma rede ultrarreagente e margens de lucro que são a inveja do setor. **Harvard Business Review**, Santiago, nº 11, v. 82, 0, p. 88-94, Nov. 2004.
- FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, p. 105-116. Mar./Apr. 1997.

GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, (3), p. 9-29, Summer 1984.

GMA/DELOITTE. Shopper Marketing: capturing a shopper's mind, heart and wallet. **Shopper Marketing Report**, 2007.

IACOBUCCI, D. **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6. ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, (2), p. 4-7, 1998.

LEITE, P. R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEWIS, E. H. **Marketing channels**: structure and strategy. New York: McGraw-Hill, 1968.

LUCAS, G. H.; GRESHAN, L. G. Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 13, (3), p. 25-30, Summer 1985.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar conflito em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MICHMAN, R. D. Managing structural changes in marketing channels. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 5, (2), p. 5-14, Summer-Fall 1990.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. 2. ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2002.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, Fall 1985.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels**: a relationship management approach, Boston: McGraw-Hill, 1997.

RAGAN, V. K.; BELL, M. **Transformando sua estratégia de entrada no mercado**: as três disciplinas da gestão de canais. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROSENBLUM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for a decision maker. **Journal of Marketing**, v. 37, (3), p. 26-30, July 1973.

_____. **Marketing channels**: a management view. 6. ed. Orlando: Dryden, 1999.

RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 21, (2), p. 226-233. May 1984.

SCC – Supply-Chain Council. SCOR® – **Supply-chain operations reference-model version 8.0**, 2007. Disponível em: <www.supply-chain.org>. Acesso em: 12 Sept. 2007

SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. **Marketing: concepts and applications**. London: McGraw-Hill, 1980

SELLITTO, M. A.; MENDES, L. W. Avaliação comparativa do desempenho de três cadeias de suprimentos em manufatura. **Produção**, v. 16, (3), p. 552-568, set./dez. 2006.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. An integrative framework for supply chain collaboration. **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, (2), p. 257-274, 2005.

SOUZA, M. G. **A Quinta onda dos serviços no varejo**. São Paulo: Gouvêa de Souza, 2007.

SPENS, K. M.; BASK, A. H. Developing a framework for supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, (1), p. 73-88, 2002.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

STEWART, G. Supply-chain Operations Reference Model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management. **Logistics Information Management**, v. 10, (2), p. 62-67, 1997.

WEELE, A. J. van. **Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice**. 3. ed. London: Thomson Learning, 2002.

4

O Relacionamento de Produtores com Atacadistas e Distribuidores: Implicações para a Função de *Trade Marketing*

Cynthia Venâncio da Silva Durand
Guilherme Plessmann Tiezzi

Objetivos do capítulo

O tema de gestão de canais encontra muito campo na literatura internacional. No Brasil, ainda há um grande campo a ser explorado. Não só para o desenvolvimento de conceitos e teorias, mas também para descrever a realidade de gestão e administração de conflitos de canais de distribuição no país.

Dessa forma, este capítulo tem como objetivo abordar um conteúdo produzido que complementa o que foi colocado no Capítulo 3, no tocante ao relacionamento de empresas produtoras com atacadistas e distribuidores, com enfoque às implicações para a área de *trade marketing* nessas empresas.

Esperamos que, após concluir a leitura deste capítulo, o leitor possa:

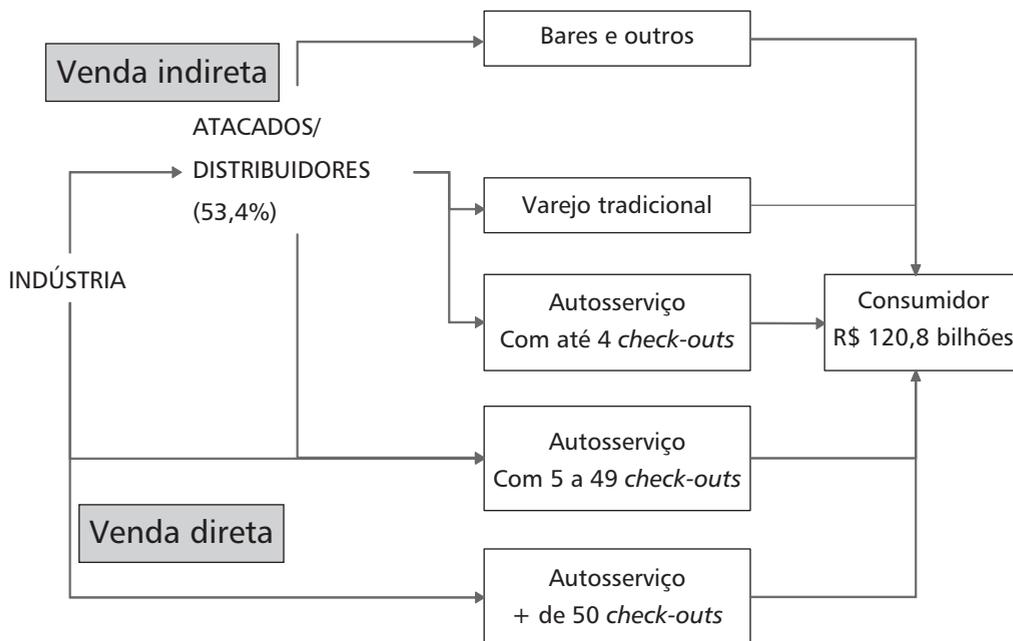
- Compreender a realidade brasileira sobre atendimento direto e indireto realizado pelos produtores.
- Aprofundar seu entendimento sobre as funções de atacadistas e distribuidores no mercado brasileiro.
- Entender as estruturas de canal utilizadas pelos produtores e como eles definem o uso de atacadistas e distribuidores.
- Apresentar o conceito de posicionamento de canal expandido e a matriz de relacionamento para o mercado brasileiro.
- Explorar como a função de *trade marketing* é influenciada pelo relacionamento do produtor com canais de distribuição atacadistas e distribuidores.

1 Atendimento direto e indireto

Define-se neste capítulo atendimento direto como sendo os fluxos de marketing apresentados no Capítulo 3 – posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedidos e pagamento – realizados diretamente entre o produtor e o varejista e atendimento indireto como sendo os fluxos de marketing realizados entre produtores e varejistas através de outro elo na cadeia de distribuição: atacadistas e distribuidores.

Na realidade brasileira, verifica-se que a maior parte das empresas realiza suas vendas por meio de atendimento direto e indireto. Ou seja, o produtor (indústria) realiza atendimento direto para um certo número de varejistas (em geral, para as grandes cadeias varejistas, como Carrefour, Walmart e Casino, e para redes regionais de varejo, consideradas clientes-chave, variando de acordo com as características de cada indústria) e atendimento indireto para um grande número de médios e pequenos varejos por meio de atacadistas e/ou distribuidores.

São poucas as empresas que têm massa crítica para atender diretamente todos os varejistas. Para ilustrar esse fato, a Figura 4.1 mostra o dado de que 53,4% das vendas dos produtores de bens de consumo no Brasil são realizadas por atacadistas e distribuidores.



Fonte: ABAD (2009).

Figura 4.1 *Balanço do atacado a preço de venda ao consumidor.*

Como neste livro as ações de *trade marketing* são consideradas no âmbito das ações de marketing direcionadas aos canais de distribuição de modo a alinhar as iniciativas e atividades para criar valor e satisfazer o consumidor final, fica claro que o produtor tem que ter estratégias claras de relacionamento e gestão de todos os canais – sejam os varejistas atendidos diretamente ou seus distribuidores e atacadistas.

Como será descrito, o relacionamento entre a indústria produtora e seus atacadistas é muito diferente em relação ao relacionamento entre o produtor e seus distribuidores. Isso ocorre basicamente porque existem vínculos de exclusividade que determinam um papel diferenciado para atacadistas e distribuidores na estratégia de distribuição de produtos do produtor.

Esses relacionamentos e papéis diferentes na estratégia de distribuição demandam atividades diferentes em termos de *trade marketing* e influenciam muito as funções e competências exigidas da área de *trade marketing*.

Sendo assim, este capítulo explora a diferença de relacionamento e vínculo que existe entre a indústria produtora de bens de consumo com atacadistas e distribuidores (que são os canais de distribuição responsáveis pelo atendimento indireto), de maneira a compreender como essas diferenças determinam demandas diferentes para a função de *trade marketing* nas indústrias.

2 Atacadistas e distribuidores no mercado brasileiro

2.1 Atacadistas

Existem vários tipos de empresas atacadistas no mercado brasileiro. Segundo a definição do próprio setor, os atacadistas são “**canais de distribuição que compram e vendem produtos de produtores com os quais não possuem vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou de território**” (DURAND, 2004, p. 73).

As empresas atacadistas se diferenciam pela modalidade de vendas, de entrega e pela especialização em categorias ou canais de vendas. Todas essas diferenciações dão origem a diversas denominações dentro do setor: atacado generalista, atacado balcão, atacado de entrega, atacado especialista em categorias de produtos, atacado especializado em ramos de varejo, dentre outras existentes. De maneira simplificada, esses agentes diferenciam-se pelas seguintes formas de atuação:

- Modalidade de venda: equipe externa de vendas, telemarketing.
- Modalidade de entrega: balcão, autosserviço e entrega.

- Especialização: generalista, especializado em categorias ou generalista especializado em canais.
- Área de abrangência: locais, regionais ou nacionais.

Por não possuírem uma relação formal de dependência com os produtores, os atacadistas são empresas sobre as quais eles têm menor grau de persuasão e controle de seus objetivos. Esse tênue vínculo vem do fato de que os atacadistas trabalham com um grande número de fornecedores e, conseqüentemente, não são dependentes expressivamente de nenhum deles.

A pouca dependência dos atacadistas em relação aos seus fornecedores proporciona aos mesmos um poder de barganha de tal maneira a possibilitar a realização de grandes negociações. Os atacadistas, em virtude do grande número de fornecedores que possuem, têm interesse em comprar produtos de alto giro, fazendo com que seja difícil que empresas atacadistas comercializem a linha completa de algum fornecedor. A equipe de vendas dos atacadistas, em geral formada por representantes comerciais comissionados devido ao grande número de itens que oferece aos varejistas, acaba por concentrar os esforços da venda nos itens que estão em promoção no momento, reforçando um círculo vicioso de interesse em produtos de alto giro a preços competitivos.

Os vendedores dos atacadistas em geral têm pouco interesse e incentivo em realizar atividade no ponto de venda além da venda em si, por exemplo, colocar material de *merchandising*, arrumar a exposição dos produtos no ponto de venda ou realizar troca de produtos. Para ganhar economias operacionais, em geral os atacadistas não vendem mercadorias em unidades menores do que as caixas de embarque das empresas fornecedoras e exigem um pedido mínimo para que o varejista realize suas compras.

O atacado, por toda essa caracterização realizada, é adequado para a distribuição de certos tipos de produtos com as seguintes características:

- Produtos de marcas líderes, de giro rápido (“se vendem sozinhos”), são fáceis de serem trabalhados por empresas atacadistas.
- Produtos que não tenham problema de prazo de validade: empresas cujos produtos têm prazos de validade longos não têm problema em trabalhar com empresas atacadistas, já que sua preocupação com o ciclo de escoamento das mercadorias para o mercado é baixa. Já empresas que têm preocupação com prazo de validade de seus produtos, como por exemplo produtos de panificação, cujos prazos de validade são de cerca de 30 dias, tendem a não usar atacadistas na distribuição de seus produtos.
- Produtos que não são da cadeia fria: produtos da cadeia fria compreendem itens que precisam de alguma refrigeração para seu armazenamento e distribuição. Incluem categorias como iogurtes e sorvetes. Produtores

desse tipo de categorias em geral não utilizam o atacado na distribuição de seus produtos.

Empresas para as quais certos fluxos de marketing não têm papel essencial na venda dos produtos: produtos que não necessitam de assistência no ponto de venda, como limpeza de gôndolas, arrumação de mercadorias, colocação de material de *merchandising*.

2.2 Distribuidores

Torna-se evidente para um grande número de produtores que o atacado é um agente de canal de distribuição com algumas limitações. O movimento dos produtores de desenvolver distribuidores exclusivos tem como objetivo desenvolver empresas mais comprometidas com suas vendas que prestem um melhor serviço nos pontos de venda, como *merchandising* e trocas, por meio das quais os produtores consigam comercializar um *mix* mais rentável de produtos, introduzindo suas inovações.

O setor produtivo define distribuidores como **“canais de distribuição que compram e vendem produtos de produtores com os quais possuem vínculos (formais ou informais) de exclusividade de produtos e/ou de território”** (DURAND, 2004, p. 73).

Os distribuidores, por trabalharem com um número reduzido de produtores e terem vínculos formais com os mesmos, têm o compromisso de trabalhar como extensão de suas equipes de vendas no sentido de realizar certos fluxos de marketing, como *merchandising* e trocas. Já que os distribuidores trabalham com um sortimento reduzido de produtos e nem todos com giro alto e preços promocionais, suas equipes de vendas, que também são comissionadas, têm que efetivamente realizar o esforço de vendas para colocação de mercadorias. Prestar serviços de *merchandising* por meio desses vendedores nessas condições deixa de ser um fardo para tornar-se uma atividade necessária para trabalhar o giro dos produtos e garantir as vendas futuras. O sortimento reduzido acaba por forçar os vendedores a não descartar nenhum cliente que seja de interesse das empresas fornecedoras, fazendo com que os distribuidores acabem atendendo clientes de menor porte. Para isso, é necessário que os distribuidores adaptem os tamanhos das caixas de embarque fornecidas pelos produtores ao giro dos produtos no ponto de venda, fracionando mercadorias até em unidades.

O termo *distribuidor exclusivo* causa muita confusão no mercado, já que não são evidentes quais os vínculos formais que esse canal de distribuição tem com os produtores. Existem distribuidores que atuam de diversas maneiras com produtores, sem haver uma definição clara de que maneiras são essas.

Essa é a razão pela qual a próxima seção propõe uma classificação das várias estruturas de canal utilizadas pelos produtores e identifica em quais delas distribuidores são utilizados e quais são os vínculos existentes.

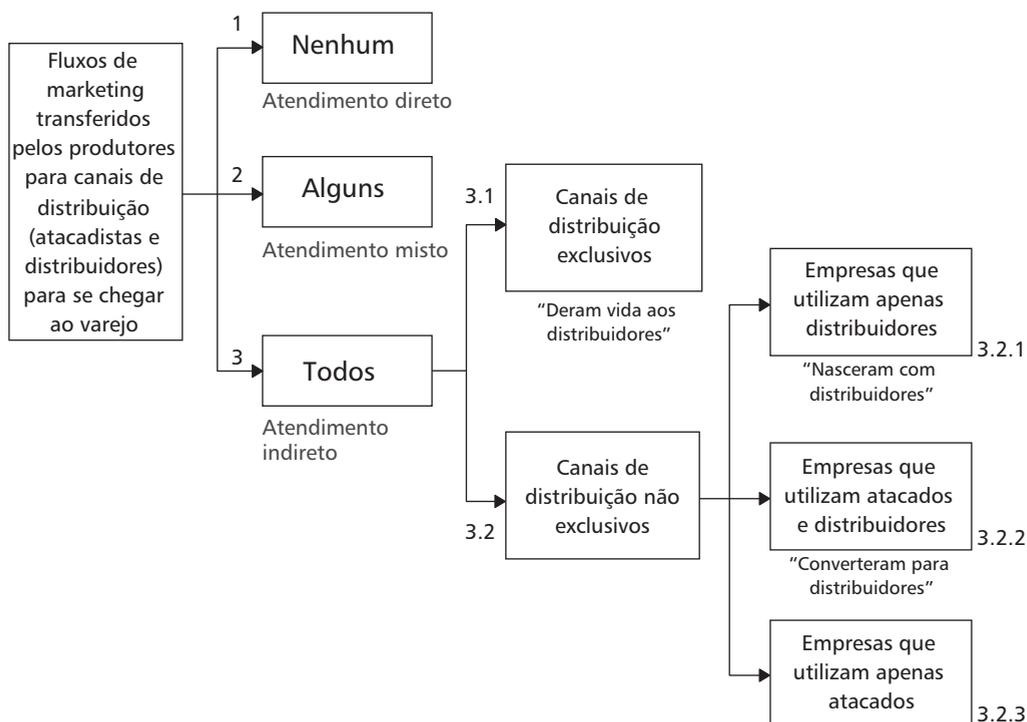
3 Estruturas de canal dos produtores

Os produtores definem suas estruturas de canal em função de vários fatores (vide Figura 3.4 do Capítulo 3). Entretanto, três fatores podem ser destacados como críticos:

- **Características dos produtos:** força das marcas, necessidade de refrigeração, necessidade de trabalho no ponto de venda, que influenciam a escolha da estrutura de canais pelas empresas.
- **Necessidade de pulverização:** algumas empresas precisam colocar seus produtos em praticamente todo o universo de pontos de venda do setor merceário. Já outras empresas possuem linhas de produtos que entram em um número limitado de pontos de venda, como por exemplo linhas de perfumaria voltadas para as classes AB. Dependendo da necessidade de pulverização, determinada estrutura de canal será adequado ou não.
- **“Custo de servir” clientes diretamente:** esse custo varia muito em função do tamanho do negócio de cada produtor. Existem empresas dos mais variados tamanhos no mercado brasileiro, que podem faturar desde algumas dezenas de milhões de reais até ultrapassar bilhões de reais. Quanto maior o tamanho do negócio do produtor, maior a probabilidade de a mesma assumir maior parcela de atendimento direto a seus clientes.

Em função desses três fatores apresentados, o produtor pode decidir-se por um tipo de atendimento e estrutura de canal.

Uma das primeiras definições que devem ser realizadas pelos produtores envolve quais clientes devem ser atendidos diretamente, de forma mista ou indiretamente, conforme ilustrado na Figura 4.2. Como pode ser visto na proposta de classificação das estruturas de canal utilizadas pelos produtores, a primeira quebra diz respeito aos fluxos de marketing que um produtor pode transferir para canais de distribuição (como atacadistas e distribuidores) para o atendimento de determinado grupo de clientes, caracterizando dessa forma os três tipos de atendimento: direto, misto e indireto:



Fonte: Adaptada de Durand (2003, p. 49).

Figura 4.2 Classificação dos tipos de estruturas de canal de produtores de bens de consumo.

- Tipo 1 – “nenhum”: atendimento direto: acontece quando o produtor não transfere nenhum fluxo de marketing para outros canais de distribuição para que seus produtos cheguem ao varejo.
- Tipo 2 – “alguns”: atendimento misto: acontece quando o produtor transfere algum ou alguns fluxos de marketing para outros canais de distribuição para que seus produtos cheguem ao varejo.
- Tipo 3 – “todos”: atendimento indireto: acontece quando o produtor transfere todos os fluxos de marketing para o atendimento de um determinado grupo de clientes para outros canais de distribuição.

Ainda de acordo com a Figura 4.2, a segunda quebra da classificação diz respeito à exclusividade dos canais de distribuição. Essa quebra refere-se apenas ao tipo 3 da classificação e dá origem a duas subclassificações: empresas cujos canais de distribuição são exclusivos (tipo 3.1 – “deram vida a distribuidores”) e empresas cujos canais de distribuição não são exclusivos (tipo 3.2).

A terceira quebra diz respeito ao uso de atacadistas e/ou distribuidores como canais de distribuição e é específica das empresas do tipo 3.2. Esta última quebra

subdivide esse tipo de empresas em empresas que utilizam apenas distribuidores (tipo 3.2.1 – “nasceram com distribuidores”), empresas que utilizam atacados e distribuidores (tipo 3.2.2 – “converteram para distribuidores”) e empresas que utilizam apenas atacados (tipo 3.2.3).

Vale ressaltar que grande parte das empresas brasileiras de bens de consumo está alocada no tipo 3.2, ou seja, são empresas que dividem seus canais de distribuição com outras empresas.

Como o foco neste capítulo está em entender a diferença de relacionamento e gestão do atendimento indireto, a seguir caracterizaremos os conflitos inerentes a cada uma das estruturas que derivam do tipo 3 – atendimento indireto.

- **Tipo 3.1 – “canais de distribuição exclusivos”:** nessa estrutura de canal, os produtores moldam os canais de distribuição para realizar os fluxos de marketing como se fossem eles próprios. Nesse caso, o canal de distribuição trabalha com exclusividade para a linha de produtos do produtor, não comercializando nenhum outro. As empresas concedem aos distribuidores áreas geográficas fechadas, onde nenhum outro canal de distribuição pode vender os produtos do produtor. Essas empresas praticamente **“deram vida aos distribuidores”**, já que os mesmos “nascem” com o produtor. Exemplo: produtores de cerveja, sorvetes e iogurtes. Nesse modelo, os produtores têm um controle grande dos fluxos de marketing realizados pelos distribuidores e, como os mesmos dependem basicamente de suas empresas, elas têm o foco total de suas operações. O desafio de administrar o relacionamento com uma rede de distribuidores nesse tipo de estrutura de canal é administrar questões contratuais e garantir um nível de negócios suficiente para compensar os investimentos realizados pelos distribuidores. Tirar a distribuição de distribuidores nesse modelo pode ser extremamente desgastante e as barreiras de saída desse tipo de estrutura de canal são elevadas.
- **Tipo 3.2 – “canais de distribuição não exclusivos”:** nessa estrutura de canal, os produtores se utilizam de canais de distribuição que não trabalham exclusivamente para eles, sendo essa estrutura utilizada pela maior parte das empresas de bens de consumo. O que diferencia o tipo 3.2 do anterior sob o ponto de vista do produtor é que neste as empresas produtoras não têm o foco total das operações do canal de distribuição para a comercialização de seus produtos. Nesse modelo, em geral as empresas requerem do distribuidor exclusividade na sua categoria de produtos, ou seja, o distribuidor pode vender outros produtos, desde que não concorrentes. Em troca, os produtores dão algum tipo de exclusividade, que pode ser de território ou de condição comercial e território, no caso de o produtor complementar a distribuição com uma rede ata-

cadista. É essa a diferenciação das estruturas 3.2.1 e 3.2.2 e 3.3.3 que serão caracterizadas a seguir.

- **Tipo 3.2.1 – “empresas que utilizam apenas distribuidores”:** os produtores que adotam essa estrutura de canal trabalham com uma rede de distribuidores no território brasileiro sem complementar sua distribuição com atacadistas. Dessa forma, eles definem territórios onde apenas o distribuidor pode vender seus produtos, além de ele próprio, aos clientes definidos como atendimento direto. Em troca, o produtor requer exclusividade em sua categoria de produtos. Esse modelo é adotado por empresas que não precisam ter uma penetração muito forte no universo de pontos de venda do setor merceário brasileiro. Isso porque é muito difícil que a rede de distribuidores, por mais extensa e numerosa que seja, consiga cobrir esse universo de pontos de venda. Nenhum desses produtores trabalha ou trabalhou com atacado como canal de distribuição em suas estratégias de canal: são empresas que **“nasceram com distribuidores”**. O fato de o distribuidor não ter a presença do atacado vendendo em sua área faz com que as empresas que trabalham nesse tipo tenham que gerenciar o *markup* de sua rede. Ao longo do tempo, a dependência de alguns distribuidores também pode tornar-se perigosa.
- **Tipo 3.2.2 – “empresas que utilizam atacados e distribuidores”:** os produtores que utilizam essa estrutura de canal administram uma rede de distribuidores e de atacadistas em paralelo. Da rede de distribuidores o produtor geralmente exige exclusividade de categoria e/ou delimita território de forma que um distribuidor não atue na área de outro distribuidor. Como esses produtores vendem para atacadistas, que atuam dentro das áreas de seus distribuidores, as empresas, além de delimitar territórios exclusivos para os distribuidores, têm que dar exclusividade na concessão de uma condição comercial mais vantajosa para os distribuidores. Essa condição comercial deve ser elaborada com a preocupação de tentar equilibrar os preços de seus produtos oferecidos aos clientes pelos atacadistas e distribuidores. Essa tarefa seria simples caso fosse clara a forma de atuação das empresas atacadistas com relação à administração de impostos no país. Como isso não é verdade, a administração dos preços de venda de seus distribuidores em relação aos atacadistas acaba por ser o principal conflito que tem que ser administrado pelos produtores que adotam essa estrutura de canal. Empresas que adotam esse modelo em geral são empresas nas quais o atacado ao longo do tempo assumiu parte representativa de suas vendas. Ao deparar-se com algumas limitações do papel do atacado em desempenhar alguns fluxos de marketing – por exemplo, realizar serviços de *merchandising* e pós-vendas para os clientes – e com a dificuldade de introdução de itens de menor giro e maior valor agregado, esses produtores decidiram desenvolver uma rede

de distribuidores para assegurar uma venda de maior qualidade de seus produtos para o mercado, implementando canais de distribuição que efetivamente trabalhem como uma extensão do produtor. São empresas que **“converteram-se para distribuidores”**. O objetivo final delas é fazer com que a rede de distribuidores por elas desenvolvida represente cada vez mais e o atacado, cada vez menos. Para que isso aconteça, esses produtores têm que investir em programas internos que desenvolvam parceiros distribuidores. A busca do equilíbrio de atuação entre o canal de vendas distribuidor e atacado é o grande objetivo de quem administra esse tipo de estrutura. Mesmo assim, muitas têm consciência de que alguma parcela de vendas sempre será feita por atacadistas por uma série de razões: impossibilidade de cobertura de todos os pontos de venda pela rede de distribuidores ou falta de parceiros adequados com perfil de distribuidores em certas regiões brasileiras. Um desafio grande para a conversão para um modelo de distribuidores é o fato de que em geral o produtor tem uma cultura de vender para o atacado e, dessa forma, uma implementação bem-sucedida exige esforços grandes para mudar o modo de trabalho da área comercial.

- **Tipo 3.2.3 – “empresas que utilizam apenas atacados”**: os produtores que trabalham nesse tipo de estrutura de canal não têm vínculos formais com quaisquer de seus canais de distribuição, ou seja, são empresas que vendem para seus canais de distribuição e os mesmos podem revender seus produtos sem nenhuma restrição de território. Esses canais de distribuição podem comercializar produtos de produtores concorrentes. O problema dessa estrutura de canal é que o produtor não tem controle algum sobre as vendas realizadas pelos canais de distribuição e não consegue cobrar o desempenho dos fluxos de marketing.

O Quadro 4.1 resume as principais diferenças existentes entre as estruturas de canal, descritas em termos da exclusividade de produtos e territórios, e os conflitos inerentes a cada uma delas.

Quadro 4.1 *Resumo das estruturas de canal, seus vínculos de exclusividade e desafios na administração e gestão.*

Estrutura de canal	Exclusividade cedida pelo produtor	Exclusividade cedida pelo distribuidor	Desafios na administração do modelo
Tipo 3.1 – “dão vida a distribuidores”	Só o distribuidor vende os produtos do produtor em determinado território – exclusividade total de território	Distribuidor só trabalha com a linha do produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar questões contratuais; 2. Garantir um nível de negócios suficiente para compensar os investimentos realizados pelos distribuidores; 3. As barreiras de saída desse tipo de estrutura de canal são elevadas.
Tipo 3.2.1 – “nasceram com distribuidores”	Só o distribuidor vende os produtos do produtor em determinado território – exclusividade total de território	Distribuidor trabalha com outros fornecedores e não trabalha com produtos concorrentes à empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobrir todos os pontos de venda do setor apenas com os distribuidores; 2. Virar refém dos distribuidores; 3. Gerenciar <i>mark-up</i> dos distribuidores.
Tipo 3.2.2 – “converteram-se para distribuidores”	Distribuidor tem uma área definida em que atacadistas podem atuar – exclusividade de condições comerciais	Distribuidor trabalha com outros fornecedores e não trabalha com produtos concorrentes à empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar a política de preços entre o canal atacado e distribuidor; 2. Mudar a cultura interna do produtor que tem facilidade de colocar volumes no canal atacado.
Tipo 3.2.3	Nenhuma	Nenhuma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não ter o controle sobre o desempenho de fluxos de marketing importantes para a venda de seus produtos.

Fonte: Durand (2003, p. 55).

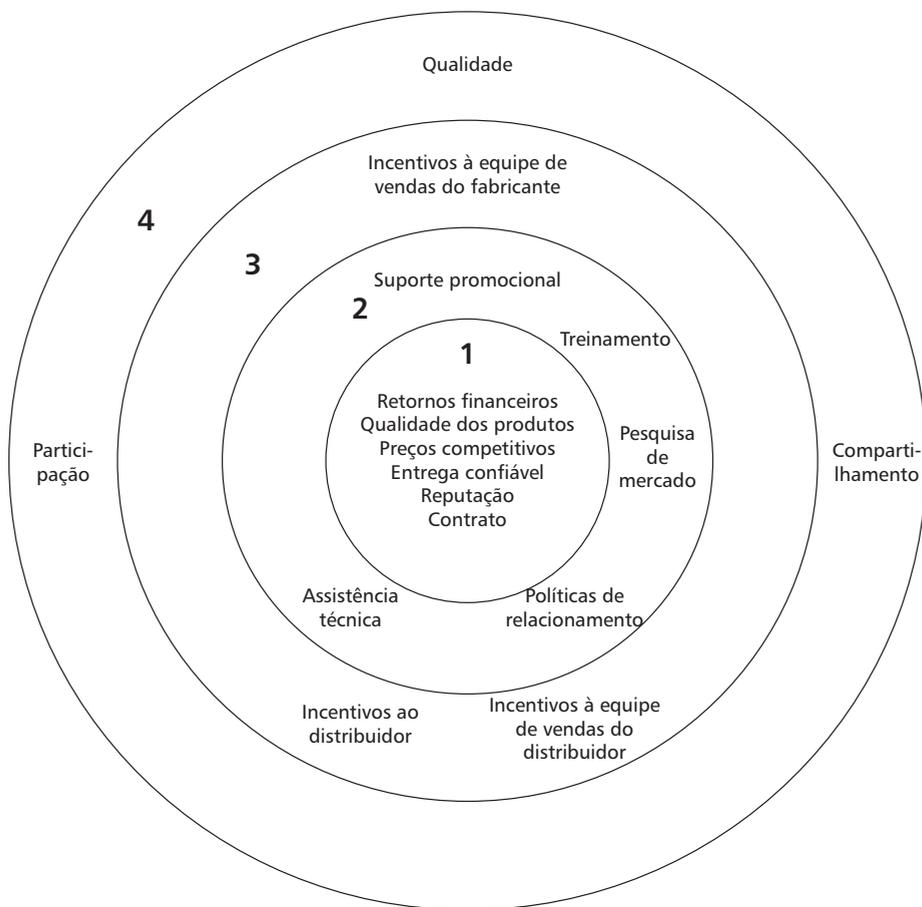
4 Posicionamento de canal e a matriz de relacionamento

4.1 Posicionamento de canal

Para os produtores, é muito diferente o desafio de administrar canais de distribuição exclusivos e canais de distribuição não exclusivos no desenvolvimento de relacionamentos de parceria. Os produtores que não têm canais de distribuição exclusivos acabam tendo que desempenhar duas tarefas simultaneamente para criar relacionamentos de parceria com os mesmos: o primeiro é “marketing para os distribuidores” e o segundo é “marketing com os distribuidores” para os clientes finais. Para ter sucesso na competição pelo tempo e esforço de seus canais de distribuição, esses produtores têm que oferecer um valor diferenciado aos mes-

mos, ou seja, oferecer uma vantagem perante os outros fornecedores. Em outras palavras, esses produtores têm que criar um “posicionamento de canal” (ANDERSON; NARUS, 1988).

Em condições ideais, esse posicionamento deveria refletir a posição de mercado do produtor, ao capitalizar sobre uma de suas conhecidas competências e basear-se em uma vantagem sustentável para seus parceiros. A consciência que esses produtores têm de que precisam competir pela atenção e esforço de seus distribuidores leva-os a reformular o pensamento estratégico sobre a gama de produtos e serviços que levam para o mercado. A “oferta de canal”, que inclui todos os serviços, programas e sistemas direcionados aos distribuidores, é composta por quatro níveis, conforme ilustrado na Figura 4.3.



1. Elementos essenciais 3. Programas de incentivo
2. Programas de suporte 4. Comunicação

Fonte: Durand (2003, p. 113).

Figura 4.3 O conceito de posicionamento de canal expandido.

Os produtores que trabalham com estruturas de canal do tipo 3.2.1 (“nasceram com distribuidores”) e 3.2.2 (“converteram-se para distribuidores”), que não têm canais de distribuição exclusivos, têm que desenvolver um posicionamento de canal para competir pelo esforço e atenção de vendas dos distribuidores.

Os produtores do tipo 3.2.2 (“converteram-se para distribuidores”) têm a necessidade de desenvolver um posicionamento de canal ainda mais robusto para competir pelo esforço e atenção de seus distribuidores, já que, aos olhos dos mesmos, o negócio oferecido por esses produtores pode não parecer tão atrativo, já que existem empresas atacadistas vendendo os mesmos produtos em suas áreas de atuação. O fato de os atacados competirem nas mesmas áreas de atuação interfere diretamente nos itens “retornos financeiros” e “preços competitivos” dos elementos essenciais do posicionamento de canal.

Para compensar uma desvantagem dentro dos elementos essenciais do posicionamento de canal, esses produtores, em tese, deveriam investir mais pesadamente nos outros elementos do posicionamento de canal, como em “programas de suporte” e “programas de incentivo”. De certa forma, espera-se que esses produtores tenham programas de incentivo, programas de suporte e outros elementos essenciais do posicionamento de canal mais estruturados para seus distribuidores, de maneira que eles tenham o interesse de trabalhar com suas linhas. Também é esperado que esses programas de incentivo e de suporte, além de outros elementos essenciais, sejam específicos para os distribuidores e não sejam oferecidos para os produtores atacadistas com quem esses produtores também trabalham.

4.2 A matriz de relacionamento

Essa é uma matriz de indicadores de relacionamento desenvolvida com o objetivo de transformar os quatro níveis do posicionamento de canal expandido em indicadores para diferenciar as relações existentes entre produtores e atacadistas e produtores e distribuidores no mercado brasileiro. A inspiração para a construção da matriz foi a matriz de relacionamento de Fontenot e Wilson (1997). Esses autores formularam uma matriz de relacionamento com base no conceito original de posicionamento de canal (ANDERSON; NAURUS, 1988) através de sessões de *brainstorming* entre eles e outros dois especialistas em relacionamentos de parceria. Esse foi o mesmo processo utilizado para a construção da matriz a ser apresentada: a partir do conceito de posicionamento de canal expandido, foram elencadas as atividades que caracterizam as relações de produtores com distribuidores e atacadistas.

A matriz está replicada no Quadro 4.2. Na primeira coluna, têm-se os elementos do posicionamento de canal expandido. Na segunda coluna estão os itens que compõem os elementos e, na terceira coluna, os indicadores de atividades, adaptados à realidade do mercado brasileiro de bens de consumo.

A matriz prevê que todas as perguntas obtêm respostas positivas das empresas em relação aos distribuidores e respostas negativas em relação a atacadistas.

Quadro 4.2 *Matriz de relacionamento para o mercado brasileiro.*

Elemento do posicionamento de canal	Item	Indicador	Distribuidores	Atacadistas
1. Elementos Essenciais	1.1 Condições comerciais	1.1.1 O produtor oferece alguma diferenciação em relação a descontos comerciais sobre o preço de lista?	SIM	NÃO
		1.1.2 O produtor oferece alguma diferenciação em prazo de pagamento?	SIM	NÃO
		1.1.3 O produtor tem processo diferenciado na concessão de crédito para este cliente?	SIM	NÃO
	1.2 Linha de produtos	1.2.1 O produtor comercializa com exclusividade alguma linha de produtos com este cliente?	SIM	NÃO
	1.3 Contrato	1.3.1 O produtor formaliza contrato com este tipo de cliente?	SIM	NÃO
2. Programas de suporte	2.1 Atendimento Comercial	2.1.1 O produtor tem um cargo diferenciado para atender este cliente?	SIM	NÃO
	2.2 Atividade da força de vendas	2.2.1 O produtor realiza treinamentos com a equipe de vendas deste tipo de cliente de forma estruturada?	SIM	NÃO
		2.2.2 O produtor participa na remuneração da equipe de vendas deste cliente de forma permanente?	SIM	NÃO
		2.2.3 O produtor avalia o desempenho da equipe de vendas deste tipo de cliente formal ou informalmente?	SIM	NÃO
	2.3 Logística	2.3.1 O produtor carrega qualquer quantidade de mercadoria para este tipo de cliente?	SIM	NÃO
		2.3.2 Existe algum tipo de preferência de entrega para este tipo de cliente?	SIM	NÃO
		2.3.3 Este cliente recebe as mercadorias CIF?	SIM	NÃO
		2.3.4 O produtor pratica reposição automática de estoques com este cliente?	SIM	NÃO
	2.4 Manufatura	2.4.1 O produtor produz algum tipo de embalagem especial para este tipo de cliente?	SIM	NÃO
	2.5 Assessoria em competência operacional	2.5.1 O produtor investe tempo de seus profissionais para indicar melhorias operacionais neste tipo de cliente?	SIM	NÃO
		2.5.2 O produtor tem algum instrumento que compare e avalie a competência operacional deste tipo de cliente?	SIM	NÃO
	2.6 Troca de experiência com outras empresas	2.6.1 O produtor promove o encontro e a troca de experiência destes clientes?	SIM	NÃO

Elemento do posicionamento de canal	Item	Indicador	Distribuidores	Atacadistas
3. Programas de incentivo	3.1 Atividade promocional	3.1.1 O produtor investe de maneira estruturada em campanhas de incentivo de vendas para este cliente?	SIM	NÃO
		3.1.2 A natureza das campanhas de incentivo para este tipo de cliente privilegia o <i>sell-out</i> das mercadorias do produtor?	SIM	NÃO
		3.1.3 O produtor comunica parceria com este tipo de cliente ao mercado?	SIM	NÃO
	3.2 Propaganda	3.2.1 O produtor estabelece programa de propaganda cooperada com este tipo de cliente?	SIM	NÃO
4. Comunicação – Participação	4.1 Avaliação de desempenho	4.1.1 O produtor estabelece metas de vendas para este tipo de cliente?	SIM	NÃO
		4.1.2 O produtor avalia o desempenho deste cliente em relação às metas propostas por meio de processo formal?	SIM	NÃO
	4.2 Envolvimento em processos internos	4.2.1 Este cliente participa da formulação de suas metas de vendas?	SIM	NÃO
		4.2.2 Este cliente participa do processo de desenvolvimento de novos produtos do produtor?	SIM	NÃO
		4.2.3 Este cliente participa do planejamento das ações promocionais destinadas a ele?	SIM	NÃO
		4.3 Comunicação	4.3.1 Outras pessoas do produtor já visitaram/visitam este tipo de cliente além do profissional de vendas responsável pela conta?	SIM
4.3.2 Este cliente visita ou já teve oportunidade de visitar o produtor?	SIM		NÃO	
4. Comunicação – Compartilhamento / Qualidade	4.4 Troca de Informações	4.4.1 O produtor tem acesso a dados internos deste tipo de cliente?	SIM	NÃO
		4.4.2 Este cliente tem acesso a dados internos do produtor?	SIM	NÃO
		4.4.3 A comunicação face a face é realizada múltiplas vezes na semana?	SIM	NÃO
		4.4.4 A frequência de comunicação por telefone é pelo menos diária?	SIM	NÃO
		4.4.5 O produtor comunica-se com outros departamentos que não o de compras deste tipo de cliente?	SIM	NÃO
		4.4.6 Este tipo de cliente comunica-se com outros departamentos do produtor?	SIM	NÃO

Fonte: Durand (2003, p. 114).

5 Implicações para a função de *trade marketing*

A matriz deixa evidente a grande diferença entre os itens do posicionamento de canal oferecidos pelo produtor para atacadistas e distribuidores. Enquanto o trabalho com atacadistas requer muito pouco do produtor (o que justifica a classificação “não” em todos os itens do posicionamento de canal), o trabalho com distribuidores requer muito do produtor, como será mostrado a seguir.

Essa diferença no posicionamento do canal justifica-se pela diferença de papel estratégico que esses canais assumem na estrutura de canal do produtor, como foi explorado anteriormente.

É responsabilidade da função de *trade marketing* da empresa produtora planejar, executar e controlar as atividades que suportam vários dos itens da matriz de relacionamento (exceto o nível 1 – elementos essenciais, que em geral são definições estratégicas), em conjunto com as equipes de vendas, exatamente para garantir o alinhamento das estratégias de atendimento ao mercado do produtor com os canais de distribuição indiretos. Dessa forma, a matriz torna-se uma ferramenta interessante que ilustra o tipo de trabalho que deve ser desenvolvido com canais de distribuição pela função de *trade marketing*.

A seguir são descritas as demandas dos distribuidores em relação aos itens do posicionamento de canal no mercado brasileiro.

- Em **programas de suporte**, verifica-se que o distribuidor requisita uma série de atividades do produtor, como treinamento para equipes de vendas e participação nos processos de remuneração. Isso porque o distribuidor é considerado uma extensão da equipe de vendas do produtor. De certa forma, é como se o produtor também tivesse que aplicar na sua equipe de vendas indireta (força de vendas que está nos distribuidores) os mesmos investimentos que são aplicados na sua força de vendas direta (vendedores próprios). As competências exigidas da área de *trade marketing* para a gestão do canal indireto incluem um grande conhecimento do perfil, estruturas e processos de vendas das equipes dos distribuidores. É só com esse conhecimento que a área de *trade marketing* pode sugerir ações de impacto adequadas à realidade de campo. Em termos de treinamento, o produtor pode decidir investir em multiplicadores, no desenvolvimento de módulos de capacitações presenciais ou tutoriais. A aplicação desses módulos de treinamento tem que ser diretamente coordenada com a equipe de vendas que gerencia os distribuidores.
- Ainda em **programas de suporte** há demanda por suporte do produtor em melhorias operacionais dos distribuidores. Essa demanda em geral é respondida pelos vários programas de excelência desenvolvidos pelos produtores. Esses programas de excelência descrevem uma série de indicadores de desempenho relevantes para todas as áreas de atuação

dos distribuidores, além da área de vendas. Existem indicadores de desempenho logísticos, financeiros, de marketing e de sistemas. Em geral, os distribuidores recebem avaliações periódicas (que podem ser semestrais ou anuais) dos produtores com base nesses indicadores. Com isso o distribuidor e o produtor têm como estabelecer metas de melhoria de desempenho. Em geral, os produtores utilizam o resultado dessas avaliações para promover premiações e incentivos ao distribuidor que apresentar os melhores resultados. Não distante dessa realidade está o investimento do produtor em serviços de consultoria especializada para promover de maneira mais rápida e estruturada melhorias nas operações da rede de distribuidores. A área de *trade marketing* é responsável por todo o desenvolvimento, divulgação, apuração e monitoramento desses programas com os distribuidores. A troca de experiências entre distribuidores da rede dá-se em viagens e eventos que geralmente acontecem para divulgar os resultados dos programas de excelência.

- Em **programas de incentivo**, caracterizam-se as demandas de distribuidores por calendários promocionais anuais, campanhas que incentivem o *sell-out* e comunicação da parceira do distribuidor como extensão da equipe do produtor. Existe um grande campo para o *trade marketing* desenvolver e criar campanhas de incentivo e promoções para a rede de distribuidores. A realidade mostra que existe ainda um longo caminho a ser explorado pelos produtores no sentido de encontrar maneiras criativas e eficazes de promover a venda através dos canais indiretos de distribuição. A comunicação da parceria do produtor com seus distribuidores se dá de diversas formas: pela padronização visual dos uniformes de equipes, de itens de papelaria, como cartões de visitas, e da própria distribuidora. É responsabilidade da área de *trade marketing* gerenciar esse tipo de investimento, geralmente executado pela equipe de vendas.
- Em **comunicação e participação**, verifica-se uma alta demanda pela colocação de metas de vendas para distribuidores e monitoramento das mesmas. Como mencionado anteriormente, dentro dos chamados programas de excelência, o desempenho atrelado ao volume da compras do distribuidor é um dos itens mais determinantes na avaliação geral do agente de distribuição e, dessa forma, é monitorado de perto tanto pelo *trade marketing* como pela força de vendas do produtor.
- Ainda em **comunicação e participação**, o alto grau de cooperação existente entre os distribuidores e o produtor faz com que os distribuidores, via de regra, participem de maneira ativa na discussão de suas metas de vendas e sejam ouvidos nos processos de desenvolvimento de novos produtos. Nesses processos, o *trade marketing* desempenha um papel de facilitação, promovendo essa interação entre departamentos do produtor com os distribuidores. É válido lembrar que qualquer contato do produ-

tor com os distribuidores é acompanhado de perto pela equipe de vendas. A parceria no trabalho do *trade marketing* com a equipe de vendas é diária. Entender a realidade de campo é essencial para o profissional de *trade marketing*.

- Em **comunicação – qualidade**, verifica-se um grande número de pontos de contato entre a empresa produtora e seus distribuidores, muitas vezes sendo o *trade marketing* a peça chave que garante essa interação junto com a equipe de vendas. Um exemplo clássico é atrelar em campanhas de incentivo a visita à fábrica do produtor como uma das possíveis premiações.
- Em **comunicação – compartilhamento**, nota-se a alta demanda do produtor em compartilhar informações com a rede de distribuidores. Esse processo acaba sendo natural pela relação do distribuidor como extensão do produtor. É normal existirem processos onde o produtor abre dados de mercado para suportar e justificar metas que são dadas para seus distribuidores. Um exemplo real é a compra de indicadores de desempenho de mercado pelos produtores, como informações de *share* e distribuição numérica da Nielsen, e o compartilhamento dessas informações em reuniões periódicas da equipe de vendas do produtor com seus distribuidores. Aqui o *trade marketing* tem um papel central em obter, analisar e formatar relatórios e apresentações que sejam úteis e relevantes para nortear o trabalho de orientação e acompanhamento do trabalho dos distribuidores pela equipe de vendas. O papel aqui do *trade marketing* não é apenas analisar, mas traduzir da melhor forma esses dados em informações que sejam simples e adequadas ao linguajar da realidade do campo.

Sendo assim, de acordo com as demandas do canal descritas, podem-se destacar as competências mais críticas no desempenho da função de *trade marketing* na gestão de canais indiretos de distribuição:

- Competência para **coordenação de programas de treinamento** (para equipe de vendas do produtor e equipe de vendas e *merchandising* dos distribuidores).
- Capacidade de **planejamento integrado** com a rede de distribuidores (no desenvolvimento de produtos e campanhas).
- **Conhecimento profundo da realidade de campo** – equipe de vendas dos distribuidores e pequeno varejo.
- **Criatividade, experiência e senso prático** para a criação de programas de incentivo adequados à realidade do canal.
- **Visão de negócios** para a execução apropriada de programas de excelência para a rede de distribuidores.

- **Capacidade analítica** para análise de dados de mercado.
- **Capacidade de comunicação** para traduzir as análises de dados de mercado em informações relevantes para a equipe de vendas e distribuidores.
- **Capacidade de relacionamento e trabalho em time** para trabalhar diretamente com a equipe de vendas responsável pelos distribuidores.
- **Desenvolvimento de relações de qualidade** com as várias interfaces na rede de distribuidores.

6 Resumo e pontos de aprendizado

Neste capítulo, foram apresentados uma série de conceitos com o objetivo de promover o entendimento de que existem implicações para a função de *trade marketing* determinadas pelas diferenças de relacionamento existentes entre a empresa produtora e seus atacadistas e a empresa produtora e seus distribuidores.

Em primeiro lugar, conceituamos o atendimento direto e indireto e mostramos que o atendimento indireto, realizado pelo produtor através de atacadistas e distribuidores, é muito relevante.

Em seguida, vimos que o papel exercido pelos atacadistas e distribuidores no mercado brasileiro é diferente e que essa diferença é função de vínculos de exclusividade que existem entre produtores e distribuidores e não existem entre produtores e atacadistas.

O próximo passo foi apresentar os tipos de estrutura de canal utilizados pelas empresas produtoras para atender seus clientes varejistas e foram exploradas as diferenças e desafios na gestão de cada uma dessas estruturas de canal.

Vimos que para a empresa produtora realizar o marketing para os distribuidores, ela precisa ter claro um posicionamento de canal, que é constituído pela oferta de elementos essenciais, programas de suporte, programas de incentivo e comunicação para seus canais de distribuição. É a qualidade do posicionamento de canal que garante o alinhamento estratégico e operacional entre a empresa produtora e seus canais de distribuição indiretos para atender ao mercado.

Em seguida, foi apresentada a matriz de relacionamento, que descreve, dentro dos níveis do posicionamento de canal, as demandas do canal distribuidor em comparação com o canal atacado, deixando claras as competências necessárias para que o *trade marketing* consiga desenvolver, executar e controlar ações para a gestão eficiente dos canais indiretos.

Por fim, são elencadas as competências necessárias para que o *trade marketing* tenha sucesso na gestão dos canais indiretos, principalmente na relação com distribuidores.

7 Questões para discussão

1. Qual o percentual de atendimento direto e indireto na organização em que você trabalha? Quais são os pontos favoráveis e desfavoráveis de cada tipo de atendimento?
2. Qual é a estrutura de canal de sua empresa? Ela trabalha só com atacadistas, só com distribuidores ou com ambos os canais? Explique os critérios que devem ser utilizados para uma empresa decidir sua estrutura de canais.
3. Qual o tipo de exclusividade que existe com os distribuidores, caso a sua empresa trabalhe com distribuidores? O que envolve a exclusividade da empresa produtora com os seus distribuidores exclusivos?
4. Como você avalia a qualidade do posicionamento de canal da sua empresa para os distribuidores? Para responder a essa pergunta, use a matriz de relacionamento. Em quais itens do posicionamento de canal sua empresa deve melhorar o desempenho? Em quais itens o desempenho está bom e deve ser mantido?

Referências

- ABAD. Associação Brasileira dos Atacadistas Distribuidores. **Balço Anual**. 2009. Disponível em: <www.abad.com.br>.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DURAND, Cynthia V. S. **Relacionamento entre fabricantes de bens de consumo e distribuidores no mercado brasileiro**. FGV, mar. 2003, p. 49, 55, 113.
- _____. **Estratégias colaborativas na distribuição**. ABAD, abr. 2004, p. 73.
- FONTENOT, Renée J.; WILSON, Elizabeth J. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, v. 39, p. 5-12, 1997.
- NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Turn your industrial distributors into partners. **Harvard Business Review**, Boston, v. X, nº y, p. 66-71, Mar./Apr. 1986.
- ROSENBLOOM, B. **Marketing channels: a management view**. 6. ed. Orlando: Dryden, 1999.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

5

Atribuições de *Trade Marketing* e Marketing Voltado para o *Shopper*

Carolina Almeida de Araújo
Rafael D'Andrea
José Carlos de Lima Júnior

CASO DE ABERTURA

O novo desafio

Marketing ao consumidor, *trade marketing* e *shopper marketing* são departamentos de uma empresa? Termos da moda? Ou conceitos que alavancam de forma diferente os resultados das grandes marcas?

Quem acompanhou a evolução do marketing tradicional e a troca de poder entre marcas e varejo nas últimas décadas começa a perceber que este último tem perdido o controle da cadeia de valor para o seu próprio cliente, o *shopper* (como é designado o consumidor no ato da compra).

Esse movimento natural de evolução é o resultado da pulverização da oferta de produtos e serviços, estimulada, em grande parte, pela Internet. Hoje, podemos emprestar dinheiro em lojas de eletrodomésticos, comprar livros em supermercados, *snacks* em locadoras... e ter acesso a tudo pela Internet. É o que chamamos de ambiente multicanal.

Em meio a esse cenário em que os produtos estão disponíveis em qualquer local, o *shopper* tem o poder de escolher onde buscar o item que deseja. É a boa e velha lei da “oferta e demanda”, que lhe confere poder acima das marcas e dos varejistas.

No contexto dessa nova realidade, as marcas e o comércio precisaram se adaptar. Na época de Henry Ford, bastava ter o produto, uma única versão e cor eram suficientes; posteriormente, já era necessário anunciar, fazer propaganda, criar novos modelos. Foi o auge do marketing ao consumidor. Em seguida, o varejo ficou forte, consolidado, ganhou poder de barganha, e a indústria criou o departamento

de *trade marketing*. Foi a era do gerenciamento por categorias, que começou com uma abordagem ganha-ganha, varejo-indústria, com o objetivo de otimizar a ida do cliente à loja (fazê-lo ficar mais tempo andando, gastar por impulso, ou seja, comprar mais do que precisava). No fim, já não era mais possível colocar tantas variações dos produtos nas limitadas gôndolas dos supermercados.

Desde o início da década de 90, essa tem sido a tônica no Brasil. Mas agora os esforços para organizar as seções e os produtos no ponto de venda não são mais suficientes. Nem as grandes promoções se mostram efetivas. Quem se lembra das grandes promoções de margarina, da mochila Milka, dos bichinhos da Parmalat? Hoje, não funcionariam tão bem, as coisas mudaram.

Considera-se *shopper marketing* uma evolução necessária do *trade marketing*. Assim como foi preciso perder poder de barganha para a indústria entender que o varejista era importante, foi necessário o desperdício de milhões em ações ineficazes para que todos percebessem que é indispensável compreender o *shopper*, saber como ele pensa e age, antes de investir no ponto de venda.

Danone, Kimberly-Clark, Kraft Foods são empresas que inovaram criando áreas de *shopper marketing* para compreender como influenciar o comportamento do consumidor no ponto de venda. Elas inovaram porque foram capazes de conciliar todo o *expertise* de comunicação da área de marketing ao consumidor com a experiência de décadas de *trade marketing* para falar em ganha-ganha com o varejista. Essas empresas levaram o conceito de *shopper marketing* a um ponto de estabilidade. Foram além da “ação de ponto de venda”, partiram para um conjunto de ações visando alavancar as vendas de varejistas, das suas marcas, e prover melhor experiência de compra ao *shopper*. Por tudo isso, estão colhendo os resultados antes das demais empresas.

A tendência é mundial (e mesmo no Brasil, onde muitos ainda não compreenderam o conceito de *trade marketing*): o *shopper marketing* já começa a florescer a partir de pesquisas patrocinadas por fabricantes e varejistas interessados em identificar como pensa e age o consumidor no ato da compra.

Nos Estados Unidos, a Kimberly-Clark trabalhou em conjunto com a rede Safeway para redesenhar a área de bebês, usando simulações virtuais. Essa experiência também foi realizada no Brasil, porém, em menor escala. A Danone aumentou sua exposição em 10 quilômetros de prateleiras (no total de 2008) ao organizar as gôndolas de iogurte americanas por benefício, baseando-se em como o *shopper* compra produtos dessa categoria. Essas empresas já começaram a colher os frutos de anos de pesquisas em ponto de venda.

Compreendendo o *shopper*, a discussão entre indústria e varejo fica mais fácil, pois ninguém está mais interessado em agradar o cliente do que eles mesmos. E os resultados em vendas e margens podem ser medidos facilmente. Aliás, esse é o grande trunfo do *shopper marketing*: possibilitar resultados mensuráveis em curto e médio prazo. E alguém ainda duvida de que essa tendência veio pra ficar?

Fonte: Artigo publicado no site especializado <www.mundodomarketing.com.br> em outubro de 2009. Elaborado por Rafael D'Andrea.

Objetivos do capítulo

Ao final deste capítulo o leitor será capaz de:

- Conhecer o escopo e os principais objetivos da área de *trade marketing* nas empresas.
- Entender as principais atribuições dos gestores de *trade marketing*.
- Avaliar os impactos da aplicação das principais ações de *trade marketing* relacionadas ao canal de vendas e ao *shopper*.
- Entender os princípios do marketing voltado para o *shopper* (*shopper marketing*) e sua sobreposição à gestão de canais em *trade marketing*.
- Conhecer os princípios táticos da administração de *trade marketing*, da segmentação de canais e *shoppers* à gestão dos pilares de execução de ponto de venda.

1 Do escopo às atribuições e ações de *trade marketing*

Pode-se dizer que *trade marketing* possui quatro diferentes escopos, que vão do estratégico e tático ao operacional e suporte à decisão. Enquanto no enfoque estratégico os objetivos consistem em maximizar a rentabilidade por canal ou linha de produtos e a imagem de marca (*brand equity*), no tático, o foco está no crescimento de vendas e participação de mercado e na melhoria do relacionamento com os canais. Já no nível operacional, a finalidade é alinhar execução à estratégia estabelecida. Por fim, o escopo de suporte à decisão engloba a análise da competitividade, diferenciação e da eficiência em custos.

Cada um desses escopos possui interfaces internas e são caracterizados por alguns processos principais, conforme descrito na Figura 5.1. No escopo estratégico, *trade marketing* lida com o maior número de áreas da organização, desde a equipe de vendas e marketing até a área de recursos humanos e tecnologia da informação, tendo como principais processos a revisão interna do plano de conta e canal e reuniões de diretoria com as contas-chave (*Top-to-Top*), além da definição do *budgeting* anual. No campo tático, *trade marketing* realiza o planejamento de calendários promocionais e de demanda e o desenvolvimento de *menus* promocionais, exercendo também colaboração com os clientes. A gestão da equipe de merchandising e definição dos indicadores-chave de acompanhamento são responsabilidades do *trade marketing* operacional. Finalmente, *trade marketing* como suporte à decisão faz acompanhamento dos clientes e do mercado.

Escopo	Interfaces Internas	Principais processos
Estratégico	Vendas Marketing Finanças Suprimentos e logística <i>Customer Service</i> Recursos Humanos Tecnologia da Informação	Revisão do plano de conta e canal (interno) <i>Top-to-top</i> nos <i>key accounts</i> (com cliente) <i>Budgeting</i> anual
Tático	Vendas Marketing Recursos Humanos Relações Públicas <i>Merchandising</i>	Planejamento de calendário promocional Desenvolvimento de <i>menu</i> promocional Colaboração com clientes Planejamento de demanda
Operacional	Vendas Finanças Recursos Humanos Tecnologia da Informação <i>Merchandising</i>	Gestão de equipe de <i>merchandising</i> Definição de indicadores-chave e acompanhamento
Suporte à decisão	Marketing Vendas Tecnologia da Informação	Acompanhamento de concorrentes e mercado

Figura 5.1 Interfaces internas e principais processos para cada um dos escopos de trade marketing.

É importante citar também que há diferentes atribuições para cada escopo de trade marketing, conforme está representado na Figura 5.2. O trade marketing estratégico possui as atribuições de definir portfólio e canal, estabelecer pacotes de serviços e realizar demonstrativos de resultados. No campo tático, as atribuições envolvem campanhas promocionais, concursos e treinamento de vendas, comunicação com a equipe e gestão de ponto de venda (comunicação e gerenciamento por categorias). Já o trade marketing operacional lida com padrões de merchandising e com controles (de verbas e logística, por exemplo). Por fim, trade marketing como suporte à decisão trabalha com pesquisas de canal e shopper e inteligência competitiva.

ESCOPO DE TRADE MARKETING				
ATRIBUIÇÕES	Estratégico	Tático	Operacional	Suporte à decisão
		<ul style="list-style-type: none"> • Definição de portfólio e canal • Estabelecimento de pacote de serviços por canal • Realização de demonstrativo de resultado financeiro por conta/canal/linha de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas promocionais • Concursos de vendas e incentivos de canal • Comunicação de PDV • Gerenciamento por categorias • Comunicação com a equipe • Treinamento de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de <i>merchandising</i> • Controles (de verbas, logística promocional, remunerações, rentabilidade por canal, qualidade de execução de PDV)

Figura 5.2 Atribuições de trade marketing.

Em suma, as atribuições de *trade marketing* podem ser resumidas em:

- Gestão de preços de venda ao canal (*channel pricing*).
- Controle de utilização de verbas comerciais.
- Gestão de *mix* no ponto de venda.
- Gestão de atividades de ativação de marcas e *merchandising*.
- Gerenciamento por categorias e *shopper insights*.
- Incentivos ao canal.
- Análise de tendências e novos canais de vendas.
- Comunicação institucional com o canal (ex.: lançamentos/mudanças).
- Planejamento de demanda conforme calendário de ações de ativação.
- Monitoramento de mercado e ponto de venda.

As atribuições de *trade marketing* originam ações a serem tomadas. Essas ações podem ser classificadas de acordo com seu grau de padronização e programação, como ilustrado na Figura 5.3. Se, por um lado, as ações padronizadas e programadas devem ser previstas no plano e englobar a maior parte das ações, as padronizadas e emergenciais são um plano alternativo e ágil. Já as customizadas e programadas devem atentar à rentabilidade de tal customização. As customizadas e emergenciais necessitam de ser operacionalizadas em pouco tempo.



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Alvarez (2008).

Figura 5.3 Perfil das ações de trade marketing.

As ações de *trade marketing*, por sua vez, originam a segmentação de canais e de *shoppers*, assunto abordado no próximo tópico.

2 Segmentação dos canais e *shoppers*

Com a crescente diversificação de varejo e a diversificação das linhas de produtos manufaturados, o ponto de venda se tornou um espaço disputado por fabricantes para expor seus produtos aos consumidores. O desenvolvimento das marcas próprias ajudou a fazer das prateleiras de supermercados, farmácias, entre outros locais, um ativo valioso e disputado (CORSTJENS; CORSTJENS, 1996). Nesse contexto, segundo Corstjens (1996), tal segmentação precisa deter-se em algum ponto antes que “cada consumidor tenha sua própria marca ideal”. E o limitador nesse cenário é justamente o espaço no ponto de venda. Tendo por um lado a gôndola como limitador da oferta de produtos e, por outro, a indústria numa crescente diversificação de portfólio, surgiu a necessidade de o varejo segmentar seus clientes para montar pacotes de produtos e serviços mais adequados ao perfil do público. As indústrias, por sua vez, segmentam seus canais de vendas para similarmente atendê-los de forma mais adequada às suas necessidades comerciais, logísticas e mercadológicas. Dessa forma, uma das primeiras contribuições de *trade marketing*

para as organizações de varejo e fornecedores é a segmentação de clientes para, em seguida, dimensionar o sortimento de produtos oferecidos e definir os demais componentes da estratégia de *trade marketing* para cada ponto de venda ou grupo de lojas de um mesmo segmento.

2.1 Segmentação dos canais de vendas dos fabricantes

Geralmente, os consumidores classificam o ponto de venda empiricamente por tamanho, sortimento, organização e posicionamento. Já os fabricantes que fornecem para essas lojas normalmente segmentam os PDVS por critérios funcionais e práticas tais como:

- Melhor discriminação de custos de servir os canais.
- Reduzir o risco nas decisões de sortimento por loja.
- Definição de políticas de preços por segmento.
- Modelos de atendimento de vendas e *merchandising*.
- Estratégias de comunicação de ponto de venda.
- Prazos e prioridades de entrega etc.

Na Figura 5.4, é possível compreender diferentes modelos de segmentação de clientes normalmente utilizados pela indústria em relação aos pontos de venda.

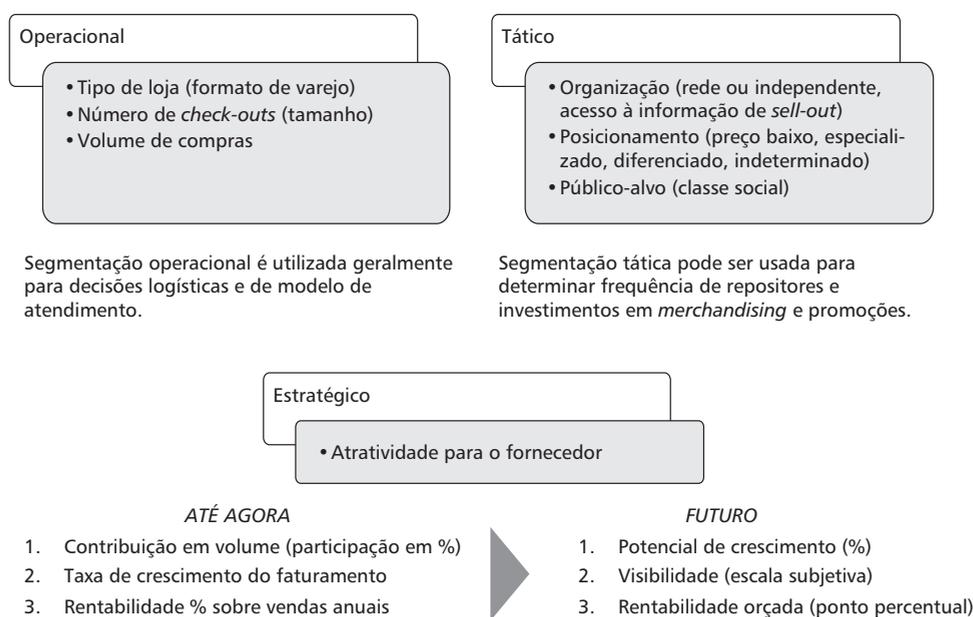


Figura 5.4 Modelos de segmentação operacional, tático e estratégico.

Os modelos operacionais tendem a ser mais simples, enquanto os modelos de segmentação tática e estratégica são mais complexos, incluindo variáveis mais subjetivas, como por exemplo “visibilidade de marca”. Outras classificações são encontradas. Segundo apresentado pela Kimberly Clark no I ABA TRADE (evento da Associação Brasileira de Anunciantes), de 2007, a empresa pretendia classificar os pontos de venda segundo a própria avaliação que os *shoppers* faziam deles, aproximando, assim, a visão da indústria com o ponto de vista dos *shoppers* para adequação principalmente de sortimento e iniciativas de comunicação e marketing de ponto de venda.

Na Figura 5.5, é apresentado um exemplo de segmentação operacional para definição de pacote de serviços do fornecedor ao varejo. A variável-chave para a segmentação é o tamanho da loja, medido pelo número de caixas (*check-outs*), e segue o modelo ACNielsen de classificação por conveniência.

2.2 Segmentação e critérios de classificação de *shoppers*

Diferentes grupos de *shoppers* reagem de forma distinta aos aspectos relacionados à loja, conforme suas expectativas. A segmentação de *shoppers*, realizada pelos varejistas, busca captar os perfis comuns de *shoppers* e adequar o ponto de venda às suas expectativas. Segundo Corstjens (1996), enquanto o fabricante é especialista na sua categoria de produtos, o varejista é especialista em seu segmento, à medida que podem analisar os dados de comportamento de seus clientes à exaustão. Entretanto, é preciso reconhecer que, apesar de as redes americanas e europeias que entraram no Brasil há mais de dez anos já realizarem esse tipo de atividade como rotina em seus negócios, a cultura de análise e cruzamento dos dados de vendas nos caixas das lojas ainda está pouco desenvolvida nas redes de menor porte.

Entre os diversos tipos de segmentação existentes, a que combina segmentação demográfica e por comportamento de compra (cesta de compras) é a mais utilizada pelos varejistas, porque se propõe a dar direções claras nos pontos-chave de contato entre varejo e *shopper*. Pode-se dizer que são, portanto, modelos de segmentação centrados no *shopper*.

Como resultado dessa segmentação de *shoppers*, são definidas ações de promoção e *merchandising*, *design* de loja, programação de campanhas de marketing e políticas de atendimento. Além de efetivo, esse tipo de modelo pode ser acessado diretamente pelo varejista, através de seus próprios bancos de dados de transações e de programas de gestão de carteira e programas de fidelidade (SORENSEN, 2009).

O *shopper* pode ser ainda definido de acordo com outros tipos de segmentação, conforme indicado na Figura 5.6.

Segmento	Atendimento de vendas	Serviço de entrega	Merchandising e material PDV	Sortimento	Ação promocional	Estratégia de preço
20+ <i>check-outs</i> 1.500 lojas 30% do volume	Vendedor próprio Retirada de pedidos 2x por semana	2x por semana	Repositor 2x por semana material de PDV do varejista	60 SKUs	Programa de <i>merchandising</i> , tabloides, degustações, brindes	100% Posicionamento de preço e negociação de promoções
10-19 <i>check-outs</i> 2.600 lojas 12% do volume	Vendedor próprio Retirada de pedidos 1x por semana	1x por semana	Promotor de vendas 1x por semana mpv informativo	50 SKUs	Programa de <i>merchandising</i> , tabloides e <i>displays</i>	103% Posicionamento de preço e negociação de promoções
5-9, 10-19 <i>check-outs</i> 1.500 lojas 25% do volume	Representante Retirada de pedidos 1x por semana	1x por semana Otimização do caminho	1x por semana Promotor de vendas 1x por semana de <i>merchandising</i> completo 1x por semana	40 SKUs	Materiais promocionais de preço, <i>folders</i> e <i>displays</i>	103% Posicionamento de preço e negociação de promoções
1-4 <i>check-outs</i> 20.000 lojas 15% do volume	Representante de pré-vendas Retirada de pedidos 2x por mês	2x por mês Otimização do caminho	1x por semana auxiliar de loja 1x por semana de <i>merchandising</i> completo	20 SKUs	Materiais promocionais de preço e material de PDV padrão	105% Posicionamento de preço e negociação de promoções
Lojas tradicionais e de conveniência 40.000 lojas 18% do volume	Representante de pré-vendas Retirada de pedidos 2x por mês	1x por semana Otimização do caminho	1x por semana auxiliar de loja 1x por semana	10 SKUs	Material de PDV padrão	110% Posicionamento de preço e promoções que não envolvam preço

Figura 5.5 Segmentação do varejo por pacote de serviços.

Tipo de segmentação de <i>shoppers</i>	Exemplo de informação requerida
Por compra	Aquilo que compra ou usa
Sociodemográfica	Local onde mora
Psicográfica	O que o <i>shopper</i> revela ser
Comportamental	O que compra (em geral, identificado por meio de dados de <i>scanner</i> no varejo)
Por atitudes	O número de itens comprados por viagem à loja (em geral, agrupado por missão de compra)

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Kotler (2001).

Figura 5.6 *Tipos de segmentação de shoppers.*

Em relação à segmentação por atitudes, as “missões de compra” representam o propósito pelo qual o cliente decide ir ao varejo. No varejo alimentar, por exemplo, as missões de compra mais comuns são estocar, repor e consumo imediato (em inglês: *quick-trip*, que em geral resulta em pequena quantidade de itens comprados). No varejo americano alimentar, aproximadamente 50% das viagens de compras a supermercados resultam em compras de cinco itens ou menos (SORENSEN, 2009).

Para o varejista o modelo de segmentação dos *shoppers* é a chave para simplificar a forma como ele conta a sua história ao cliente, uma vez que sua argumentação e posicionamento são transferidos para a mente dos clientes através dos posicionamentos relativos a cada segmento. Naturalmente, nas decisões de sortimento, é fundamental balancear o foco no *shopper* com os produtos que o mercado oferece a eles.

Nesse contexto, as atividades de *trade marketing* executadas pelos varejistas acabam revelando o arcabouço operacional da loja (ao alinhar a estratégia de marketing com a oferta de bens e serviços no ponto de venda). Em muitos casos, o varejista solicita apoio (conhecimento) e investimentos dos fabricantes para implementar estratégias de *shopper marketing* alinhadas aos segmentos de *shoppers* mais interessantes para cada marca. Essa colaboração revela-se muito efetiva ao alinhar interesses de marcas e canais de forma centrada no *shopper*.

A Figura 5.7 apresenta um modelo de segmentação de *shoppers* baseado na identificação de *clusters*. Tendo já realizada a segmentação de canais (tipologias de ponto de venda), faz-se necessário segmentar os *shoppers* para que seja possível encontrar um produto ótimo. Na figura, é mostrado ainda como administrar proposições de valor a cada *cluster* de *shopper* identificado, em um processo de oito

passos. A análise de *cluster* auxilia a encontrar ações que melhor correspondem às atitudes dos *shoppers* em relação a específicos produtos e categorias para determinado ponto de venda. Guias de ação gerais para políticas de sortimento, *merchandising*, preço e promoção para cada *cluster* são a saída mais importante dessa análise.

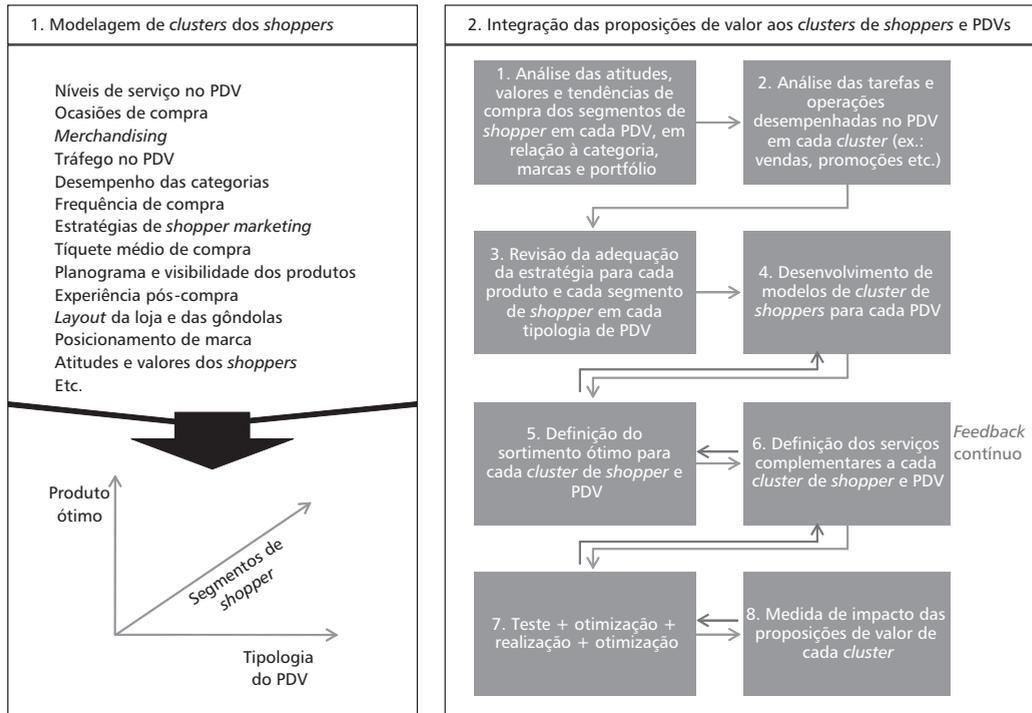


Figura 5.7 Modelagem de cluster (agrupamento) de shoppers e proposições de valor por tipologia de ponto de venda.

3 Guia de ação para o gerente de *trade marketing*

Este tópico tem por objetivo abordar os principais conceitos para uma gestão eficiente de *trade marketing*. Esses conceitos envolvem o ponto de venda com as decisões de investimento e dos pilares de *trade marketing*, a equipe que garante a execução no ponto de venda e pesquisa em *trade marketing*.

3.1 Gestão de ponto de venda e dos pilares de *trade marketing*

Em geral, a atuação do fornecedor na loja acontece por duas frentes, através do promotor ou repositor que trabalha para a indústria e por meio de negociações na matriz do varejista que determinam seu espaço, cronograma de gôndola, aplicação de materiais de ponto de venda, campanhas promocionais e outras ações conjuntas. A execução dos pilares de *trade marketing* é liderada, portanto, pela área de *merchandising* que aplica um processo cíclico para garantir que as táticas sejam operacionalizadas com sucesso.

Na Figura 5.8, há uma adaptação do ciclo de execução de ponto de venda inspirado no modelo por um grande fabricante de produtos de higiene pessoal.

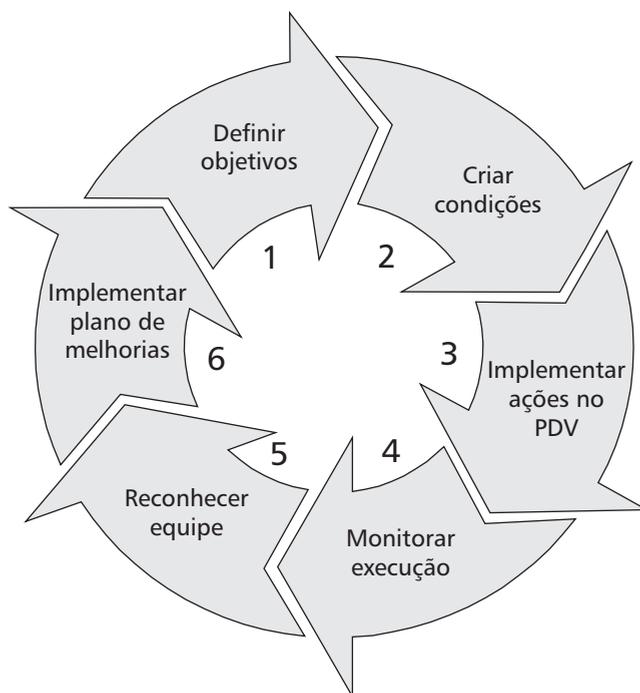


Figura 5.8 Ciclo de implementação de padrões de merchandising.

O objetivo é executar bem os pilares de *trade marketing* que vão influenciar o comportamento de compra dos *shoppers* em relação a uma marca. O escopo de executar bem os pilares de *trade marketing* no ponto de venda é sem dúvida influenciar o comportamento do *shopper* para convertê-lo em *buyer* e gerar mais vendas enquanto ele passeia pela loja (objetivo este compartilhado tanto pelo varejista quanto pelo fabricante). Varejistas objetivam, especificamente, aumentar a

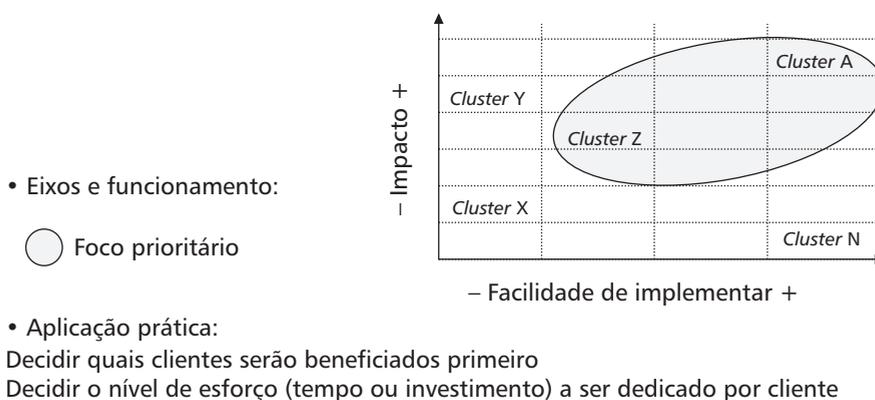
área da loja percorrida pelo *shopper*; enquanto fabricantes desejam que o *shopper* passe pelo corredor onde sua categoria está exposta.

3.1.1 Decisão de investimentos no ponto de venda

As decisões mais típicas de investimentos são “onde investir recursos” e “em que canal e em que ação do *menu* promocional e com que objetivo”. Certamente, os recursos fluem para as ações onde o retorno dos investimentos pode ser previsto e medido, por isso, entender o *shopper* e como influenciá-lo no processo de compra é mais efetivo do que ter uma ideia empolgante, mas não mensurável. A avaliação de projetos de ponto de venda passa por conhecer, em primeiro lugar, o *shopper* (o que ele quer, como compra, suas prioridades, valores, anseios e percepções sobre a marca). Os *shoppers* têm mudado, eles estão mais informados, são visuais, mais conscientes com o uso do seu dinheiro e com o impacto que produzem com o próprio consumo.

A Figura 5.9 apresenta um modelo esquemático utilizado por fabricantes para analisar onde investir recursos de *trade marketing* por *clusters* (agrupamentos de clientes).

Segmentação de varejo pela indústria: técnica para análise e tomada de decisão de investimentos



Fonte: ToolBoxTM, 2009.

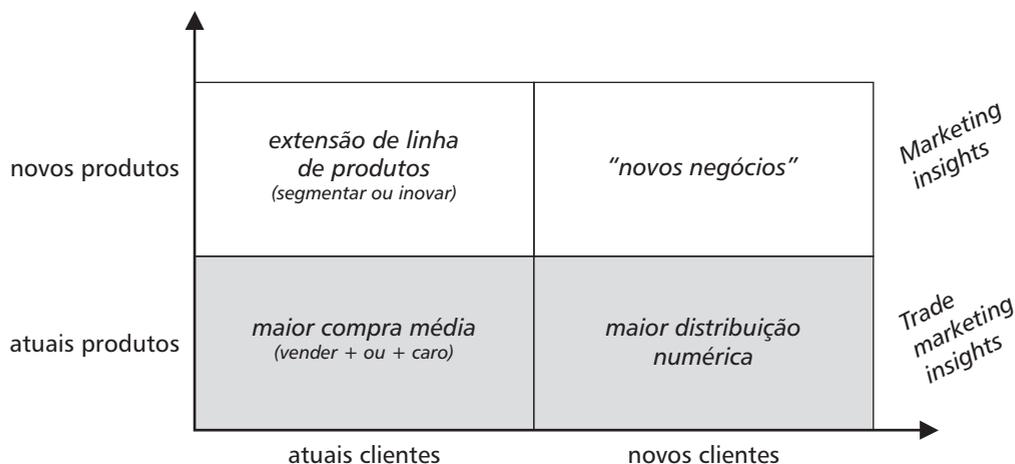
Figura 5.9 Técnica de segmentação de varejo pela indústria.

Fora do âmbito promocional, os programas de sinalização de categoria e produtos (matérias de ponto de venda, *displays* etc.) têm sido utilizados como ferramentas de vendas e para destacar produtos de fabricantes na loja, já superlotada e poluída visualmente com a aglomeração de produtos (BLESSA, 2005).

3.1.2 Decisões de sortimento de produtos

Sob a ótica do fabricante, a decisão de expandir vendas leva em consideração uma matriz de produtos e canais, cujo conceito reflete a ideia de que existem quatro alternativas para expansão das vendas:

- i – Introduzir novos produtos nos canais atuais.
- ii – Introduzir novos produtos em novos canais de vendas.
- iii – Vender os mesmos produtos nos canais atuais de uma forma melhor ou mais eficiente.
- iv – Ter os mesmos produtos em novos canais.



Fonte: D’ANDREA (2008), baseada na matriz produto-mercado de Ansoff (1990).

Figura 5.10 Matriz de produtos e canais.

Como exemplo de introdução de produtos em um novo canal, pode-se citar o canal porta a porta (CONSOLI et. al., 2004). Para as empresas de produtos lácteos, o sucesso obtido pela Yakult com leites fermentados foi o impulsionador para a entrada de outros fabricantes no canal.

A introdução de novos produtos em canais existentes merece atenção dos fabricantes, pois há obstáculos devido à saturação de variedade de produtos de consumo. Estudos apresentados em 2008, realizados pela TNS Sorensen, um instituto de pesquisa americano, dão indícios de que a variedade excessiva de opções pode levar o consumidor a desistir de levar o produto. Isso se deve à ansiedade criada pelo excesso de opções e cria uma experiência de compra negativa.

Para limitar as introduções de novos produtos apenas aos de maior potencial, os varejistas cobram um preço alto dos fabricantes para introduzir novos SKUs em

seu sortimento regular (cerca de 80% dos novos produtos saem de linha no varejo em até um ano, segundo pesquisas internacionais). Assim, os lançamentos devem ter suficiente capacidade de incrementar as vendas da categoria e ter apelo aos consumidores, fazendo sentido para o varejista mantê-los nas prateleiras. Dado o alto risco e alto investimento de introduzirem-se novos produtos, a segmentação dos canais de vendas de novos produtos é fundamental para otimizar os investimentos de lançamento e reduzir a taxa de fracasso dos novos SKUs.

Em geral, a definição do *mix* de produtos, ou seja, quais produtos devem ser comercializados em cada canal de vendas e formato de varejo, é geralmente desempenhada pelas duas partes envolvidas na questão: fabricantes e varejistas. Sob o ponto de vista do fabricante, a decisão envolve o portfólio de produtos por canal; já para o varejista, a decisão remete a quais produtos são mais recomendados para cada um de seus formatos de loja, bandeiras (marcas associadas a redes de varejo) e *clusters* (segmentações de loja pela ótica do varejista). É comum, aos varejistas, que a definição do portfólio de produtos obedeça à segmentação de lojas por classe social e área geográfica, pois essa é uma forma eficiente e barata de segmentar e posicionar suas lojas coerentemente com o público-alvo da região e área de influência do varejo.

3.1.3 Definição de política de preços

O posicionamento de preços é uma das partes mais importantes na relação entre *trade marketing* e vendas das empresas com os varejistas. Para ser efetivo, esse posicionamento deve partir, em primeiro lugar, de estudo apropriado de preços de venda ao consumidor e elasticidade de preços *versus* os concorrentes da marca. Com essas análises, é possível relacionar os preços promocionais e não promocionais ideais para cada produto ao consumidor, segregando preços por região ou canal sem que as diferenças de preços impactem significativamente em volumes de vendas dos produtos.

Após se obterem os preços de vendas de todos os dias, a discussão volta-se para os preços promocionais com os canais de vendas e grandes redes de varejo. Uma vez determinados os preços ideais do consumidor para determinado produto, este deverá ser vendido próximo àquele preço como forma de otimizar os volumes de vendas e as margens absolutas dos varejistas. Esse preço ao consumidor também deve ser suficiente para que tanto varejistas quanto distribuidores e intermediários possam comercializá-lo sem gerar distorções entre os preços encontrados nos formatos de varejo que o atendem. Dessa forma, varejistas, intermediários e fabricantes obtêm margem de lucro suficiente para a inserção do produto no mercado.

A Figura 5.11 ilustra um exemplo de desconto de preços.



Turquia, dezembro de 2007

México, junho de 2008

Fonte: Banco de imagens ToolBoxTM.

Figura 5.11 Exemplo de desconto de preços em loja.

3.1.4 Decisões de promoções

Para Chetochine (2000), “o objetivo dos varejistas é converter *shoppers* em *buyers*”. Segundo Kotler (1991), a área de marketing (*trade marketing*, no caso) tem o papel de auxiliar na aplicação de táticas mais efetivas aos varejistas. As promoções, também conhecidas como alavancas de vendas, têm o objetivo de elevar o *marketing share* de produtos nas praças onde são implementadas. O gestor de *trade marketing* tem o papel de criar um *menu* promocional, que contemple as principais formas de ações promocionais no ponto de venda e que atenda tanto às expectativas confiáveis de retorno sobre o investimento, quanto aos objetivos não financeiros bem definidos.

As ações promocionais podem ser de *sell-in* (enchimento do canal de vendas) ou *sell-out* (venda ao consumidor final). Nas ações de *sell-out*, a mensuração de resultados depende de dados fornecidos pelos próprios varejistas, enquanto nas ações de *sell-in* os dados de retorno se referem às próprias transações realizadas pelo fabricante com o canal. Entretanto, é importante ressaltar que alguns tipos de ações promocionais não têm o escopo de elevar as vendas, mas de atingir objetivos institucionais de imagem de marca a longo prazo.

Nesses casos, o impacto medido com a ação *versus* o resultado esperado é a principal métrica de sucesso, sendo que o resultado esperado idealmente deve ser definido antes do início da ação, envolvendo parceiros, fornecedores e varejistas além da equipe de execução. Por exemplo, no resultado de uma ação de degustação ou experimentação de novos produtos, é importante levar em conta quantas experimentações com o público-alvo se esperava que fossem feitas e quantas real-

mente foram realizadas no período da ação e não apenas seu impacto financeiro em vendas e custos.

Realizar, então, esse tipo de análise tira em grande parte a subjetividade dos investimentos em ponto de venda e garante melhores decisões de alocação de verbas às empresas. É importante que as agências de promoção que trabalham para os fabricantes tenham a clareza dos objetivos das ações e das métricas que serão realizadas. Por outro lado, é importante também que a auditoria desses resultados não seja realizada pela própria equipe que executa as ações, como forma de garantir a isenção dos números apresentados e a confiabilidade dos resultados da promoção.

Muitas vezes, o próprio varejista traz *insights* importantes sobre como melhorar as vendas nas suas lojas e pede ajuda aos fabricantes. A área de *trade marketing* deve sempre ter um canal direto com os varejistas e intermediários, além dos vendedores das empresas, para que essas ideias sejam convertidas em ações práticas e possam ser executadas com envolvimento da equipe.

Na Figura 5.12, há um exemplo de promoção com os *shoppers*: um ponto extra da Barbie na loja Fao Schwarz, em Nova York. O público-alvo da promoção era, na verdade, as mães.



Fonte: Banco de imagens ToolBoxTM, 2007.

Figura 5.12 Ponto extra da Barbie: público-alvo são as mães.

Em geral, o calendário anual promocional é alinhado entre os fabricantes e os grandes varejistas de forma a extrair o máximo de resultados nos investimentos da loja e fora dela (mídia tradicional, tabloides, entre outros). Os responsáveis pelo alinhamento do calendário promocional dos fabricantes com o calendário de ações dos varejistas são os gestores de contas chaves dos fabricantes de produtos de consumo (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

3.1.5 *Visibilidade no ponto de venda*

Enquanto que a decisão de sortimento da loja depende do posicionamento estratégico do varejista, sob a ótica do *shopper*, o sortimento será reflexo de um conjunto de decisões táticas de LOCALIZAÇÃO de produtos dentro da loja e de como ele (o *shopper*) irá dirigir a atenção para encontrá-los no ponto de venda.

Algumas pesquisas apontam que o *shopper* navega na loja a uma velocidade média de 90 cm por segundo, passando a cada segundo por cerca de 250 SKUs. Segundo um estudo publicado em 2003 pela Meyers Research Center (EUA), em média, o *shopper* desiste de comprar um produto se não encontrá-lo em até 10 segundos na gôndola. De fato, é quase impossível identificar todos os SKUs enquanto o *shopper* caminha pela loja numa compra normal, mas é possível para varejistas e fabricantes agirem para aumentar a visibilidade dos itens ou categorias que desejam estimular.

Segundo estudos conduzidos por Sorensen (2009), que media o foco do olhar dos *shoppers* com uso de equipamentos de *eye-tracking* móvel, o *shopper* apresenta alguns padrões interessantes no olhar enquanto compra:

- Enquanto caminha pela loja, olha um pouco para baixo e não diretamente à frente, tornando a sinalização aérea menos efetiva que os adesivos de chão, por exemplo.
- Ao parar em frente à gôndola, o *shopper* começa olhando um ponto de maior contraste. O destaque maior é para a cor, seguido pelas formas contrastantes e em seguida por palavras que chamem a atenção.
- A área que recebe mais atenção do *shopper* na gôndola são as prateleiras que ficam entre a cintura e a altura de seu ombro, e não na altura dos olhos, como tradicionalmente se acreditava.

Com base nesses comportamentos, em associação aos padrões de navegação em loja, é possível aplicar técnicas que aumentem a visibilidade de produtos envolvendo: sinalização (material de ponto de venda impresso ou digital/interativo), planograma e espaço e pontos extras.

I – Recomendações de sinalização e material de ponto de venda

Materiais de ponto de venda são utilizados para chamar a atenção do cliente para uma oferta especial, alavancar vendas, gerar a compra por impulso ou informar o cliente. É uma forma de destacar o produto em meio a seus semelhantes e facilitar a escolha do *shopper*.

O consenso atual entre especialistas de todo o mundo é de que a poluição visual confunde o *shopper* e deve ser evitada. Por isso, é importante destacar bem os 20% dos itens que representam 80% das vendas. Essa prática ajuda o cliente a encontrar o que quer e a não sair de mãos vazias da loja. Além disso, as mensagens devem ser simples e rápidas, explorando o máximo da atenção do *shopper* em cada ponto de contato, como exemplificado na Figura 5.13.

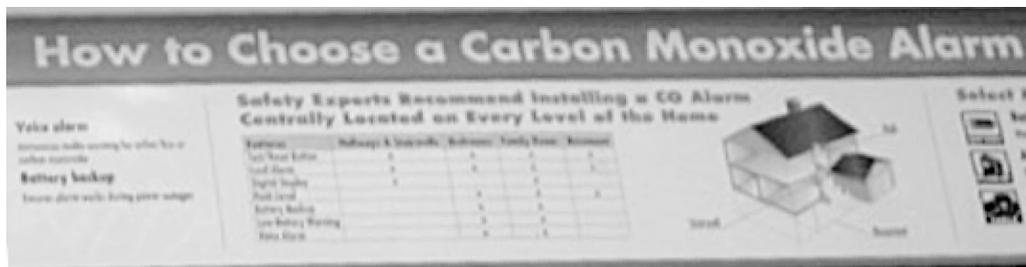


Fonte: Banco de imagens ToolBoxTM: rede de supermercados Shaw's em Boston (EUA, 2009).

Figura 5.13 Otimizando a informação por ponto de contato com o *shopper* no PDV.

Além disso, é comum a dúvida sobre que tipo de material de ponto de venda (informativo ou atrativo) utilizar. O material informativo, em detrimento do atrativo, é fundamental quando se deseja comunicar lançamento (tempo limitado), a compra é complexa e o *shopper* precisa de ajuda (ex.: detector de vazamento

de gás, Figura 5.14), trata-se de uma nova categoria de produtos (ex.: alimentos funcionais, orgânicos etc.) ou o produto é tecnicamente complexo (ex.: vinhos).



Fonte: Banco de imagens ToolBoxTM, 2007.

Figura 5.14 Exemplo de material informativo de compra complexa (“como comprar um detector de vazamento de gás”) em loja do The Home Depot, nos EUA.

II – Recomendações de planograma e espaço

“Dez sugestões para se realizar um planograma de sucesso”, compiladas a partir de diversas publicações de varejo nacionais e internacionais (especialmente a revista *Supermercado Moderno*, entre os anos de 2007 a 2009):

1. Produtos sazonais devem ter mais espaço no ponto de venda durante suas épocas de maior venda.
2. Exposição conjunta de produtos correlacionados entre si, que são utilizados na mesma ocasião de uso. Isso reduz o tempo de busca.
3. O número de frentes de cada produto depende de seu giro em cada loja. Produtos que giram mais devem ter mais frentes e vice-versa.
4. Todos os tamanhos e/ou variedades de um produto devem (em geral) ser expostos juntos para que o consumidor tenha maior opção de escolha.
5. Quanto menos conhecida uma marca ou produto, mais vantagens em se bloquear por cor, pois o contraste de cor é o primeiro a ser reconhecido pelo *shopper*.
6. A exposição vertical (cada coluna, de cima a baixo na prateleira com itens de uma única marca) facilita a comparação entre marcas, enquanto a exposição horizontal (cada linha da prateleira com uma única marca) facilita a comparação entre produtos.
7. Os produtos de maior giro devem ficar no meio e os de menor giro, nas pontas, e os mais rentáveis devem ter o espaço mais visível.

8. Expor as marcas adultas nas prateleiras de cima e as marcas infantis nas prateleiras de baixo.
9. Não deixar categorias de impulso dentro de armários de vidro. Isso inibe a compra.
10. A organização da gôndola por “solução” aumenta a conveniência do *shopper*, que encontra itens complementares todos reunidos num só lugar.

Venda “confinada” desestimula compra por impulso

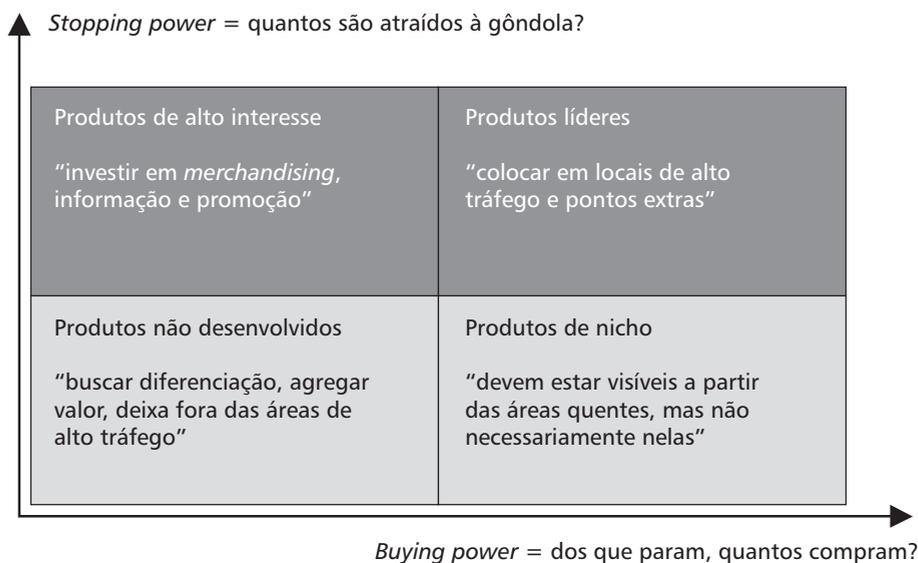


Figura 5.15 Exemplos de boas práticas de visibilidade em ponto de venda.

III – Recomendações sobre uso de pontos extras

O ponto extra é um espaço valorizado pela loja, que negocia com seus fornecedores a colocação de produtos nesses locais em troca de descontos e investimentos com o objetivo de alavancar os resultados mútuos. Um ponto extra deve ser montado em um local de muita circulação. Em sua organização, o ideal é agrupar itens correlacionados próximos uns dos outros.

Nesse contexto, há dois conceitos importantes: o poder de fazer parar (*stopping power*) e o poder de converter *shoppers* em *buyers* (*buying power*). Segundo Sorensen (2009), os produtos ou categorias influenciam os *shoppers* de forma diferente quanto ao seu poder de atraí-los à gôndola ou de fazê-los colocar os produtos no carrinho de compras uma vez que estejam no corredor da categoria. Esse efeito é ilustrado na Figura 5.16 e impacta diretamente na definição da estratégia de visibilidade do produto no interior da loja e na estratégia de sinalização das categorias e SKUs.



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Sorensen (2009).

Figura 5.16 “*Stopping power* × *buying power*” por categoria de produtos no PDV.

3.2 Mobilizando a equipe para garantir execução no ponto de venda

Além da execução dos pilares de *trade marketing* das estratégias de categoria, a área de *trade marketing* tem como papel controlar as operações de venda e *merchandising*. O controle de *merchandising* basicamente se refere à produtividade dos promotores e repositores e à sua presença nas lojas para as quais são designados; já os controles de vendas são relacionados à verba gasta em ações de ponto de venda, contratos, descontos e toda forma de degradação de preço para a indústria, além da garantia de execução comercial, como introdução de lançamentos e cumprimentos de metas de vendas.

Muitas empresas têm recorrido à avaliação integral de ponto de venda ligada à remuneração variável como forma de mobilizar as equipes de campo (*merchandising* e vendas a executarem as definições e padrões solicitados pelos fabricantes). No Brasil, empresas como Danone, Kraft Food e Kimberly-Clark, entre outras, se valem de programas que visam estimular a aplicação de boas práticas no ponto de venda como forma de melhorar sua *performance* de venda.

Fora do contexto promocional, os incentivos para grupos de vendas e canais de distribuição, como atacadistas e distribuidores, se mostram efetivos quando podem ser avaliados de forma sistemática para garantir sua implementação nos pontos de venda de forma correta. Em muitas empresas, existem programas de

excelência que, além de priorizarem aspectos operacionais da cadeia de distribuição, também avaliam qualidade de execução dos pontos de venda atendidos por intermediários.

3.3 Pesquisa em *trade marketing*

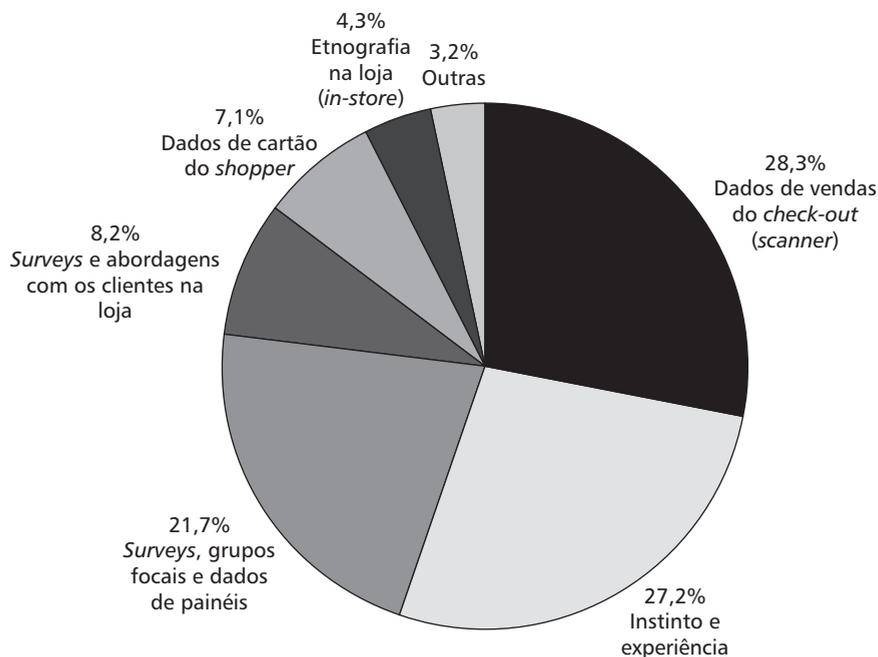
O principal desafio da execução de ponto de venda é medi-la e compreender o seu impacto nas vendas das marcas e das categorias. A primeira etapa para realizar com sucesso essa tarefa é criar sistemas de coleta de informação utilizando fontes próprias (empregados e equipes de campo) ou fontes de terceiros (pesquisas sindicalizadas ou informadas pelo varejista e auditorias de ponto de venda).

Os pontos positivos de coletas de informações pela própria equipe são relacionados ao fato de que as lojas já são visitadas, portanto, coletar os dados parece ser um complemento do trabalho com um custo muito baixo e que promove certo envolvimento da equipe com os indicadores que a empresa utiliza para avaliar a qualidade de seu próprio trabalho a custo baixo. Enquanto isso, a coleta realizada por terceiros (auditoria ou pesquisas sindicalizadas) resulta em processos com um custo operacional mais alto. No caso das auditorias, os processos das informações são customizáveis e os painéis de informações são exclusivos para a marca estruturada; no caso das informações sindicalizadas, todos os compradores da informação (fabricante de bens de consumo) obtêm simultaneamente as mesmas informações e os painéis são relativamente fixos, compondo pesquisas que eles podem acompanhar ao longo do tempo.

As técnicas de coleta de dados mais utilizadas envolvem o uso de dados de *check-out*, a observação real do comportamento do *shopper* no ponto de venda, além de pesquisas qualitativas. No entanto, ainda se usa muito o instinto e a experiência como fonte de informação sobre *shoppers*, como mostra a Figura 5.17.

Uma tendência em pesquisa com *shoppers* é abolir o uso de questionários para conhecer as preferências dos clientes. Isso ocorre porque ao fazerem compras, as pessoas diminuem a concentração no processo e focam-se nos estímulos que recebem no PDV. Assim, ao serem perguntadas, dificilmente lembram com detalhes o que fizeram. O uso de monitoramento de comportamento de *shoppers* por vídeo, associado a *softwares* que analisam padrões de ação, têm sido cada vez mais comuns. A Kimberly-Clark utiliza o monitoramento do comportamento de *shoppers* para decisões de embalagens, sem aplicar questionários, por meio de técnica de *eye-tracking* em seus laboratórios. Essa técnica consiste em medir o deslocamento, velocidade e foco de visão do *shopper* enquanto compra em um ambiente de laboratório ou real. O monitoramento de atividade cerebral, apesar de caro, também está se tornando mais frequente e é usado por empresas como a Pepsico, para avaliar resposta a estímulos durante o processo de compras de salgadinhos (*Revista Exame*, 9 set. 2009).

**Técnicas de pesquisa mais usadas nos PDVs (pelos fabricantes)
para obter *shopper insights* nos EUA**



Fonte: In-Store Marketing Institute, 2008.

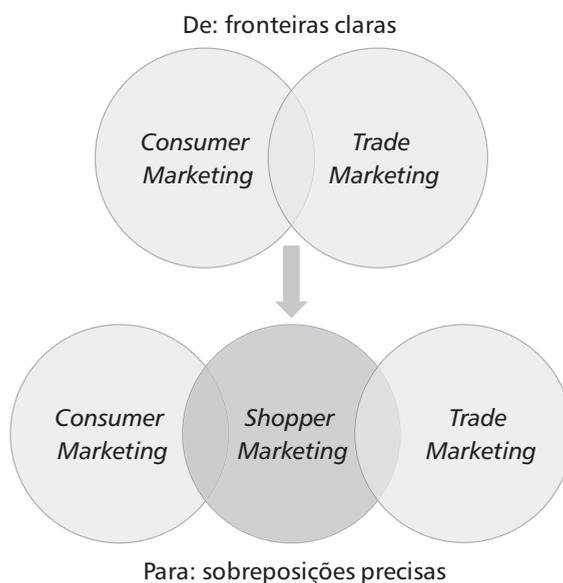
Figura 5.17 Tipos de pesquisa mais comuns em *shopper marketing* nos EUA.

Apesar de toda a tecnologia, a maioria dos fabricantes conta com poucas informações disponíveis para medir as ações de *trade marketing* no PDV. Fornecedores e varejistas devem testar, com frequência, novos conceitos de *trade marketing* e avaliar seu impacto em incrementar as vendas e para isso é necessário ter informações confiáveis e isentas. A partir de um histórico de testes relativamente pequeno, é possível criar modelos preditivos para alocação mais eficiente de recursos e decisões de ações mais acertadas. Com essas informações simples, é possível desenvolver ferramentas comparativas para os investimentos em ponto de venda com base em histórico de resultados de ações anteriores. Desse modo, apenas utilizando recursos simples como planilhas eletrônicas e um banco de dados de ações implementadas, tanto varejistas quanto fornecedores conseguem aprender quais ações são mais eficientes e assim desenvolver uma abordagem de PDV com maior retorno sobre os investimentos de *trade marketing* (maximizando ROI).

4 Introduzindo os conceitos de *shopper marketing*

4.1 *Shopper marketing versus trade marketing*

Os conceitos de *trade marketing*, de *shopper marketing*, *consumer marketing* e *retail marketing* muitas vezes se confundem. A separação entre *trade marketing*, marketing e vendas já é clara para as empresas, que distinguem os papéis e atribuições de cada área. No entanto, a área de *shopper marketing* recém-criada em grandes empresas nos EUA e na Europa tem como objetivo trabalhar o processo de decisão dos *shoppers* nas lojas e seu comportamento, adicionando valor às marcas e aos próprios varejistas. Essa é uma área que ainda está sendo formatada pelas empresas brasileiras.



Fonte: Adaptada pelos autores com base em In-Store Marketing Institute, 2009.

Figura 5.18 *Esferas de atuação de marketing, shopper marketing e trade marketing.*

4.2 Interação indústria-varejo

Segundo Corstjens (1996), o direcionamento de recursos da indústria para o varejo (marketing de distribuição) proporciona incremento de vendas no curto prazo. Estima-se que 40% do investimento em marketing são direcionados para o ponto de venda. Entretanto, essa proporção vem subindo consistentemente, segundo pesquisas do In-Store Marketing Institute, dos EUA. De fato, as ações de

shopper marketing proporcionam retorno sobre o investimento de marketing de curto prazo, sendo atraentes para a indústria de bens de consumo de alto giro.

A área de *trade marketing* planeja e controla suas ações por meio da gestão de canais de vendas e marketing. Em especial, a gestão de execução das variáveis que determinam ou influenciam o giro de seus produtos nos pontos de venda. Essas variáveis são aqui denominadas “pilares de *trade marketing*”, que consistem em:

- a) sortimento de produtos;
- b) preço;
- c) promoção; e
- d) visibilidade.

Esses pilares, que podem ser entendidos semelhantemente ao conceito de *trade marketing mix*, influenciam não só a experiência de compra do *shopper*, como também o relacionamento que ele mantém com a loja e com as marcas durante o processo de compra.

São componentes dos pilares de *trade marketing*:

1. **Sortimento de Produtos:** garantir que as lojas tenham os produtos expostos em suas gôndolas conforme o *mix* (portfólio de produtos) recomendado para aquele formato e canal.
2. **Preço:** garantir que o preço ao consumidor reflita os valores identificados como ótimos pelos consumidores nas ocasiões de promoção e não promoção em relação ao preço dos concorrentes.
3. **Promoção:** a execução das promoções em geral é feita por agências especializadas em conjunto com os promotores do fabricante no ponto de venda. Como os investimentos são altos, garantir que elas ocorram de forma esperada e no momento correto é crucial para o fabricante.
4. **Visibilidade:** se o *shopper* não pode ver o produto, ele simplesmente não irá comprá-lo. Espaço na área de vendas, pontos extras, materiais de PDV e planograma de gôndola são importantes para que o *shopper* possa navegar na loja facilmente até o produto, encontrar as informações que necessita sobre o produto e sentir-se compelido a escolher determinada marca.

A intersecção dos interesses de varejistas, fabricantes e *shoppers* na experiência de compra dos produtos (dentro do ambiente de varejo) constitui uma grande oportunidade para o desenvolvimento de ações de marketing voltadas a criar um relacionamento no ponto de venda entre os *shoppers* e as marcas. Isso faz com que os fabricantes busquem cada vez mais obter o controle sobre as experiências dos *shoppers* com suas marcas nos pontos de venda e impulsiona, de alguma for-

ma, os varejistas a criarem ambientes de varejo que proporcionem melhor experiênciade compra.

Para evitar os principais fatores de insatisfação dos *shoppers* com o varejo, como ausência de produtos nas prateleiras, dificuldade para encontrá-los ou mesmo a falta de informação, é ideal que os serviços de *merchandising* e atendimento ao cliente sejam realizados de forma conjunta à área comercial dos fabricantes. Para isso, foram desenvolvidos conceitos e práticas contínuas de reabastecimento, ECR (resposta rápida ao consumidor) e troca eletrônica de dados, cada vez mais aplicados na área de vendas das lojas e em seus estoques.

4.3 O *shopper* e seu processo decisório

O processo decisório do *shopper* pode ser dividido em duas fases: *pré-shopping* e *shopping*, ou seja, as decisões mais comuns antes e durante a compra. Na Figura 5.19 estão especificadas as variáveis importantes aos *shoppers* em cada um dos processos. Enquanto na pré-compra, os *shoppers* desejam mais informação e menos trabalho, dando importância a tempo, localização, informação, valor na compra em si, na compra os *shoppers* buscam conveniência e querem solucionar as questões de como comprar, quanto gastar, em quais categorias e qual o valor da compra.

Pré-shopping	Shopping
Mais informação, menos trabalho...	Expectativa de valor e conveniência
Tempo	Como compra
Localização	Quanto gasta
Informação	Categorias
Valor	Valor

Fonte: ToolboxTM, Fórum ESPM de Varejo, palestra – 2007.

Figura 5.19 *Processos de decisão do shopper.*

Enquanto o processo do *pré-shopping* é muito racional, uma vez que o *shopper* entra na loja, o processo de comprar é quase totalmente inconsciente. Por isso, durante o processo de comprar o *shopper* está mais suscetível à influência do marketing de ponto de venda e das ferramentas que exploram a impulsividade nas decisões de comprar.

Segundo Sorensen (2009), 58% do tempo do *shopper* é gasto navegando pela loja em busca dos produtos de que necessita, 42% é gasto escolhendo e, dentro des-

ses 42% despendidos na gôndola, apenas 11,3% são efetivamente gastos comprando, de forma que o processo de compra dos *shoppers* é eminentemente visual.

Nesse contexto, há três “momentos da verdade” para as marcas no ponto de venda. A partir do ponto de vista do *shopper*, o formato de loja e seu posicionamento determinam em grande parte suas expectativas em relação ao ponto de venda. Essas expectativas são relacionadas a sortimento, preços, promoções, ambiente e outras variáveis ou qualidades da loja. Em especial, segundo Sorensen (2009), o *shopper* escolhe a loja que irá comprar baseado em suas expectativas quanto ao tempo e à quantidade de dinheiro que irá gastar no processo de compra. Além disso, segundo o autor, a “angústia” ou “ansiedade” inerentes às decisões de compra no interior da loja irão influenciar a percepção do *shopper* sobre sua experiência de compra.

TEMPO × ANSIEDADE – IMPACTOS EM LAYOUT, SINALIZAÇÃO DE LOJA ETC.



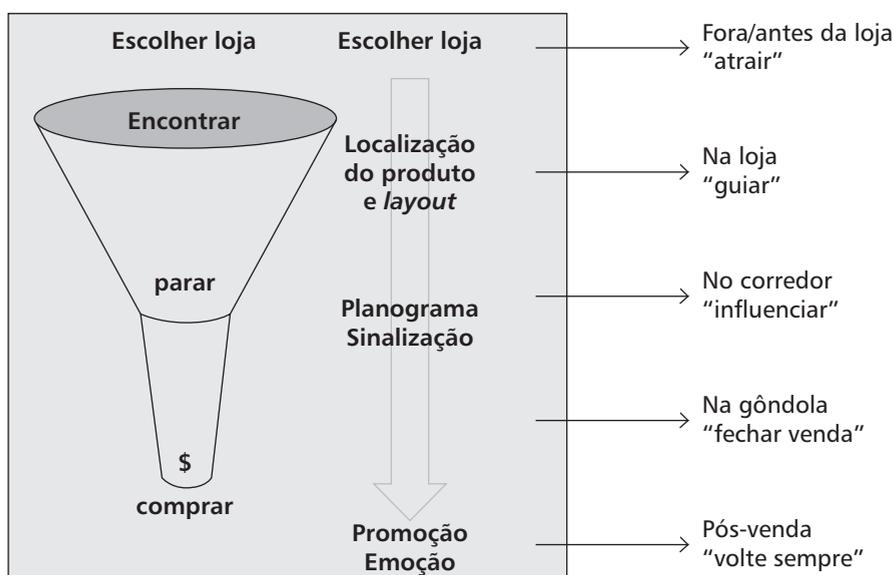
Fonte: Adaptada de Sorensen (2009).

Figura 5.20 Tempo versus ansiedade – Momentos da verdade dos shoppers.

Nesse sentido, é necessário considerar o processo decisório do *shopper* desde a decisão de onde compra os produtos que busca até como escolhe a marca que irá colocar na cesta de compras. De fato, para definir um portfólio de produtos por canal ou formato de loja, os fabricantes têm realizado estudos de compreensão do comportamento do *shopper*. Esses estudos não só apontam o processo de eleição da loja onde o *shopper* irá comprar como também, uma vez na loja, como ele decide sua hierarquia de prioridades para escolha das categorias, produtos e marcas.

As decisões tomadas na pré-compra refletem as preocupações do *shopper* com o sortimento das lojas, localização e com o tempo que eles têm para gastar no processo de compra. Já as decisões tomadas durante o processo de compra nas lojas geralmente são relacionadas às preferências por marcas e comportamentos de consumo pessoais e familiares, além das decisões racionais envolvendo valor e preço (SORENSEN, 2009).

Esse conceito de “caminho de compras”, ou “path-to-purchase”, reflete as diversas etapas do comportamento e decisões dos *shoppers* antes e durante a compra. O esquema da Figura 5.21 mostra os quatro momentos decisórios do *shopper* e como o ponto de venda pode influenciá-lo por meio de ações de *trade marketing* e *shopper marketing*.



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Sorensen (2009) e projetos empresariais.

Figura 5.21 Modelo de “path-to-purchase” do *shopper*.

Para discussão: Opiniões e artigos sobre o processo de compras

Como alavancar as vendas dos supermercados a partir de uma abordagem centrada no *shopper*?

Certamente existe muita experiência de varejo até mesmo na padaria da esquina. Essa experiência vivida, prática, acumulada em anos de “umbigo no balcão” deve ser valorizada mas revisada constantemente. O principal erro do varejista é ter uma “visão congelada”, parada no tempo, sobre seus clientes. Os *shoppers*

evoluem e o varejo deve evoluir sempre. Se “em time que está ganhando não se mexe”, no varejo nunca sabemos qual é o placar do adversário. É por isso que devemos nos mexer sempre. Os hipermercados vêm perdendo volume há anos para o varejo de vizinhança, e agora os supermercados estão enfrentando o mesmo problema com relação aos atacarejos e lojas de desconto, como o Dia%. Em meu trabalho, recebo muitas consultas de varejistas alarmados com a potencial entrada desses formatos “destruidores” em suas praças. Não há o que temer; enquanto esses formatos focam as compras de reposição ou estoque e não oferecem uma experiência de compra boa para os *shoppers* mais apressadinhos, os supermercados têm a vocação de satisfazer a tendência de compras pequenas e rápidas. E o melhor disso é que para os apressados, tempo é mais importante que preço. Muitos supermercados têm assumido uma postura passiva com relação ao *shopper*, limitando-se a *design* do estabelecimento, definição de sortimento e posicionamento de preços. Em verdade, ao observarmos o comportamento dos *shoppers* hoje, perceberemos que essas lojas estão perdendo valiosas visitas de seus clientes que buscam poucos itens e esperam não se alongar no supermercado para outros formatos de varejo mais convenientes, como farmácias e padarias. Esses *shoppers* nem sequer optam por supermercados para compras rápidas.

Uma vez marquei o tempo: da cancela do estacionamento até a saída na rua levei 20 minutos. É muito para comprar apenas um ou dois produtos. É comum encontrar corredores lotados, navegação mal sinalizada, filas no caixa e produtos colocados em locais estranhos, que nos fazem perder tempo e a paciência. Mas o que ocorre? Acontece que os supermercadistas acreditam que devem colocar barreiras no processo de compra, pensando que quanto mais rodarmos a loja ou ficarmos no ponto de venda, mais vamos comprar por impulso. Essa estória batida não é totalmente verdadeira. Quando isso ocorre o *shopper* simplesmente opta por comprar em outro lugar. Um loja centrada no *shopper* eleva o índice de conversão de *shoppers* em *buyers* (*buying power*) e fatura mais levando o produto até o olhar do cliente, ao invés de fazê-lo serpentear a loja até o produto. Visibilidade é o mais importante elemento do composto de marketing de varejo. Se o cliente não pode ver o produto, então ele não pertence ao sortimento da loja. E o varejista não pode abrir mão desse pedaço do bolso dos *shoppers*.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Sorensen (2009) e projetos empresariais.

Experiência de compra, a habilidade de entregar ao *shopper* o que ele busca...

Um modelo de supermercado de vizinhança para capturar os *shoppers* apressados que não ligam em pagar 15% a mais por um produto, mas exigem uma experiência de compra adequada e conveniente. As bandeiras de vizinhança do Grupo Pão de Açúcar se propõem a capturar o bolso do paulistano apressado e brigam na mesma

área do Dia% por um *shopper* mais exigente e mais fiel. A clientela é a mesma, mas o *shopper* se comporta diferentemente conforme o propósito da visita ao supermercado, o tempo que tem e a expectativa do que vai encontrar no sortimento da loja.

Com gôndolas baixas, sinalização intuitiva, lojas pequenas e de sortimento reduzido, os Extra Fácil e Extra Perto estão batendo suas metas ao capturar muitas vezes pequenas compras, explorando ao máximo o potencial de consumo do bairro onde suas lojas estão.

Criar uma experiência de compra adequada aos vários propósitos de compra da clientela é um desafio para qualquer varejista porque, de fato, eles devem agradar a todos os públicos. No mundo virtual, a Amazon.com cria ofertas direcionadas para o seu perfil. Não duvido de que no varejo virtual é mais fácil ajustar a loja para cada perfil de cliente, testar o que funciona e aprimorar as campanhas e ofertas. No varejo real não é tão simples.

Apesar de as informações serem escassas, no varejo real, existe muito mais informação grátis do que a quantidade utilizada pelos varejistas. No mundo *online*, os varejistas se esforçam para capturar o máximo do *share of pocket* de seus clientes, pois não existem espaços “à venda” nem verbas promocionais altíssimas cedidas pelos fabricantes de bens de consumo, como ocorre no mundo dos supermercados. A necessidade de maximizar o contato com o *shopper*, capturar seu bolso, sua atenção e sua fidelidade levou a Amazon.com ao estado-da-arte na capacidade de antecipar as necessidades de seus clientes. No varejo real, bastaria observar mais o comportamento de compra dos *shoppers* para ter *insights* riquíssimos, como espalhar cestinhas de compra ao longo da loja ou agrupar todos os sucos naturais em um único corredor (independentemente se são congelados, em caixinha ou em vidro) e medir resultados de alterações nas variáveis de ponto de venda. Ainda estamos longe disso. A preocupação com *shoppability* tem sido menor que a preocupação com renegociações de verbas promocionais com a indústria. Os casos de sucesso começam a ser divulgados agora e os supermercadistas médios e pequenos ainda esperam um grande *player* fazer mudanças para copiar os novos modelos. O tradicional discurso “oferta de preços, variedade e atendimento” está muito batido e a sobrevivência dos tradicionais de varejo dependerá de mais esforço e velocidade de mudança para atender o *shopper* do século XXI.

Fonte: Adaptado de artigo elaborado por Rafael D'Andrea (2009) publicado no portal especializado <mundodomarketing.com.br>.

5 Resumo e pontos de aprendizado

Este capítulo procurou identificar quais são as atribuições de *trade marketing* e como o marketing voltado para o *shopper* enquadra-se na área. Discorrendo do escopo estratégico ao operacional, o capítulo tratou também do perfil das ações de *trade marketing*, que originam a segmentação de canais (pelos fabricantes) e

shoppers (pelos varejistas). Foi apresentado, além disso, um guia de gestão de *trade marketing*, cujo direcionamento envolveu os quatro pilares de *trade marketing* (sortimento, preço, promoção e visibilidade), investimentos no ponto de venda, mobilização de equipes de execução de ponto de venda e pesquisa em *trade marketing*. Por fim discutiu-se a tênue divisão entre *trade* e *shopper marketing*, separando suas esferas de atuação.

6 Questões para discussão

1. Muito comuns no país, os concursos de *merchandising* e programas de excelência no ponto de venda procuram mobilizar as equipes de execução para implementar padrões de sucesso nos pilares de *trade marketing* junto ao varejo. Devido ao alto custo de coleta de informações, frequentemente são as próprias equipes avaliadas que capturam a informação de execução de ponto de venda. Nesse cenário, como garantir isenção e confiabilidade dessas informações e ainda manter um orçamento de monitoramento de ponto de venda baixo? Como as médias e pequenas empresas resolvem esse dilema?
2. Como as novas ferramentas tecnológicas podem influenciar o *shopper* durante o processo de compras?
3. Em que medida a colaboração fornecedor-varejista pode ser impactada positivamente pela aplicação do marketing voltado para o *shopper*?
4. As tecnologias, especialmente a *web* e os serviços por celular, têm ameaçado a privacidade dos consumidores. Como o *trade marketing* pode acompanhar os novos desenvolvimentos tecnológicos sem perder a confiança dos *shoppers* e sua eficiência como ferramenta de marketing? Que novas tecnologias estão sendo utilizadas no varejo para isso?
5. Baseando-se nas necessidades de informação e atividades de *trade marketing* descritas, como se pode estruturar um *scorecard* para os gerentes de *trade marketing*?

Referências

- ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Trade marketing**: a conquista do consumidor no ponto de venda. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2005.

CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; GHISI, M. A.; OLIVEIRA, D. Building “door-to-door” marketing channels: the Danone Project. International Conference on Chain and Network Management Agribusiness and the Food Industry, nº 6, **Dynamics in Chains and Networks**, 2004.

CHETOCHINE, Georges. **Marketing estratégico da distribuição**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORSTJENS, Judith; CORSTJENS, Marcel. **La batalla en el punto de venta**. Madri: Ediciones Deusto, 1996.

D'ANDREA, Rafael. Shop-ability – “varejo de sucesso num mundo centrado no *shopper*”. Palestra realizada ao Fórum ESPM de Varejo, em 30 out. 2007.

_____. In-Store Marketing – como transformar o ponto de venda no principal *driver* de crescimento de negócios. Palestra ao I Ciclo de Negócios de Marketing da USP, EACH-USP, 15 maio 2008.

_____. Visibilidade no GPS (Gerenciamento Prático de Categoria). Palestra realizada a evento fechado da revista **Supermercado Moderno**, jun. 2009.

IN-STORE MARKETING INSTITUTE. Top research method used to obtain *shopper* insights, 2008.

IN-STORE MARKETING INSTITUTE. Where does your department fit? 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper: the science of retailing**. New Jersey: Pearson Education, 2009.

TOOL BOX TM. Palestra realizada no evento Liderança do Varejo, organizado pela **Supermercado Moderno**. Porto Alegre, 30 set. 2009.

6

Planejamento e Implementação de *Trade Marketing*

*Carolina Almeida de Araújo
Luciano Thomé e Castro
Nilma Regina de Araújo Florêncio
Rafael D'Andrea
Wilson Luís Negrão*

CASO DE ABERTURA

Em cenários de maturidade e concentração do varejo, as estratégias de crescimento com rentabilidade de longo prazo para o varejista precisam ser cada vez mais exploradas, indo além da definição da localização do ponto de venda e do posicionamento baseado em custo. O varejo precisa, então, compreender e explorar as vantagens existentes no interior de seu estabelecimento.

O varejista, por deter a propriedade do ponto de venda, tem a vantagem de se comunicar diretamente com seus *shoppers*. Essa vantagem consiste em poder definir todos os meios de comunicação utilizados no interior do estabelecimento, o *layout* da loja e os caminhos que os *shoppers* percorrerão dentro dela, o sortimento adequado para aquela loja específica (quali e quantitativamente) e qual o nível de competitividade em preço e margem de contribuição para cada um dos produtos vendidos.

Hoje, há riqueza de informações que auxiliam no direcionamento de estratégias acerca do ambiente de vendas do varejo. Em geral, essas informações estão facilmente disponíveis em associações, palestras ou convenções. Entretanto, os próprios fornecedores têm-se mostrado a fonte de dados mais simples e eficiente, uma vez que são especialistas nos segmentos que representam, conhecendo a fundo tanto produtos, quanto consumidores. Enquanto o varejo é especialista no *shopper*, o fabricante é especialista na categoria em que atua (CORSTJENS; CORSTJENS, 1996).

Portanto, o varejista necessita explorar seu conhecimento das preferências dos *shoppers* e dos produtos e categorias que comercializa, aliando-o às estratégias de comunicação e execução no ponto de venda.

Objetivos do capítulo

Este capítulo está dividido em duas partes: *trade marketing* sob a ótica da indústria e *trade marketing* sob a ótica do varejo. Esperamos que, após concluir a leitura deste capítulo, o leitor possa compreender melhor a atuação nos fabricantes e varejistas e:

- Conhecer as diferentes estruturas, sistemas e processos do departamento de *trade marketing* no Brasil.
- Discutir os benefícios e dificuldades de cada uma das estruturas.
- Conhecer mecanismos eficientes de gestão de *trade marketing*.
- Conhecer métodos de gestão de preço e acompanhamento de *performance*.
- Apresentar como cada um dos pilares de *trade marketing* são aplicados no varejo.
- Identificar como conseguir melhorias imediatas de sortimento no varejo.
- Rever metodologia de *layout* e exposição no varejo.
- Entender os modelos promocionais de maior eficiência.
- Conceituar modelo de precificação baseado em margem de contribuição.

1 Planejamento e implementação sob a ótica da indústria

1.1 Estruturas, processos e sistemas

1.1.1 Estruturas

Um dos maiores dilemas do gerente de *trade marketing* é escolher entre estrutura de canal ou de categoria, estrutura local ou regional. Para resolver o impasse, não se pode esquecer que a estrutura é reflexo da estratégia, e não o contrário. Então, é preciso entender primeiramente se a estratégia da empresa foca-se nas marcas ou nos canais e avaliar o grau de maturidade da organização, nível de atividade e investimento no ponto de venda. Essa estrutura não é definitiva, mas sempre estará em constante processo de evolução a partir das necessidades da companhia.

A Figura 6.1 apresenta os diferentes tipos de estrutura.

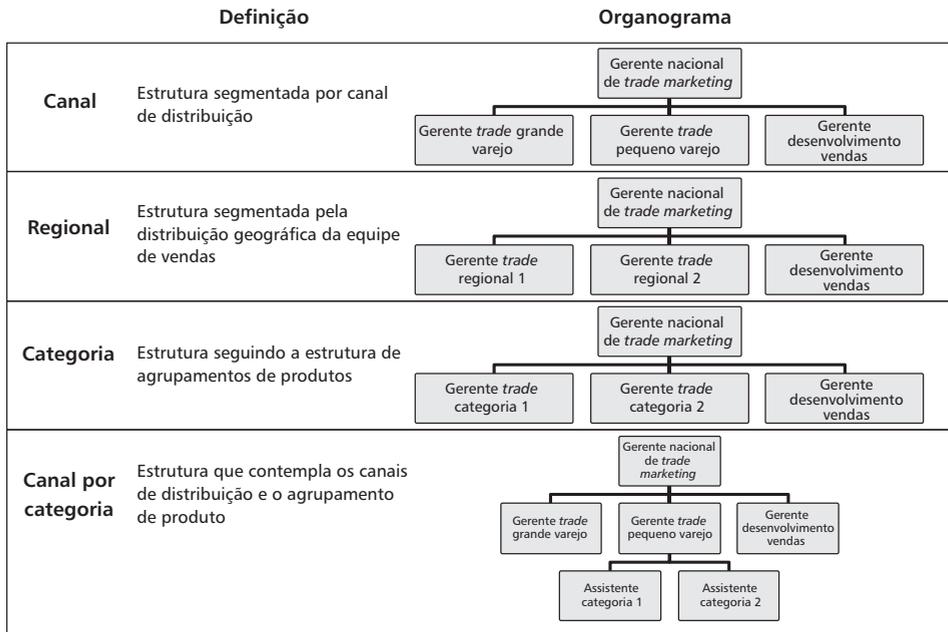


Figura 6.1 *Diferentes tipos de estrutura da organização.*

O grau de complexidade e dimensão da empresa devem ser considerados no processo de escolha da estrutura. Como mostra o modelo da Figura 6.2, há estruturas mais adequadas a cada diferente estágio da organização. Conforme aumentam a complexidade e o faturamento da empresa, mais complexa se torna a própria estrutura, baseada em canal e categoria.



Figura 6.2 *Estruturas mais adequadas a diferentes estágios da organização.*

A definição de complexidade da empresa abrange o portfólio de produtos, a abrangência regional, o número de canais de distribuição e, principalmente, o número de ações de ponto de venda a serem implementadas. Já a dimensão de faturamento

refere-se à relação custo-benefício da estrutura proposta, ou seja, a estrutura de *trade marketing* deve crescer em conjunto com o faturamento da empresa.

Um segundo dilema é a recorrente questão de se a área de *trade marketing* deve reportar-se a vendas ou a marketing. Não há, entretanto, solução única. *Trade marketing* se reportará à área de vendas quando a organização possuir uma estratégia comercial definida e necessitar de suporte na implementação. A principal vantagem desse modelo é a agilidade na execução e operação por conta da subordinação a uma única área, que minimiza consideravelmente o grau de conflito. Sob outra ótica, *trade marketing* se reportará à área de marketing nas situações em que a empresa não possui estratégia comercial de grande complexidade e o *trade* tiver como papel apenas a operacionalização das ações.

1.1.2 Processos e sistemas

Processo I: Papel do *trade marketing* na inovação

A área de *trade marketing* possui papel importante no processo de inovação, que consiste em trazer a realidade da execução de vendas. Os pontos críticos desse processo estão: (i) na viabilidade da colocação dos produtos na gôndola conforme o tipo de embalagem (empilhamento, proteção, acúmulo de sujeira, poluição visual e custos de manuseio), (ii) na estratégia de distribuição de um novo produto e (iii) no dimensionamento do potencial de vendas do produto. Na Figura 6.3 estão listados os pontos que devem ser considerados em relação à embalagem, à estratégia de distribuição e ao potencial de vendas.

Embalagem	Estratégia de distribuição	Potencial de vendas
<ul style="list-style-type: none"> • O padrão de cores e o formato da embalagem permitem um empilhamento eficiente e uma boa visualização do consumidor? • Qual é a quantidade adequada de produtos para a embalagem secundária? Ex.: Para distribuição no pequeno varejo, a quantidade das caixas deve ser pequena. • O controle do cliente é automático? Se sim, é relevante a aplicabilidade de códigos de controles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o público do novo produto? Qual o momento de consumo? A que classe social se destina? • Com base nas respostas acima, qual é o canal de distribuição mais adequado? • Qual é a precificação mais adequada do novo produto com base no canal de distribuição de maior foco? • Qual é a região geográfica mais adequada ao produto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o objetivo de distribuição dos novos produtos? • Ação: escolher um produto com curva de vendas similar e considerar o mesmo desempenho e estabelecer a evolução de vendas no tempo. Ex.: Esse produto terá evolução rápida de vendas ou é prudente considerar distribuição mais lenta?
<p>DICA: É importante realizar a análise com base em dados históricos e pesquisas quantitativas de ponto de venda.</p>		

Figura 6.3 Checklist para o processo de inovação.

Processo II: Estimativa de vendas

Sob outro aspecto, muitas empresas têm no processo de estimativa de vendas base sólida para a eficiência operacional da empresa. São comuns duas metodologias nesse processo: *botton up* e *top down*. Na primeira, a equipe de campo constrói a estimativa de vendas com base no histórico e potencial de vendas a partir de variáveis comerciais, como, por exemplo, novos clientes, novos acordos e eventos regionais. A área de *trade* torna-se responsável, então, pela consolidação dessa estimativa e pela negociação dos possíveis *gaps* entre o objetivo de vendas da empresa e a estimativa, além de considerar as variáveis desconhecidas por vendas, como lançamento de produtos e promoção. Já na metodologia *top down*, toma-se como base para o cálculo o histórico de vendas, tendo a área de vendas o papel de considerar os eventos futuros (como promoções e lançamentos), aferir diferentes estimativas para cada região e aumentar a confiabilidade da área comercial.

Processo III: Responsabilidade pela venda e pelo resultado

A área de *trade marketing* deve ser um dos principais veículos de garantia para se atingirem as metas. Seu papel pode ser distribuído ao longo de uma curva temporal, conforme descrito na Figura 6.4.

Passado	Presente	Futuro
<ul style="list-style-type: none"> Entendimento estatístico do desempenho. Quais são as regiões, canais e clientes que apresentaram crescimento e queda? Por quê? 	<ul style="list-style-type: none"> Quais são as regiões com dificuldade de performance? Quais as ações de curto prazo que podem ser aplicadas para garantir a performance? 	<ul style="list-style-type: none"> Desenho de um calendário promocional que dê garantia à empresa de atingir suas metas. Preço? Promoções? Campanhas de incentivo?

Figura 6.4 Papéis do *trade marketing* em vendas e resultados.

Processo IV: Sistemas de suporte

Credibilidade é o maior patrimônio da área de *trade marketing*. Para se obtê-la é fundamental que as análises e levantamentos tenham por base sistemas estatísticos confiáveis. Os gestores de *trade marketing* devem dispor, no mínimo, de um sistema de:

- Acompanhamento de objetivos: sistema que estabelece a evolução de vendas diária *versus* o objetivo de vendas. A consolidação dos dados segue uma hierarquia, como o exemplo 1 (Figura 6.5).

- Estatística de vendas: sistema que mostra o histórico de vendas e o faturamento por diversos níveis de agrupamento de produto, conforme exemplo 2 (Figura 6.6).
- Leitura de variáveis mercadológicas: sistema que exhibe a participação de mercado dos produtos, além de variáveis mercadológicas como preço, espaço na área de vendas, estoque, aplicação de materiais de *merchandising*. É bastante recomendável que a leitura desses dados seja feita por empresa especializada, para que haja imparcialidade na coleta dos dados e seja respeitada a amostra estatística.

			Objetivo	Venda Acumulada	%
Gerente A	Supervisor A	Vendedor A	100	70	70%
		Vendedor B	250	120	80%
	Total	250	190	76%	
	Supervisor B	Vendedor A	200	180	90%
		Vendedor B	300	240	80%
	Total	500	420	84%	
Total			750	610	81%

Figura 6.5 Exemplo 1: hierarquia de consolidação para sistema de acompanhamento de objetivos.

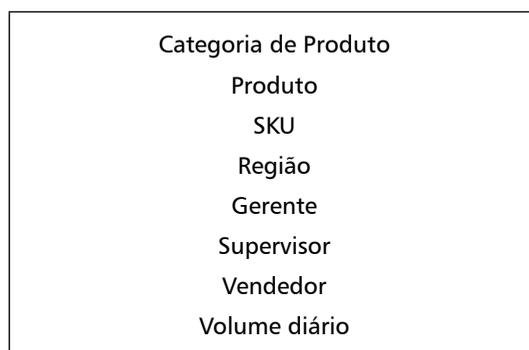


Figura 6.6 Exemplo 2: níveis de agrupamento de produto.

1.2 Gestão de produtos e trade marketing

O gerente de produto é tentado a considerar no dia a dia apenas aspectos voltados ao consumidor, e não ao *shopper* ou ao varejista. Por exemplo, na definição da embalagem as variáveis de *appetite appeal*, dizeres e *design* são muito importantes, mas deixam de ser relevantes se não estiverem visíveis.

Na gestão de produto, o papel de *trade marketing* é fazer com que as variáveis comerciais sejam consideradas nas decisões de dia a dia. Além disso, outro ponto importante está na elaboração do calendário promocional, que deve seguir a ambição de crescimento da empresa e refletir a estratégia de canal/região. Esse calendário deve ser mantido sempre atualizado e comunicado em todos os níveis da organização.

Na Figura 6.7, há um exemplo de calendário promocional, dividido por tipo de canal (*key account*, varejo e lojas tradicionais) e por tipo de promoção (promoções, concursos, lançamentos) em cada um dos semestres estudados.

	Semestre 1			Semestre 2		
	Promoções	Concursos	Lançamentos	Promoções	Concursos	Lançamentos
Key Account						
Varejo						
Tradicionais						

Figura 6.7 Exemplo de calendário promocional.

Em relação ao calendário de lançamentos, há duas formas de organização, conforme ilustrado na Figura 6.8. Na primeira, os produtos são lançados ao final da rede de projetos e, na segunda, os lançamentos são concentrados em ciclos.

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maio	Jun.
Gestão por Projeto	Proj1 05/jan.		Proj2 10/mar.	Proj3 15/abr.	Proj4 20/maio	
Gestão por Ciclos	Proj1, Proj2 15/jan.			Proj3, Proj4 01/maio		

Figura 6.8 Exemplo de organização de calendário de lançamentos.

As vantagens dos ciclos de lançamento estão na definiçao clara do número de lançamentos para os quais a organizaao está preparada, na facilidade da comunicaao com a equipe de vendas e na possível sinergia entre campanhas promocionais e recursos. Entretanto, para organizaoes que tenham baixo nível de inovaoes, essa discussão torna-se irrelevante.

1.3 Gestão de comunicaao integrada em *trade marketing*

Dentro da gestão de comunicaao integrada em *trade marketing*, dois pontos são fundamentais: a gestão do material de ponto de venda e a comunicaao com a equipe de vendas.

1.3.1 Gestão de material de ponto de venda

O material de ponto de venda é uma das ferramentas mais poderosas de comunicaao ao consumidor, pois age no momento da compra. É importante considerar, porém, o objetivo da peça para que ela seja desenvolvida com eficiência. Por exemplo, uma faixa de gôndola pode ser confeccionada de diversas maneiras, dependendo dos objetivos da organizaao. Para o caso de um lançamento de produto, a faixa de gôndola deve ser feita com material de baixa durabilidade e comunicaao visual agressiva do produto lançado. Entretanto, nos casos em que se tem o objetivo de demarcar espaço, a resistência do material deve ser maior e a comunicaao visual, mais discreta. Nesse caso, podem ser utilizados imagens e textos que se ajustem a mais de uma marca da empresa, a fim de potencializar sua utilizaçao.

Além dos objetivos, é importante considerar também o tipo de loja na qual o material será utilizado. Se o material destina-se ao pequeno varejo, ele deve contemplar as dimensões e condioes de aplicabilidade. Tomando mais uma vez a faixa de gôndola como exemplo, o uso em lojas de pequeno varejo exige dimensionamento segundo a média do espaço encontrado nesse tipo de estabelecimento.

Vale ressaltar que a comunicaao deve ser feita com foco no *shopper* e não no consumidor, já que a atuaao do material dá-se no ponto de venda. Por fim, é comum a dúvida de como dimensionar a quantidade desse material. Para auxiliar essa atividade, pode ser utilizado o *checklist* da Figura 6.9.

A fim de dimensionar a quantidade de material de ponto de venda necessário, é preciso identificar a resposta das seguintes questões:

- Em quantas lojas o produto está presente por canal?
- Qual o percentual de lojas que deve ser coberto pelo canal de distribuição?
- Qual é a quantidade de material que será usada por tipo de loja?

Com essas respostas em mãos, o cálculo deve seguir o raciocínio proposto pelo exemplo abaixo.

Contexto: faixa de gôndola desenvolvida para comunicar o lançamento de produto no pequeno varejo.	
Tamanho da faixa de gôndola	30 cm
Espaço médio por loja	90 cm
Número de faixas de gôndola por prateleira	3 (A)
Número médio de prateleiras no segmento	4 (B)
Presença da empresa no canal	50.000 pontos de venda
Objetivo de presença do material	20% das lojas
Total de lojas com material de PDV	10.000 (C)
Número total de faixas de gôndola necessárias	= A * B * C = 120.000 faixas de gôndola

Figura 6.9 Exemplo: calculando a quantidade necessária de material de PDV.

1.3.2 Comunicação com a equipe de vendas

Podem ser definidas três formas de comunicação eficazes entre a área de *trade marketing* e a equipe de vendas: comunicação em cascata, comunicação direta e veículos de comunicação direta.

Na comunicação em cascata, as decisões de *trade marketing* são comunicadas dos níveis hierárquicos mais altos aos mais baixos. Por exemplo, na situação de lançamento ou promoção de produtos, a área de *trade* apresenta os objetivos aos

supervisores, e estes aos vendedores. A principal vantagem desse método é o baixo custo, sendo recomendado apenas para ações de baixa complexidade e equipes com alto grau de comprometimento e experiência.

Já a comunicação direta pode ser feita através de um grande evento, como uma convenção de vendas, ou através de eventos menores, como reuniões comerciais. Nesse modelo, a equipe de vendas recebe uma única comunicação padrão das áreas de *trade marketing* e da liderança da empresa. São vantagens desse método o grau de motivação e a garantia de padronização da mensagem em relação ao conteúdo. O investimento, nesse caso, deve ser analisado de acordo com a expectativa de retorno gerada.

Por fim, os veículos de comunicação direta podem ser um jornal específico da área de *trade marketing* ou a Intranet da empresa, e são recomendáveis para garantir comunicação perene com os clientes da equipe. Entretanto, esse método exige atualizações frequentes e investimentos na divulgação da ferramenta.

Na comunicação com os clientes, a linguagem e o conteúdo da argumentação devem atender aos objetivos do varejo e não do consumidor. Variáveis como potencial de vendas e lucratividade devem ser apresentadas.

A mídia especializada, como revistas e *websites* do segmento, são veículos também muito eficazes na comunicação com os clientes. Pode-se fazer um planejamento anual com o objetivo de reforçar a imagem da empresa ou inserções pontuais de acordo com os calendários de promoção e lançamentos.

Por fim, uma comunicação clara e eficaz é fundamental para o sucesso das atividades da área de *trade marketing*, pois gera proximidade e clareza nos propósitos de execução de ponto de venda.

1.4 Gestão de preços em *trade marketing*

1.4.1 Estratégia de preço

Trade marketing deve ser a área responsável pela estratégia de preços, que deve ser definida seguindo a estratégia de preço de cada produto em cada canal de distribuição. Elabora-se, então, o *channel pricing*, que estabelece a relatividade entre o preço de compra e o preço ao consumidor.

No exemplo da Figura 6.10, a empresa estabeleceu que a relatividade de preço ao consumidor entre os diferentes formatos de varejo deveria ser de 20%. Com base no levantamento de *mark-up* de cada canal foi estabelecido o preço de compra.

Com base no *channel pricing*, é elaborada a política comercial que estabelece o nível de desconto praticado em cada canal.

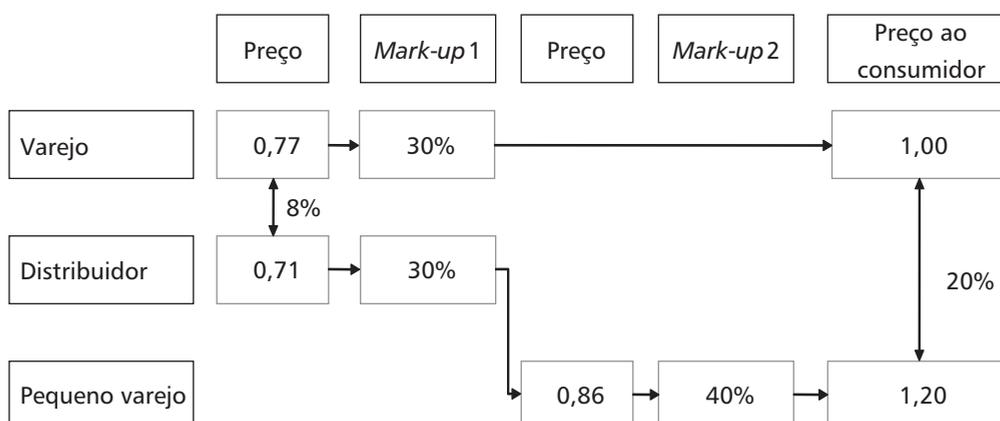


Figura 6.10 Exemplo: como estabelecer o preço de compra?

1.4.2 Preço todo dia e preço promocional

Para que o consumidor tenha um referencial de preço na mente, é fundamental que o produto tenha sempre uma faixa de preço promocional. Para tanto, valem as seguintes definições:

Preço todo dia: é o preço praticado fora do período promocional. Esse deve ser o parâmetro de preço na cabeça do consumidor.

Preço promocional: é o preço praticado em tabloides e ações promocionais na loja. Esse deve ser o parâmetro de preço competitivo no cliente.

Caso a empresa utilize exageradamente o preço promocional, este se transforma em preço todo dia e um percentual exagerado de volume é vendido a esse preço, baixando a lucratividade da empresa. A solução para esse fato está em estabelecer uma meta de volume promocional e gerenciar o desconto seguindo essa meta.

1.4.3 Definição de preço ao consumidor

Existem duas formas de estabelecer o preço ao consumidor. Na primeira, são considerados os custos do produto somados ao investimento. Aplica-se a margem e calcula-se o preço de venda. Entretanto, essa metodologia pode gerar um preço que não seja competitivo no mercado, ou ainda, um preço que o consumidor não se disponha a pagar pelo produto.

Na segunda, é estabelecido o preço final do produto e com base nesse valor é estabelecida a cadeia de custos e investimento. Essa estratégia obriga a organização a concretamente gerar produtos que estejam bem posicionados no mercado.

1.4.4 Gestão de preços

A medição de preços deve ter a frequência adaptada ao grau de variação do mercado no qual o produto é inserido. Em mercados comoditizados, por um lado, a leitura de preços pode ser diária para que sejam tomadas decisões comerciais com base nela. Por outro lado, em mercados com baixa alteração de preço, a pesquisa pode ser mensal, por exemplo, mas deve seguir a necessidade de frequência da área comercial.

1.5 Gestão da força de vendas

1.5.1 Perfil dos profissionais de trade marketing

A área de *trade marketing* como gestora de negócio originou-se da fusão entre os departamentos de vendas e marketing. Se antes a função de vendas se resumia à retirada de pedidos, hoje os pedidos são repostos automaticamente por sistemas informatizados. Há então preocupação com o giro dos produtos dentro do ponto de venda e vendedores específicos para cada perfil de cliente, que negociam não apenas preço e quantidade, mas promoções conjuntas e colaboração da indústria, principalmente em relação à equipe de promotores. Do mesmo modo, a função de marketing também passou por processo de mudança, deixando de se preocupar exclusivamente com o desenvolvimento de produtos e marcas globais apenas adaptadas a cada país, mas considerando o gerenciamento por categorias e a adaptação das marcas às necessidades particulares dos varejistas. Os fabricantes abdicaram da visão míope de que um bom produto é capaz de se vender sozinho e perceberam que os consumidores e *shoppers* são atingidos por intermédio do ponto de venda.

Desse modo, o *trade marketing* emerge como área que não consegue ser sustentada nem por vendas, nem por marketing: enquanto a equipe de marketing não possui experiência e vivência de varejo suficiente, a equipe de vendas não possui direção estratégica mercadológica, mas comportamento tático que visa alcançar os resultados esperados ao fim do mês (VILHENA; MEINBERG, 2007). Assim, o perfil dos profissionais de *trade marketing* é marcado pela posse de determinadas habilidades, competências e atitudes, conforme indica a Figura 6.11.

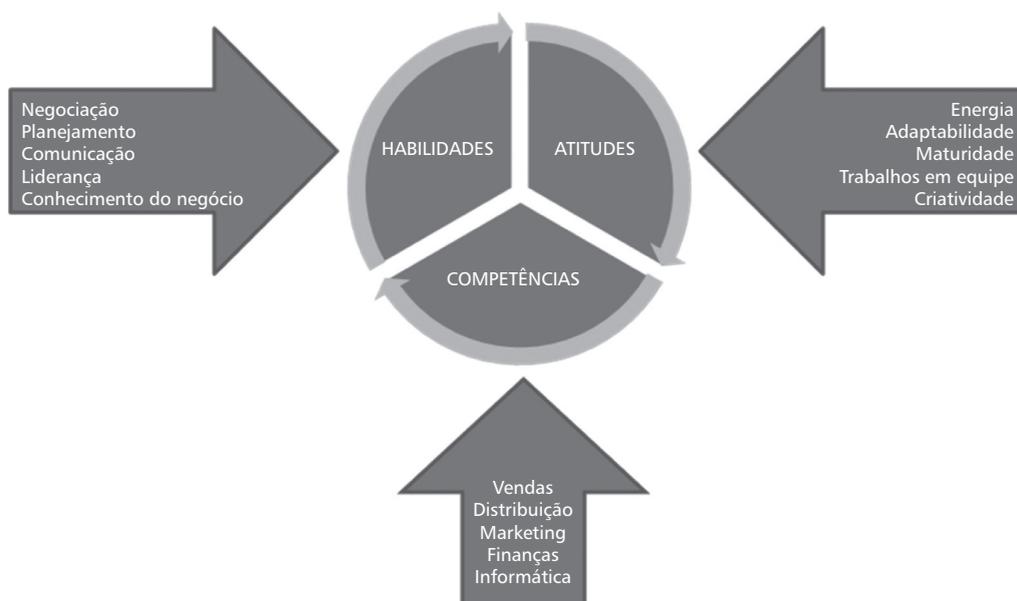


Figura 6.11 *Perfil dos profissionais de trade marketing.*

1.5.2 *Gestão de performance*

No acompanhamento de *performance*, o papel de *trade marketing* é identificar os riscos e oportunidades no atingimento das metas de curto, médio e longo prazo. Após o diagnóstico, sua responsabilidade passa a ser elaborar planos de ações que viabilizem o cumprimento dos objetivos. Esse ciclo, se não bem gerenciado, pode ser visto pela equipe de vendas como prejudicial à imagem dos gestores, pois pode delatar a ineficiência da operação. Para que isso não aconteça, é importante que a gestão de *performance* seja feita através de processos e não de ações isoladas.

O conceito descrito é aplicado nos dois exemplos a seguir.

Exemplo 1

O gerente de *trade* I tem o seguinte processo de gestão de *performance*: as metas são estabelecidas anualmente com base na estratégia da empresa. Esses objetivos são compartilhados no início do ano com os gestores de vendas e são apresentados o plano de investimento e o calendário promocional. A cada trimestre é feita a revisão das metas e dos investimentos com base nas áreas de maior dificuldade, que podem receber valores mais altos ou ter seus objetivos revisados. O gerente de *trade* I desloca sua equipe até as bases com análises estatísticas pragmáticas, visita os clientes para que o diagnóstico tenha como base fatos reais e discute o plano de ação com o time de vendas. Nesse exemplo, o papel de *trade* é ativo e

possivelmente a organização enxerga o papel de *trade* como fundamental na garantia do atingimento das metas.

Exemplo 2

O gerente de *trade* II não tem um processo estabelecido de gestão de *performance*. As metas são estabelecidas mensalmente e distribuídas com um pacote de investimento fixo que não sofre alteração. Nesse exemplo, o papel de *trade* é passivo, pois apenas acompanha a evolução dos resultados com análises estatísticas e não toma decisões de curto, médio e longo prazo que impactem no resultado.

1.5.3 Remuneração variável

A remuneração variável de vendas é uma importante ferramenta na gestão de *performance*, pois aumenta a motivação da equipe pelo objetivo. O papel de *trade marketing* neste item é garantir que os objetivos sejam desafiadores, mas factíveis. Outro ponto importante está na pontualidade na divulgação das metas e na apuração do atingimento das mesmas. Vale ressaltar que o desenho do programa de remuneração variável deve ser um projeto realizado em conjunto com os profissionais de recursos humanos e deve seguir fielmente as políticas da empresa.

A seguir são ilustrados um exemplo positivo e um exemplo negativo de programas de remuneração variável.

Exemplo 1

A empresa A acaba de lançar um pacote de remuneração variável. A remuneração é bastante agressiva. O pagamento é iniciado com a cobertura de 100% do objetivo e pode chegar a dobrar o salário. Na apresentação, a equipe ficou bastante empolgada, mas nos meses seguintes o número de colaboradores que atingiram o patamar mínimo foi irrisório. O programa ficou desacreditado e passou a ser uma variável negativa na gestão de *performance*.

Exemplo 2

A empresa B lançou um programa de remuneração variável, no qual o pagamento é feito a partir de 100% da meta e pode chegar a 30% do salário. Nos dois primeiros meses, o percentual da equipe que recebeu algum valor adicional foi de 70%. Os funcionários que receberam remuneração variável passaram a contar com esse adicional de renda e a perseguir o objetivo intensamente. A área de *trade* passou a divulgar semanalmente um acompanhamento dos valores restantes para atingir os objetivos máximos – o que motivou ainda mais a equipe, melhorando os resultados.

Em suma, a remuneração variável, se bem desenhada e utilizada, pode ser um mecanismo poderoso de motivação à obtenção de *performance*.

1.5.4 Campanhas de incentivo

As campanhas de incentivo têm dois objetivos principais: motivação pela premiação e reconhecimento público dos colaboradores de melhor *performance*.

O *checklist* abaixo indica como elaborar uma campanha de incentivo de sucesso:

1. A mecânica deve ser simples e clara, garantindo um fácil entendimento pelo colaborador.
2. Os objetivos devem ser públicos e possuir a metodologia de elaboração bem explicada.
3. A apuração deve seguir fielmente a data prevista, bem como o pagamento dos prêmios.
4. O nome dos vencedores deve ser comunicado a todos os participantes.
5. Caso a campanha tenha uma longa duração, é importante elaborar meios de aquecimento do programa, como, por exemplo, materiais promocionais que fazem menção à premiação.
6. O reconhecimento dos ganhadores deve ser público.

1.5.5 Vendas consultivas como suporte ao gerenciamento no varejo

Complementando as questões de planejamento de *trade marketing*, é necessário discutir a *interface* da administração de vendas com o gerenciamento das atividades no varejo. Não se pode esquecer que quem fará a interação com o varejista e será responsável por trazer sugestões ao ponto de venda será um homem de vendas. Ignorar a diferença do papel exercido por essa função representa uma grande possibilidade de fracasso na implementação de mudança na estratégia.

Na posição de vendedor ou supervisor de vendas, ou ainda outra denominação, ao lhe ser atribuída a função de saber fazer sugestões de melhoria de gestão de varejo, a postura transacional de vendas (aquela em que o vendedor se preocupa com a conquista de pedido no curto prazo) deverá ser abandonada, dando lugar a uma postura relacional, ou seja, à busca dos objetivos com o cliente no longo prazo passando pelo desenvolvimento de um relacionamento com ele.

Essa postura pode ser entendida como um menor foco no produto que a empresa vende e um maior foco no cliente da empresa, nesse caso, o varejista. Os produtos passam a ser uma das formas de sanar as necessidades dos clientes e, de fato, precisam ser vendidos. Todavia, não se pode esquecer que o varejista tem seus problemas e objetivos e, antes de vender os produtos do fabricante, o vendedor deve entendê-los muito bem.

O quadro da Figura 6.12 sintetiza em cinco variáveis as diferenças fundamentais entre um homem de vendas com uma postura orientada para produtos da empresa que representa e outro com o foco no cliente, buscando estabelecer relacionamentos lucrativos, que denominaremos de consultor de vendas. Essas variáveis são: o foco do vendedor, o conhecimento técnico esperado, o posicionamento pessoal, o horizonte temporal e finalmente a base da relação com o cliente.

	Foco no produto	Venda consultiva: foco no cliente
Foco do vendedor	Alcance das metas relacionadas aos produtos no ponto de venda	Alcance das metas relacionadas aos produtos do fabricante somado ao alcance das metas do cliente quanto ao bom desempenho de varejo
Conhecimento Técnico	Posicionamento dos produtos do Fabricante no PV	Gestão de varejo
Posicionamento pessoal	Defensor do fabricante no PDV	Consultor de varejo que ajuda o lojista a melhorar seus resultados
Horizonte temporal	Fechamento da Meta do fabricante	Longo Prazo – acompanha e discute a evolução do varejista
Base da Relação com o Cliente	Viabiliza os produtos do fabricante nas condições esperadas pelo cliente	Confiança gerada em função da “lucratividade” do relacionamento

Figura 6.12 *Diferenças entre a venda orientada para produtos e a venda consultiva.*

1.6 Gestão de canais de distribuição

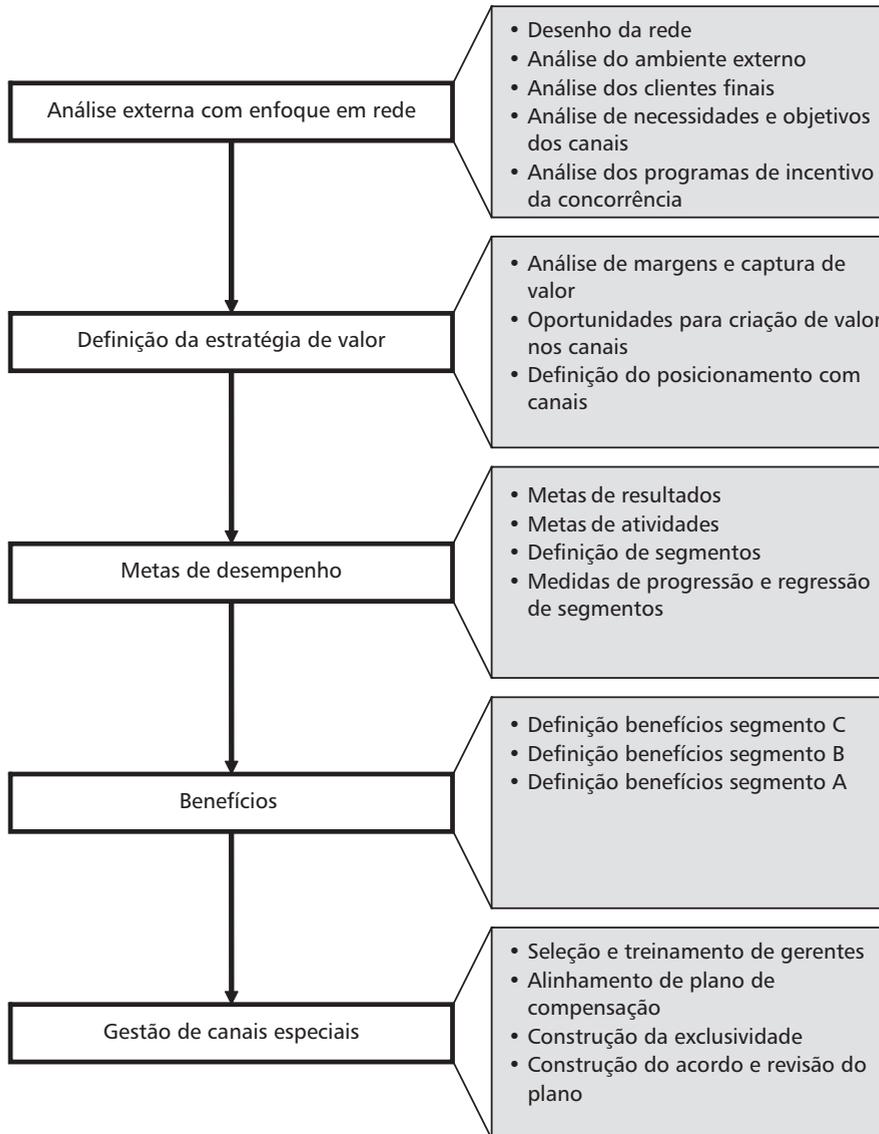
1.6.1 Incentivos também aos canais de distribuição

Apesar da importância de se alinharem interesses e desenvolver incentivos para a equipe de vendas, com variáveis atreladas à execução das ações de *trade marketing*, é importante lembrarmos que uma parcela muito grande dos varejistas em diversos segmentos são atendidos por agentes intermediários nos canais de distribuição, como representantes comerciais, distribuidores, atacadistas, *brokers* e outras formas mistas de distribuição.

Nesse sentido, deve-se considerar no planejamento de marketing e em seu alinhamento com as atividades de *trade marketing* como um fabricante poderá envolver seus agentes de canais e incentivá-los a participar de programas de incentivo de canais que, dentre outras variáveis, também considerem as ações de *trade marketing* que deverão ser executadas por esses agentes.

Sugere-se assim que as discussões realizadas no Capítulo 3 e 4 sejam complementadas com um planejamento específico de atividades que envolvam os ca-

nais de distribuição. Dessa forma, apresenta-se na Figura 6.13 uma ferramenta que pode ser utilizada pelos gestores de canais e gerentes de *trade marketing* no planejamento e implementação de programas de incentivos para seus agentes de canais.



Fonte: Castro (2008).

Figura 6.13 Ferramenta para gestão de canais de distribuição com incentivos.

Assim, sugere-se que no planejamento de programas de incentivos que envolvam agentes de canais realizem-se as seguintes análises e atividades, considerando-se as peculiaridades que envolvam as ações de *trade marketing*:

1. Análise Externa com Enfoque em Rede

- *Desenho da Rede*: fundamental para compreender o fluxo da cadeia de suprimentos. Conhecer o desenho da rede da empresa é fundamental para que todos os membros do canal sejam identificados.
- *Análise do Ambiente Externo*: verifica de que forma as ocorrências do macroambiente (forças político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico) podem impactar a competitividade dos membros do canal.
- *Análise dos Clientes Finais*: tem por função entender, de maneira mais detalhada, o comportamento de compra dos clientes finais, já que estes são os alvos finais. O objetivo esperado é entender qual o papel esperado de um distribuidor sob o ponto de vista desse cliente. Conforme descrito no Capítulo 2, essa é uma etapa de conhecimento profundo sobre o *shopper*.
- *Análise de Necessidades e Objetivos dos Canais*: verifica-se nessa etapa buscar, de forma clara e precisa, qual é a situação atual dos canais de distribuição da empresa quanto ao relacionamento instalado. Ter esse entendimento é ideal para ampliar o sucesso nas trocas de informações.
- *Análise dos Programas de Incentivo da Concorrência*: em sentido inverso da etapa anterior, pedem-se aqui analisar os programas existentes na concorrência. Entender de que modo essas ações são piores ou melhores e de que maneira elas podem impactar a própria vantagem competitiva.

2. Definição da Estratégia de Valor

- *Desenho de Margens e Captura de Valor*: nessa etapa, deve o gestor identificar as responsabilidades de cada membro do canal sobre os fluxos de marketing, de modo a quantificar quanto cada membro adiciona de valor aos negócios da empresa.
- *Oportunidades para Criação de Valor nos Canais*: após entender como o valor é criado e capturado nos canais de distribuição, nessa etapa, deve-se pensar em oportunidades que possam aumentar a geração de valor, como parcerias.
- *Definição do Posicionamento com Canais*: assumir o posicionamento com canais significa buscar ser a melhor solução em apoio técnico em programas educacionais, o melhor custo-benefício, entre outras possíveis alternativas. O posicionamento constrói uma mensagem que deixa claro por que essa empresa deve ser considerada em detrimento das concorrentes.

3. Metas de Desempenho

- *Metas de Resultado*: toda empresa precisa ter um desafio, mas este deve ser realista e alcançável. Nessa etapa, toda administração de *trade marketing* deve ser criteriosamente analisada, observando a participação de mercado e a margem de lucro por canal e demais medidas abordadas no Capítulo 8.
- *Metas de Atividades*: nessa etapa, todas as atividades não relacionadas diretamente a vendas são observadas, como atividades que fortalecem a marca e parcerias existentes.
- *Definição de Segmentos*: como visto em segmentação, nessa etapa características homogêneas são criteriosamente analisadas, de modo que as estratégias de marketing estejam satisfatoriamente alinhadas.
- *Medidas de Progressão e Regressão de Segmentos*: a segmentação por desempenho é proposta porque o objetivo maior é conseguir levar todos os canais de distribuição participantes ao segmento mais elevado. É preciso que os agentes/distribuidores tenham como objetivo primordial avançar no programa de relacionamento para acessar benefícios especiais.

4. Benefícios

- *Definição de Benefícios dos Segmentos*: benefícios significam recompensas que canais buscam no relacionamento com fornecedores (nesse caso, os fabricantes). A variação do uso desses benefícios deve evoluir conforme o relacionamento e a progressão do canal nos segmentos previamente identificados.

5. Gestão de Canais Especiais

- *Seleção e Treinamento de Gerentes*: selecionar os profissionais, detentores de competências técnicas essenciais exigidas para o bom desempenho da função, é premissa fundamental para obter bom desempenho na gestão de diferentes canais e mercados (técnicas e conceitos de *trade marketing*, por exemplo, precisam ser repassadas para as equipes dos agentes para garantir a execução das atividades de *trade marketing* desejadas).
- *Alinhamento de Plano de Compensação*: alinhar as funções do profissional com o plano de compensação é essencial. Em outras palavras, o plano de incentivo proposto para o canal de distribuição e o plano de incentivo proposto para o gerente desse canal precisam estar alinhados.
- *Construção de Exclusividade*: o gestor deve interpretar a exclusividade como medida de comprometimento entre o fornecedor e o distribuidor. Nessa etapa, áreas de sobreposição de atividades não devem ser permitidas, pois isso acarreta conflitos organizacionais que tendem a impactar a eficiência do canal.

- *Construção do Acordo e Revisão do Plano:* a construção de um acordo entre o distribuidor e o fornecedor é colocada aqui como um documento proposto pelo fornecedor para ser trabalhado como ferramenta de planejamento do relacionamento entre as duas partes. É, portanto, um complemento à etapa de exclusividade anterior.

1.6.2 Definição da estratégia por canal e região

O primeiro passo na elaboração de uma estratégia clara por canal de distribuição está no estabelecimento de indicadores de *performance* eficientes para cada canal e com base nestes estabelecer diferentes patamares de crescimento alinhados com os objetivos das empresas. Além disso, deve-se considerar o atual estágio e as diferentes realidades de cada região.

O exemplo da Figura 6.14 ilustra o estabelecimento de estratégias diferenciadas por canal e região.

	Indicadores	Região 1		Região 2	
		Objetivo de Crescimento	Investimento (R\$ M)	Objetivo de Crescimento	Investimento (R\$ M)
Contas Nacionais	Volume	10%	1.000	5%	500
	Faturamento	20%		10%	
Varejo	Volume	5%	500	10%	1.000
	Faturamento	10%		20%	
	Distribuição	20%		10%	
Lojas Tradicionais	Volume	10%	700	10%	700
	Faturamento	5%		5%	
	Distribuição	50%		50%	
	Prazo	- 3%		- 3%	

Figura 6.14 Estratégias diferenciadas por canal e região.

Além dos recursos financeiros, os recursos humanos devem também seguir a estratégia, sendo que os melhores profissionais devem ser focados nas regiões e canais de maior crescimento.

1.6.3 Como elaborar um calendário promocional adequado à realidade do canal

O calendário promocional deve contemplar a realidade de cada canal e a estratégia definida por eles. Entretanto, é bastante comum definir um único tipo de ação promocional para os diversos tipos de canal, sem levar em conta as diferenças de complexidade, públicos e abrangência.

Contexto: degustação de novo produto, estratégia base para o aumento de penetração no mercado. A empresa tem por objetivo atingir 1.000 consumidores com essa ação.	
Caso 1	
Número de consumidores/dia que visitam a gôndola da categoria em uma grande loja	100
Número de lojas em que abordagens serão necessárias	$= 1.000 / 100$ $= 10$
Caso 2	
Número de consumidores/dia que visitam a gôndola da categoria em uma loja	5
Número de lojas em que abordagens serão necessárias	$= 1.000 / 5$ $= 200$
No primeiro caso, a ação de degustação é viável. Porém, a realização da ação em 200 lojas exigirá investimento muito superior. Nessa situação, possivelmente uma ação de <i>sampling</i> na embalagem seria mais eficiente. Portanto, devem-se contemplar na elaboração do calendário ações que tornem possível a execução do objetivo proposto no canal em questão.	

Figura 6.15 Exemplo de calendário promocional adequado ao canal.

1.6.4 A importância de um portfólio de produto adequado por canal

Por canal, um produto pode ter diferentes objetivos de consumo, média de vendas e quantidade consumida, dentre outras variáveis. Desse modo, o portfólio de produtos deve contemplar essas diferenças para o aumento da eficiência em vendas.

A tabela da Figura 6.16 é um exemplo ilustrativo das possíveis diferenças entre canais e dos impactos dessas diferenças gerados nos produtos.

	Momento de Consumo	Embalagem	Venda por loja	Embalagem secundária
Tradicional	Na loja	200 ml	20 unidades	caixa com 10 unidades
Grande Varejo	Em casa	2 litros	2.000 unidades	caixa com 50 unidades

Figura 6.16 Exemplo das diferenças de produto entre canais.

Caso essas variáveis não sejam contempladas, as chances de sucesso do produto no canal diminuem drasticamente.

2 Planejamento e implementação sob a ótica do varejo

2.1 Usando a execução em loja em benefício do *shopper* e da rentabilidade do negócio

Ainda existe uma importante diferença entre o modo que fabricantes e varejistas compreendem seus negócios. Em geral, a maioria dos varejistas apresenta resistência a abandonar o posicionamento a todos os tipos de clientes (*shoppers*). Intuitivamente, eles buscam abraçar todas as dimensões competitivas: o máximo sortimento, com o melhor atendimento, ao preço mais baixo e em um ambiente mais cômodo possível.

Entretanto, essa estratégia é contrária ao foco que os fabricantes em geral aplicam em seus negócios, de orientar seus esforços a segmentos específicos de atuação. Desse modo, os fabricantes buscam direcionar precisamente seus investimentos (em inovação, melhoria de produto, comunicação, promoção etc.) a segmentos e consumidores específicos, buscando adequar o nível de investimento à rentabilidade máxima que o segmento poderá oferecer. É objetivo investir cada vez menos em desenvolvimento de produtos para todos os públicos.

Para o varejista, o primeiro passo é estabelecer para qual tipo de *shopper* seus esforços serão destinados, antes mesmo do desenvolvimentos dos pilares de execução do estabelecimento. É preciso identificar, portanto, que tipo de *shopper* será o cliente mais frequente na loja e fará dela seu destino específico de compras.

Contudo, o varejo necessita alcançar determinado nível de volume de vendas dentro de sua área de atuação para cobrir sua estrutura de custos. Para conseguir trabalhar volume e buscar diferenciação (seja por custo ou segmentação), o varejo moderno tenta cada vez mais atrair clientes com ofertas diferenciadas, criando lealdade entre os *shoppers*.

Em meio a essa análise, o varejista deve levantar três questões.

I – Quais são as maiores necessidades dos clientes na região de atuação?

Conhecer em profundidade o *shopper* da região direciona o varejista a compreender suas necessidades, identificando oportunidades de atuação. A partir do que os *shoppers* precisam (conveniência, abastecimento etc.), os varejistas decidem, por exemplo, se devem buscar maior amplitude ou qualidade de sortimento ou ainda se devem adequar categorias já existentes ou desenvolver novas categorias.

II – Que tipo de concorrência e oportunidades existem na região de atuação?

Se, por exemplo, a vizinhança do estabelecimento englobar lojas de varejo alimentar focadas em produtos de preços populares, atuar no mesmo segmento significa dividir as vendas e rentabilidade com a concorrência. A visão aprofundada da concorrência e a visão aprofundada do *shopper* determinam o posicionamento que o varejo deve assumir, em relação a estratégias de diferenciação ou de custo.

III – Qual é a dimensão física do estabelecimento e o capital disponível?

É preciso adequar o tamanho físico do estabelecimento às necessidades dos *shoppers*, à concorrência e ao capital disponível para investimento.

Quando as necessidades dos *shoppers* e a concorrência existente na região já foram consideradas, o varejista passa a preocupar-se diretamente com a execução de ponto de venda, atuando taticamente nos pilares de sortimento, visibilidade, preço e promoção.

2.2 Sortimento de produtos

2.2.1 Definindo o portfólio

Para todos os mercados existem fatores chave de sucesso. Para o varejo, especificamente, são fundamentais a localização da loja, a competitividade em preços e o quanto os *shoppers* o veem como diferenciado pelo tipo de sortimento que oferece. Com clara compreensão das necessidades dos *shoppers* e da atuação da

concorrência, o sortimento diferenciado torna-se crucial para a percepção de exclusividade, que motiva os *shoppers* a escolherem um ponto de venda.

Os varejistas devem ser atrativos aos *shoppers* em todos os segmentos e categorias que atuam, pois sortimento adequado gera lealdade do *shopper*. Na construção do sortimento de determinada categoria, é preciso considerar a quantidade de itens disponíveis que de fato trarão volume e rentabilidade na categoria, o espaço físico para exposição dos produtos e a qualidade dos itens escolhidos, de modo a mostrar ao *shopper* que há variedade suficiente de sortimento, que abrange desde a máxima qualidade até diferencial de preço.

Como determinar a quantidade de itens disponíveis de uma categoria que de fato trarão volume para essa categoria

Uma leitura de um instituto de pesquisa, como Nielsen, assim como uma série de visitas a lojas concorrentes, são boas referências para se estabelecer a quantidade de itens de certa categoria disponíveis no mercado. Nesse caso, cada item é definido como cada uma das variações de produto (SKU). Se, por exemplo, uma marca de desinfetante possui cinco fragrâncias diferentes, cada fragrância é contada como um item ou um SKU.

Uma das maneiras de estabelecer os itens de uma categoria dentro do ponto de venda é selecionar todos aqueles que componham a maior parte do resultado da categoria. É válido o princípio de Pareto, segundo o qual 20% dos SKUs geram 80% do resultado de uma categoria. É interessante comentar que a marca mais famosa não trará necessariamente o mesmo resultado em todos os itens de seus produtos.

Para o exemplo de desinfetantes citado, tem-se a seguinte participação de vendas por marca:

Desinfetante por Marcas	Participação nas vendas
Santopic	53%
Lisossol	47%

Contudo, o mercado total de desinfetantes segundo a participação por SKU mostra os seguintes valores:

Desinfetantes por SKU	Participação nas vendas
Santopic Pinho	29%
Santopic Lavanda	13%
Santopic Eucalipto	8%

Desinfetantes por SKU	Participação nas vendas
Santopic Maçã	1%
Santopic Limão	1%
Lisossol Pinho	21%
Lisossol Lavanda	10%
Lisossol Eucalipto	10%
Lisossol Maçã	5%
Lisossol Limão	1%
Total Categoria	100%

Partindo-se da premissa que nesse ponto de venda houvesse espaço para apenas cinco SKUs, a definição de sortimento ideal por base no volume de vendas não selecionaria a melhor marca do mercado (Santopic, com 53% de participação), mas sim a composição dos SKUs com melhores participações, que somam 83%, no caso (SKUs indicados abaixo).

Desinfetantes por SKU	Participação nas vendas
Santopic Pinho	29%
Santopic Lavanda	13%
Lisossol Pinho	21%
Lisossol Lavanda	10%
Lisossol Eucalipto	10%
Total Mix Selecionado	83%

O modelo proposto é um modo bastante simplificado para se definir sortimento com base em visão de volume (ou mesmo valor) de mercado, porém, muito eficiente. Por meio desse modelo, verifica-se se em um ponto de venda estabelecido o varejista está ou não trabalhando com os melhores SKUs que podem compor seu resultado – fato pouco comum, já que, via de regra, o varejista prefere trabalhar com linhas completas de um fornecedor a quebrá-las em busca de maiores resultados. Essa mudança pode gerar grandes resultados ao varejo em curtíssimo prazo e é geralmente usada pelas grandes cadeias varejistas que fazem revisão do sortimento de uma a duas vezes por ano.

Fonte: Exemplos adaptados de estudos Nielsen.

2.2.2 Revisão de sortimento – base na contribuição dos produtos

Decisões completas de sortimento envolvem a composição dos itens não somente com base no volume, mas também com base na rentabilidade do varejo. Para se atuar de forma prática nessa abordagem, o varejista deve buscar em seus dados internos a informação de venda *sell-out* em volume e a margem de contribuição de cada um dos SKUs e fazer o seguinte exercício (Figura 6.17) para cada uma das categorias.

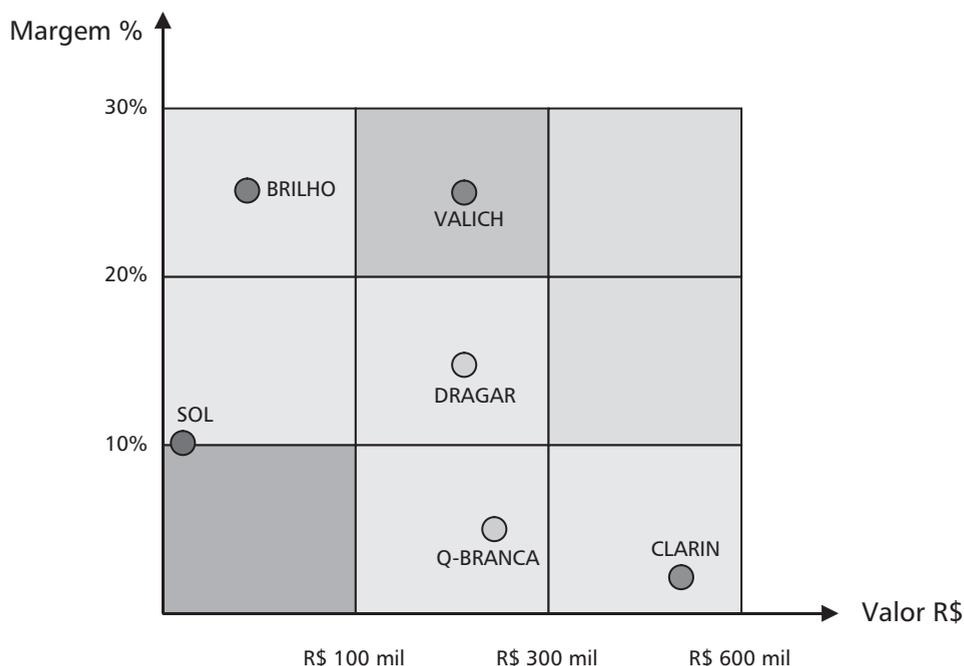
Categoria Alvejante de Roupas por SKU	Venda Valor R\$	Margem do SKU	Contribuição R\$
Água Sanitária Clarin	560.000	2%	11.200
Água Sanitária Q-branca	240.000	5%	12.000
Água Sanitária Dragar	160.000	15%	24.000
Alvejante Valich	150.000	25%	37.500
Alvejante Brilho	70.000	25%	17.500
Água Sanitária Sol	50.000	10%	5.000

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados Nielsen.

Figura 6.17 Exemplo de venda *sell-out* e margem de contribuição por SKU no varejo.

Essa visão mostra quais são os produtos que trazem rentabilidade ao varejo não só a partir do valor e é importante uma vez que a visão única de valor mascara o quanto cada SKU está contribuindo para o resultado da categoria.

O exemplo citado pode ser aplicado também graficamente (vide Figura 6.18): na área superior direita estão os itens que mais contribuem para a categoria; na área central, há aqueles cuja margem e volume precisam ser desenvolvidos; na área inferior esquerda estão os itens que devem ser excluídos do sortimento, indicando necessidade de busca por substitutos no mercado.



Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados Nielsen.

Figura 6.18 *Matriz de contribuição por SKU.*

A visão gráfica da categoria ajuda de forma muito visual a interpretar qual deve ser a ação para cada um dos produtos sobre sua margem percentual de forma a trazer a maior margem de contribuição possível.

2.2.3 Rentabilizando as categorias

É comum encontrar no varejo a solicitação de substituição do sortimento atual por produtos mais baratos. Esse movimento pode ser compreendido pela lei da oferta e da procura, ou seja, preços mais baixos geram maior vantagem competitiva e, conseqüentemente, maior atratividade aos *shoppers*. Da mesma forma, fabricantes desenvolvem produtos mais baratos, oferecendo-os ao varejo como benefício de vantagem competitiva.

Entretanto, é importante que qualquer movimento de mudança do sortimento direcionada por preços mais baixos seja compreendido como um benefício duvidoso, primeiro porque a diminuição de preço pode ser facilmente copiada pela concorrência e segundo porque em muitas categorias há pequena elasticidade de demanda baseada em preço. Nesses casos, a queda de preço torna-se um prejuízo

ao varejo, pois não provoca aumento de volume, atuando diretamente na diminuição da margem de contribuição do varejo e desvalorizando a categoria.

Uma forma muito eficiente de rentabilizar categorias é oferecer ao *shopper* a oportunidade de compras mais econômicas, adicionando produtos de maior valor agregado ao sortimento, como, por exemplo, a introdução de embalagens-família ou embalagens econômicas. Nessa situação, o produto original é substituído por outro produto de maior valor, que aumenta o *ticket* médio do varejo, proporcionando ao mesmo tempo vantagem econômica ao *shopper*. Outro exemplo é a introdução de produtos com maior tecnologia ou inovação, que atraem a atenção do *shopper* para a experimentação e geram, conseqüentemente, maior margem de contribuição ao varejo.

Invariavelmente é o varejista quem faz a definição do sortimento que estará nas prateleiras de seu estabelecimento, e esse sortimento será um fator chave de sucesso do seu negócio. É muito importante que o varejista saiba escolher, identificar oportunidades e principalmente contar com o conhecimento daqueles que fazem a venda dos produtos. Os fabricantes e representantes comerciais devem ser os responsáveis a dar o respaldo e o direcionamento para o varejista melhor compor seu sortimento.

2.3 Visibilidade: *layout* de loja e planograma

2.3.1 *Revendendo planta baixa de loja*

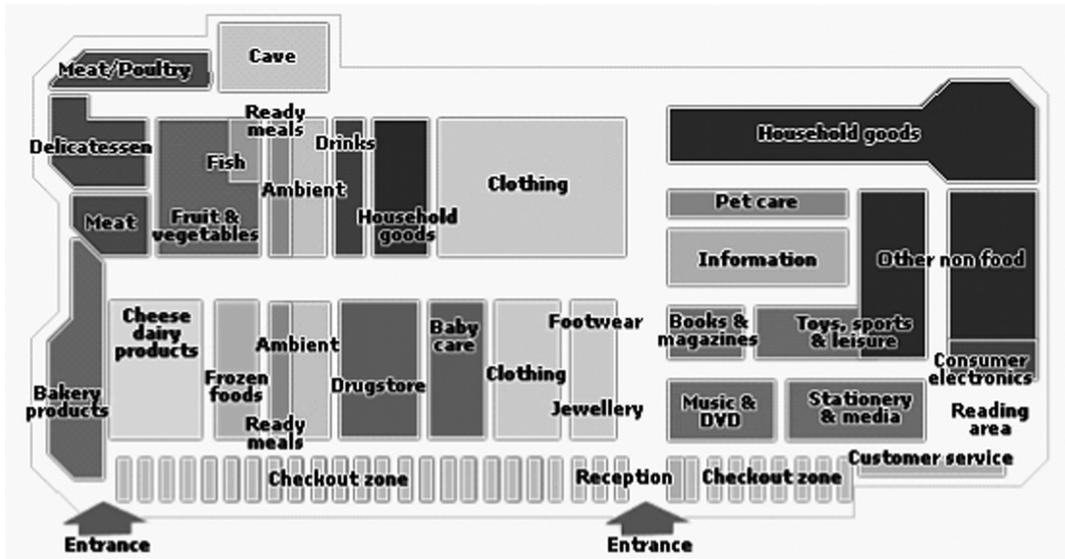
A planta baixa é o “mapa” da loja, o modo como a vemos pelo alto com a definição de seus corredores e gôndolas. A determinação estratégica na montagem de uma planta baixa é fundamental para estabelecer o fluxo dos clientes dentro da loja. O processo de montagem das categorias nos corredores dentro de uma loja não pode ser aleatório, mas deve haver a aplicação de um fluxo racional que faça com que as categorias estejam dispostas de forma complementar, influenciando o *shopper* nas decisões que toma dentro do ponto de venda. Afinal, apenas 35% dos *shoppers* vão até o final da loja (SORENSEN, 2009).

Uma estratégia de planta baixa é levar para o fundo da loja todas as categorias de fluxo – as categorias que trazem o *shopper* para dentro da loja e fazem parte dos bens de consumo muito regulares e frequentes. Um exemplo é a padaria ou o açougue: são categorias que trazem muito fluxo para dentro do mercado e são de compra frequente, pois para o *shopper* chegar até essas seções é preciso que passe por diversos corredores e interaja com categorias para as quais não havia planejamento de compra.

Outra estratégia de planta baixa é a colocação de categorias adjacentes com muita proximidade, favorecendo a compra complementar. Por exemplo, a catego-

ria de xampu ao lado de condicionadores para cabelos, que, por sua vez, estão ao lado de cremes para cabelos, tinturas para cabelos, escovas para cabelos etc. Esse tipo de distribuição de categorias nas lojas facilita ao *shopper* encontrar produtos e a realizar compras casadas.

A Figura 6.19 ilustra um exemplo de *layout* de loja do hipermercado Carrefour na França.



Fonte: Planet Retail (<www.planetretail.net>).

Figura 6.19 Exemplo de layout de loja do Carrefour na França.

2.3.2 Alinhamento do espaço versus sortimento

Sortimento é uma decisão em princípio do varejista. Como sua complexidade aumentou muito nas últimas décadas, os fabricantes estão sendo chamados para ajudar na definição do *mix* por loja, enquanto o varejista seleciona as marcas mais adequadas para as características socioeconômicas da sua região. A gestão do sortimento evita prejuízos com estoque excessivo ou rupturas para todos os *players* da cadeia. A colaboração entre fabricantes e varejistas é essencial para desenvolver a melhor equação de variedade/preço para os *shoppers* (TOOLBOX, 2009b).

Nesse relacionamento comercial entre varejo e indústria, é comum o jargão “a gôndola não é de borracha”, ou seja, há espaço físico limitado para exposição de itens/produtos dentro de uma categoria. A alocação dos produtos de uma categoria na gôndola, assim como a definição da planta baixa, não é um processo aleatório. Em geral, a divisão das categorias obedece a construção que será aplica-

da na gôndola – o varejo aceita a implantação da categoria agrupada para ajudar o *shopper* a ter mais facilidade na hora da escolha pelos produtos.

Em termos práticos, o agrupamento de categorias acontece na vertical dentro das gôndolas no ponto de venda. Existem as prateleiras mais quentes e as mais frias dentro de uma gôndola – as que estão à altura dos olhos e das mãos são as prateleiras quentes. Por estarem nesse ângulo de visão privilegiado, comprovadamente têm o maior movimento de vendas e reposição. As prateleiras baixas e as muito altas são conhecidas como “frias” justamente pelo contrário.

O maior custo de uma má implantação do sortimento na gôndola é a ruptura, ou seja, a falta da disponibilidade do produto para o *shopper* no momento da compra. Há quatro alternativas quando o *shopper* não encontra o produto. Ele pode substituí-lo por um produto alternativo de outra marca ou outro sabor/fragrância, ele pode ainda decidir comprar em outro estabelecimento, postergar a compra nesse mesmo estabelecimento ou não fazer a compra.

As duas primeiras alternativas são as mais frequentes. Contudo, se o estabelecimento tem a proposta de conquistar o cliente por ter o sortimento como um dos fatores chaves de sucesso, a lealdade do cliente ao estabelecimento é enfraquecida.

Uma forma de se determinar o espaço em gôndola para cada um dos produtos está baseada no giro dos itens ao longo do tempo. Assim, produtos que têm maior giro/maior fluxo de compra têm mais espaço nas prateleiras – é uma forma simplista, porém, funcional de se buscar adequar a quantidade de produtos em gôndola e o espaço a estes destinados.

No mercado, hoje existem *softwares* que ajudam a planificar o espaço em gôndola de modo a melhor adequar o sortimento e seu giro *versus* o espaço permitido. A essa planificação denomina-se planograma.

2.3.3 *Papel da indústria na definição do espaço em gôndola*

Cada vez mais o varejo busca informações que ajudem a identificar oportunidades de ganho e rentabilidade. Uma das grandes fontes de informação existentes, a informação dos fabricantes, está sendo muito demandada pelo varejo. Esse sinal possui extrema importância, pois se antes o relacionamento varejo-indústria era totalmente conflituoso (para um lado obter vantagem, era necessário que o outro tivesse desvantagem), hoje se inicia um processo de colaboração crescente.

Surge a confiança compartilhada, presente na apresentação de pesquisas aos consumidores, nos dados e informações de mercado praticados pela indústria, na abertura dos números do varejo (vendas internas). O ponto mais forte desse relacionamento é quando o varejo solicita ao fabricante para gerenciar alguma categoria dentro de seu negócio, apostando na capacidade de conhecimento do

fabricante sobre seus consumidores, seus produtos, os produtos concorrentes (de modo a fazer crescer as vendas não somente dos itens do próprio fabricante, mas da categoria como um todo).

Esse processo é denominado gerenciamento por categoria e, segundo a ECR Brasil, é um processo de parceria entre varejista e fornecedor, que consiste em definir categorias de produtos conforme as necessidades dos *shoppers* e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios. “Tem como objetivo aumentar as vendas e a lucratividade por meio de esforços para agregar maior valor ao consumidor final.”

O processo de gerenciamento por categoria aborda todos os pilares de execução de *trade marketing*: a revisão do sortimento da categoria envolvida, a revisão da planta baixa e adjacências da categoria, o modelo promocional e de precificação para a categoria de forma a agregar maior rentabilidade, o estudo do planograma (formato de exposição dos produtos na gôndola, com base em um mapa que determina uso racional de espaço que engloba o giro e a rentabilidade de cada item na categoria).

Hoje, no Brasil todas as grandes cadeias e muitas das cadeias médias de varejo já trabalham com esse modelo de estrutura colaborativa, direcionada por um plano de negócios e acompanhada por um *scorecard* de resultados. Na Figura 6.20, propõe-se um modelo de *scorecard*.

Varejista A, Fornecedor B, Categoria X						Total-Resultado	Total-Meta
Mês							
	1	2	3	...	n		
Volume	<i>Sell-in</i>						
	<i>Sell-out</i>						
Valor							
% Ruptura							
Investimento em PDV							
Margem % para o varejista							
Margem de contribuição total							

Figura 6.20 Modelo de *scorecard*.

2.4 Precificação – competitividade e rentabilidade

2.4.1 Precificação – decisão estratégica

Uma das decisões mais importantes para qualquer empresa, e no varejo não é diferente, refere-se ao formato escolhido na precificação dos seus produtos e serviços. O modelo de precificação (ou *pricing*) adotado é uma definição estratégica que pode levar por si só ao sucesso ou fracasso de um estabelecimento. A definição do modelo de precificação dá o direcionamento nas relações entre o varejo e seus fornecedores, seus clientes e também seus funcionários.

A estratégia de precificação influencia diretamente não somente a geração de receita, mas também a forma de os *shoppers* entenderem qual é o posicionamento estratégico adotado pelo varejo. O propósito desse varejo pode consistir em ser mais competitivo em preço (atraindo clientes para os quais preço baixo é o maior benefício durante o processo de compra) ou selecionar clientes que prefiram outras variáveis além de preço (atendimento diferenciado, sortimento mais completo, proximidade ou conveniência, por exemplo).

Os *shoppers* em geral decidirão por compras econômicas, que não levam em conta apenas o preço definido na prateleira, mas o valor geral que o estabelecimento proporciona. Nesse contexto, é crucial que o varejista compreenda as diferentes formas de se posicionar estrategicamente em relação a preço.

No Brasil, há exemplos claros de como a estratégia de precificação é adotada de forma diferente dentro de um mesmo grupo de varejo. O Grupo Pão de Açúcar atua com diferentes bandeiras de varejo e nelas busca os *shoppers* em diferentes momentos de compra, adotando modelos de precificação totalmente diferentes. A bandeira Extra de hipermercados propõe sua estratégia de precificação colocando em primeiro plano o diferencial de preço (conceito divulgado ao público no próprio *slogan* da bandeira, “Mais barato, mais barato: Extra”). Ao mesmo tempo, o mesmo Grupo Pão de Açúcar em sua bandeira de lojas Pão de Açúcar adota uma estratégia de precificação em que os preços de prateleira estão adequados ao tipo de atendimento, localização e sortimento de suas lojas. Os *shoppers* são atraídos a essas lojas pelo *valor geral* que elas proporcionam e não somente pelo diferencial econômico do preço de prateleira.

2.4.2 Redimensionamento de preço visando margem de contribuição

A forma mais racional para a construção de um modelo de precificação do varejo é o que visa o resultado de sua margem de contribuição. Está muito claro e é um dos primeiros conceitos para todos os varejistas que o fator competitividade em preços é um dos maiores diferenciais – ainda mais especial quanto menor o poder econômico do público consumidor. E justamente aqui está uma das maiores

dificuldades na equalização para o varejista – o nível de competitividade que é preciso praticar para atrair *shoppers versus* a rentabilidade que as vendas trazem para a manutenção do estabelecimento como negócio.

Já foi percebido pelas grandes redes de varejo que uma estratégia de fomento de produtos de preços baixos não traz compensação em sua rentabilidade. No caso, foi percebida durante as tentativas de se fomentar o ganho de volume através de produtos mais baratos a queda geral na rentabilidade do estabelecimento. Exemplo: em agosto de 2003 uma grande rede de varejo que atua em todo o Brasil buscou intensificar a mensagem de que trabalhava com uma linha completa de produtos mais baratos, uma linha de itens de valor agregado em geral 30% menor que os similares líderes de mercado. Todo esforço promocional foi feito sobre essa campanha, aumentando para esses itens de menor valor o espaço em gôndola, os espaços extras (antes com produtos líderes em vendas) e os anúncios em tabloides e folhetos. O aumento de vendas desses itens foi expressivo, porém a campanha foi um fracasso, resultando em perda de rentabilidade e imagem com seus clientes e relacionamento com os fornecedores.

Adotando-se uma estratégia que contemplava especificamente o desenvolvimento de itens de combate, colocou-se em segundo plano a necessidade de rentabilidade da rede, porque se reduziu o *ticket* médio¹ gasto pelos *shoppers* para fazer a mesma compra. Para a maioria dos produtos, não haverá aumento de consumo em decorrência da queda de preço dos produtos. O consumidor não lavará o dobro de roupas porque o sabão em pó está mais barato ou tomará banho o dobro de vezes porque o sabonete e xampu estavam mais baratos no momento da compra.

A utilização dos espaços extras e folhetos de anúncios (tabloides) por marcas baratas comprometeu a comercialização desses espaços pela rede, que geralmente são vendidos para os produtos geradores de tráfego (os líderes em vendas), inviabilizando a receita vinda dessa comercialização.

Por fim, a redução no espaço em gôndola dos líderes em vendas para abrir espaço aos mais baratos provocou a rápida ruptura (ausência) dos principais itens, dando a impressão que o estabelecimento havia deixado de trabalhar com as grandes marcas, gerando frustração aos consumidores que têm marcas favoritas e fazem questão delas, pois as teriam que buscar em outro estabelecimento.

O exemplo acima mostra como uma estratégia de *promoção via pricing* dando foco especificamente em itens de baixo valor pode ser um equívoco – a substituição de itens ou qualquer estratégia que termine na redução de *ticket* médio é uma das grandes armadilhas das quais o varejo deve fugir.

¹ *Ticket* médio é um dos indicadores de tamanho da compra, sendo o total de vendas da loja (\$) dividido pelo número de cupons fiscais emitidos num período determinado de tempo.

2.4.3 Modelos de precificação: mark-up e margem bruta

Tradicionalmente, existe o modelo de precificação baseado em *mark-up*, que é a aplicação de um percentual sobre o preço de custo da mercadoria para se chegar ao preço de venda (exemplo da Figura 6.21).

Custo da mercadoria	R\$ 100
Preço de venda	R\$ 130
Mark-up	$= (\text{Preço de venda} - \text{Custo da mercadoria}) / \text{Custo da mercadoria}$ $= (130 - 100) / 100$ $= 30\%$

Figura 6.21 Exemplo de cálculo de mark-up.

A margem bruta, ou margem de contribuição, é o lucro efetivo que se tem a partir do **preço de venda**, e não do custo. Na Figura 6.22, são realizados os cálculos para margem bruta.

Custo da mercadoria	R\$ 100
Preço de venda	R\$ 130
Margem bruta	$= (\text{Preço de venda} - \text{Custo da mercadoria}) / \text{Preço de venda}$ $= (130 - 100) / 130$ $= 23,1\%$

Figura 6.22 Exemplo de cálculo de margem bruta.

Mas quais são as diferenças e implicações de utilização entre os modelos? O método do *mark-up* é extremamente simples de ser aplicado, por se usar somente um fator sobre o custo. Sua deficiência é não mostrar a contribuição sobre o preço de venda. De forma geral, é preciso atenção para não achar que o *mark-up* é a margem efetiva do produto.

Imagine que a empresa usada no exemplo acima tenha um custo operacional de 25%. Deve-se tomar cuidado com a ilusão de que um *mark-up* de 30% a deixaria com 5% de lucratividade, quando na verdade a lucratividade será negativa em -1,9% (ou seja, 23,1% de margem bruta - 25% de custo operacional).

Na Figura 6.23, o exemplo apresentado é mostrado, considerando-se também os impostos.

Custo da mercadoria	R\$ 100 (com IPI)
ICMS de entrada	18% = R\$ 18
PIS e Cofins	9,25% (1,65% + 7,6%) = R\$ 9,25
Custo líquido da mercadoria	= R\$ 100 – R\$ 18 – R\$ 9,25 = R\$ 72,75
Preço de venda	R\$ 130
ICMS de entrada	18% = R\$ 23,40
PIS e Cofins	9,25% (1,65% + 7,6%) = R\$ 12,03
Preço de venda líquido	= R\$ 130 – R\$ 23,40 – R\$ 12,03 = R\$ 94,58
Margem bruta	= (Preço de venda líquido – Custo da mercadoria líquido) / Preço de venda líquido = (94,58 – 72,75) / 94,58 = 23,1%

Figura 6.23 Exemplo de cálculo de margem bruta, considerando-se os impostos.

A estratégia de precificação mais usada hoje pelas cadeias de varejo remete à construção da margem de contribuição do portfólio vendido em sua última linha. Ou seja, cada produto tem uma margem bruta diferente e esta é relativa ao índice de competitividade que cada item deve ter de acordo com sua característica. Por exemplo, existem por um lado os produtos que são geradores de tráfego, aqueles que trazem os *shoppers* para dentro do mercado, que fazem com que os *shoppers* definam o estabelecimento em que irão fazer suas compras. Invariavelmente, esses produtos têm uma margem bruta reduzida, pois é a atratividade de seus preços o fator de decisão na cabeça dos *shoppers*. Por outro lado, existem também os produtos que são comprados por impulso (segundo o POPAI, 70% de uma compra não estão na lista de compras levada às lojas) e que trazem compensação nas margens do varejo.

O trabalho de se buscar a margem de contribuição na última linha é mais árduo, porém mais técnico e mais efetivo, pois faz com que cada produto tenha uma margem de contribuição própria, e não um *mark-up* único para toda uma categoria. Dessa forma, as ações promocionais sobre itens específicos são compensadas com aumentos de preços pontuais em outros produtos, para que se atinja a rentabilidade necessária para o estabelecimento na categoria ou seção analisada.

2.5 Promoção – diferenciação sobre a concorrência

2.5.1 Modelos promocionais do varejo

Há algum tempo, quando se falava em promoção de varejo, a única mecânica utilizada consistia na redução de preços. Toda a comunicação voltava-se especificamente para atrair o público para as lojas, oferecendo como vantagem a economia imediata.

Com a evolução e modernização do varejo, percebeu-se que as campanhas de descontos em preços, apesar do sucesso, são extremamente limitadas, pois trazem resultados de curtíssimo prazo, são facilmente copiadas pelos concorrentes e fazem com que os *shoppers* aguardem o lançamento de campanhas de desconto para fazer compras. Um exemplo desse tipo de campanha foi a operação chamada de “Mês regalado” (mês presenteado, em português) em um supermercado do México, que durante o mês de julho oferecia produtos no formato “leve 3, pague 2”. Com o sucesso da campanha no primeiro ano, todas as cadeias de supermercados do país aderiram ao modelo, exigindo dos fornecedores promoções nesse formato.

Sem condições de abastecer todo o mercado com promoções vindas da indústria, o relacionamento varejo-indústria sofreu forte desgaste. O varejo, para se manter atrativo ao *shopper*, passou então a ofertar por si mesmo algumas promoções nesse formato, impactando na sua margem. Em consequência, os *shoppers* passaram a comprar grande parte dos produtos nesse formato (que ofereceu 33% de desconto) em julho, fazendo com que se abastecessem de forma mínima em julho e também em agosto (devido ao estoque de produtos nos domicílios).

Hoje, o composto promocional do varejo passa por planejamento mais amplo, partindo do estudo da necessidade dos *shoppers* e dos objetivos da promoção. Em geral, há três tipos de consumidores: aqueles leais ao produto, à marca ou os buscadores de vantagens (sem lealdade). As promoções de desconto em preço são mais atrativas ao último grupo; para os outros dois, são necessárias campanhas que fidelizem os *shoppers* ao estabelecimento, geralmente no formato de concursos e premiações (quanto mais frequentes ou maiores forem as compras, mais as chances de ganhar).

2.5.2 Ações de merchandising

Como exposto anteriormente, a maior parte das decisões de compra acontece dentro do ponto de venda. Dessa forma, cada vez mais indústrias migram suas campanhas de comunicação para dentro dos PDVs, buscando influenciar o *shopper* no momento de sua escolha em frente à gôndola de produtos.

Os materiais de *merchandising* existentes para chamar a atenção e influenciar o *shopper* são, em sua maioria, peças para aplicação direta nas gôndolas ou em espaços extras de exposição de produtos. Bandeirolas, *stoppers*, *woblers* e faixas de Gôndola são materiais aplicados diretamente na gôndola, no espaço regular do produto, dando informação adicional de uso ou apresentando campanhas promocionais.

Displays de chão e materiais de *cross merchandising*, como fitas *clip strip* e *displays* aramados, são soluções para se colocar maior volume de produtos em lojas e para impactar o *shopper* em locais diferentes do ponto regular onde se buscaria o produto.

Grande parte das vendas é correlata e uma boa execução de *cross merchandising* é hoje um dos maiores alavancadores de vendas por impulso, como por exemplo a exposição de queijo ralado em frente ao molho de tomate, ou de salgadinhos em frente à cerveja ou de alvejantes em frente ao sabão em pó.



Ilha

Display de chão

Cestão

Ponta de gôndola

Fonte: ToolBox (2007).

Figura 6.24 Exemplos de pontos extras.

O grande fator de sucesso da implementação de *cross merchandising* está ao se colocar um item de alto valor agregado na frente do ponto natural de uma categoria geradora de tráfego. Dessa forma, consegue-se ampliar o *ticket* médio e

agregar ganhos na margem de contribuição, visto que de forma geral produtos de alto tráfego têm baixa margem.

A utilização de demonstradoras no ponto de venda é uma forma pessoal de convencimento, especialmente utilizada em lançamentos, quando há desconhecimento do produto pelo público geral e a apresentação pessoal com troca de informações e/ou a experimentação auxiliam na persuasão para venda.

Por fim, o uso de repositores no ponto de venda complementa o composto de ações de *merchandising* mais frequentemente utilizadas, pois eles atuam na reposição de produtos no ponto natural, montagem de planogramas (que auxiliam o *shopper* na decisão de compra e entendimento das categorias), montagem de pontos extras e materiais de *merchandising*.



Fonte: ToolBox (2009b).

Figura 6.25 Foto de repositor em um ponto de venda em São Paulo.

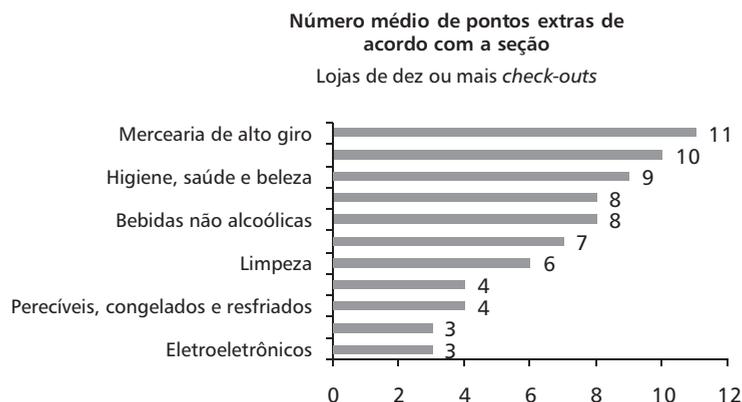
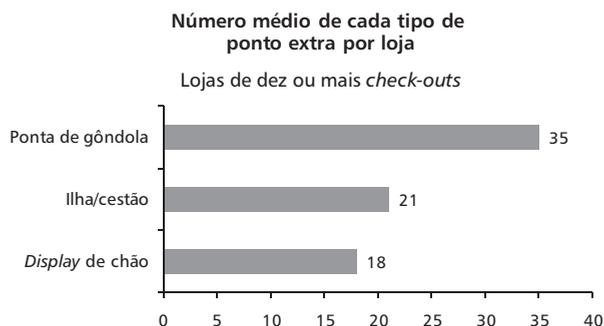
Atualmente, novas tecnologias também estão sendo abraçadas pelo varejo, como a utilização de TVs dentro das lojas, comunicando benefícios de produtos, sinais luminosos e sinais sonoros para a decoração de pontos extras, assim como borrifador de odores. Todas essas tecnologias são novas oportunidades de atração do *shopper* para aumentar o *ticket* médio durante o período de compras.

Pontos extras, por que são tão efetivos e populares?

Pontos extras podem ser definidos como exposições especiais de produtos nas lojas varejistas por um período limitado de tempo, havendo três classificações principais: pontas de gôndola ou terminais (espaços nobres localizados nas extremidades das gôndolas), ilhas ou cestões (exposições em forma de pilha de produtos, permitindo acesso por todos os lados) e *displays* de chão (equipamentos decorados e exclusivos do fabricante, que são colocados no chão para exposição dos produtos e divulgação da marca).

Segundo a empresa de pesquisa ToolBox, existem quase 68 mil pontos extras nas lojas do Brasil com 20 ou mais *check-outs*. Assim, os investimentos em pontos extras são talvez a maior linha de aplicação de recursos em marketing de bens de consumo, cuja verba está frequentemente inserida em preço e é devolvida ao varejista na forma de desconto. Além disso, nos períodos em que o produto está no ponto extra, há um incremento de 24% no volume de vendas.

Resultados de pesquisa nacional da empresa sobre o tema revelaram que há, em média, 35 pontas de gôndola, 21 ilhas/cestões e 18 *displays* de chão por estabelecimento varejista (com dez ou mais *check-outs*). Além disso, há também outros 11 pontos extras específicos (média) de mercearia de alto giro por estabelecimento pesquisado, sendo a seção que mais se utiliza desta ferramenta.



Estes resultados se mostram relevantes, pois a ferramenta de pontos extras traz alavancagem de vendas em menor prazo para fabricantes e varejistas, sendo, por isso, tão efetiva e popular.

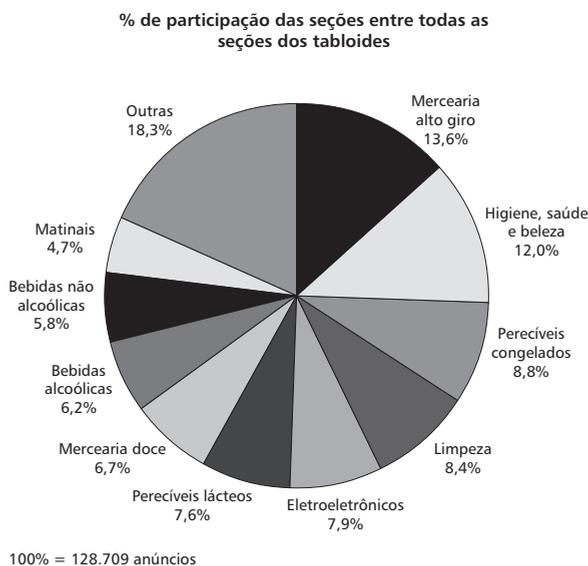
Fonte: ToolBox (2007).

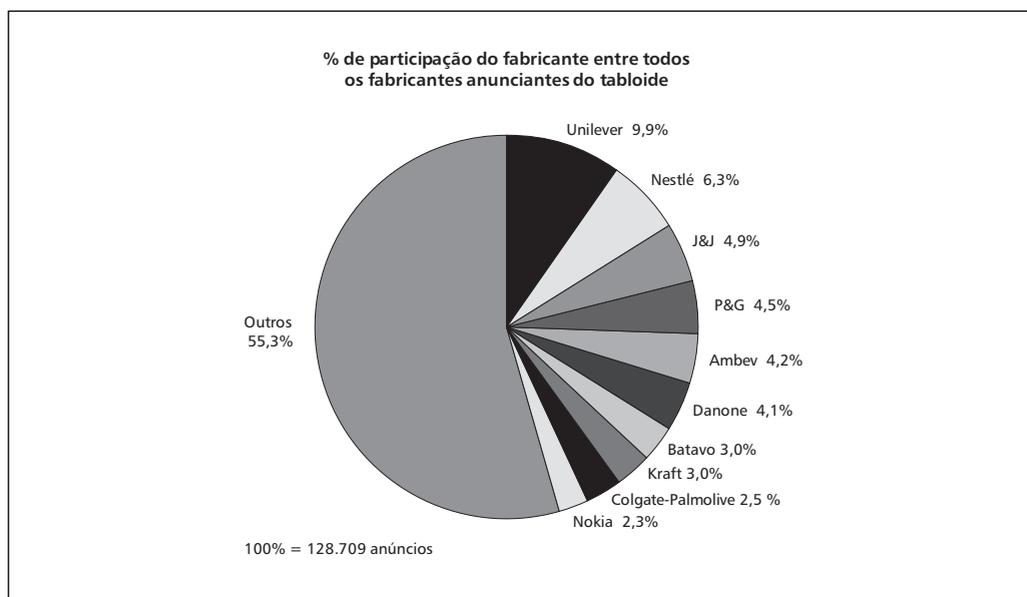
Compreendendo os tabloides promocionais

Os tabloides promocionais são, em suma, uma ferramenta de *merchandising* para fabricantes e varejistas, uma vez que eles anunciam em parceria ofertas de preços por determinado período e abrangência de lojas. Compreender o uso desta ferramenta é de significativa importância aos gestores de *trade marketing*, que necessitam conhecer o retorno sobre os investimentos de suas marcas.

Recente levantamento nacional realizado pela ToolBox – Métrica de Ponto de venda identificou o quanto de espaço nos tabloides (ou *share of voice*) é dedicado a cada seção e categorias de produtos, além de quais marcas e fabricantes mais utilizam o tabloide como ferramenta promocional.

Encontrou-se que as seções de mercearia de alto giro, de higiene, saúde e beleza e de perecíveis congelados são as três que possuem maior participação nos tabloides, somando 34,4% do espaço disponível. Dentre os fabricantes (ao todo 723 foram encontrados), os que mais anunciam são Unilever, Nestlé e Johnson&Johnson, estando presentes em 9,9% dos tabloides promocionais.





Fonte: ToolBox (2009a).

3 Resumo e pontos de aprendizado

Este capítulo procurou discutir o planejamento e implementação de *trade marketing* sob a ótica de dois *players* distintos, fabricantes e varejistas, que geralmente estão em posição de conflito. Para a indústria, foram identificados os diferentes tipos de estruturas possíveis da área de *trade marketing* (segundo grau de complexidade e nível de faturamento da empresa), os processos envolvidos (como gestão da inovação) e sistemas de suporte necessários para gestão eficiente. Tratou-se também da gestão de produtos e calendários promocionais, da comunicação integrada de *trade marketing* (material de ponto de venda aliado à equipe de vendas), de preços, da força de vendas e dos canais de distribuição. O capítulo apresentou também esses mesmos pontos também segundo a visão dos varejistas, detalhando-se como melhorar a execução de ponto de venda e rentabilidade da loja.

4 Questões para discussão

1. À medida que *trade marketing* como função se organiza e cresce nas organizações, há uma crescente demanda dos clientes-chave por ações diferenciadas e novas oportunidades de canais. Dada essa necessidade de especialização, análise e *insight* cada vez maior, como será a estrutura organizacional da

área no futuro e qual será o perfil de profissional de *trade marketing* para os próximos dez anos?

2. Quais são as demandas de canais e condições organizacionais que tornam possível que as funções *trade marketing* e marketing conjuntamente trabalhem na inovação de produtos?
3. Quais cuidados um varejista deve ter ao realizar uma diminuição de itens do sortimento baseada nas necessidades de conveniência dos *shoppers*?
4. Por um lado, o varejista deseja que sua loja seja visitada pelo número máximo de *shoppers* possíveis. Por outro, apenas com um posicionamento claro e uma oferta de valor direcionada às necessidades do público-alvo os pontos de venda conseguem oferecer uma boa experiência de compras aos seus *shoppers*. Como trabalhar o *layout* de loja e seu sortimento para atender a essa necessidade do varejista e do *shopper*?
5. O principal objetivo dos varejistas é maximizar lucros de forma absoluta em seu caixa. Como conciliar esse objetivo com uma política de preços ao consumidor cada vez mais fixa? Como as ferramentas promocionais de *pricing* podem contribuir para atingir esse objetivo?
6. As áreas quentes das lojas são pontos de disputa entre fabricantes e são limitadas. Como a sinalização e o *layout* podem ajudar o varejista a maximizar a visibilidade de produtos de menor giro em sua loja?

Referências

CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição**. 2008. 232 f. Tese de doutorado. FEA USP, 2008.

CORSTJENS, Judith; CORSTJENS, Marcel. **La batalla en el punto de venta**. Madri: Deusto, 1996.

D'ANDREA, Rafael. **Visibilidade no PDV** – visão e emoção, como lucrar transformando a experiência de compra no PDV. Palestra no evento Lideranças do Varejo 2009, realizado pelo Supermercado Moderno. Porto Alegre, 2009.

GONZALEZ, Victoria. **Trade marketing**. Pirâmide, 2007.

PLANET RETAIL. Disponível em: <www.planetretail.net>.

SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper: the science of retailing**. New Jersey: Pearson Education, 2009.

TOOLBOX. A experiência de compra no ponto de venda: ideias inovadoras para influenciar o *shopper*. 2009b.

TOOLBOX. Pesquisa nacional de tabloides: compreendendo o tabloide promocional do varejo alimentar como ferramenta de *merchandising* para fabricantes e varejistas. 2009a.

_____. Pesquisa ponto extra: entendendo a dimensão da ferramenta de ponto extra nas lojas de autosserviço com mais de dez *check-outs* no Brasil. 2007.

VILHENA, J. B.; MEINBERG, J. L. **Trade marketing**: o que é isso? 2007. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/insight90.htm#mat1>>.

7

Execução do Gerenciamento de Categorias – uma Ferramenta Aplicada ao Pequeno Varejo

*Luciano Thomé e Castro
Leandro Angotti Guissoni
Matheus Alberto Cônsoli
Rafael D'Andrea*

CASO DE ABERTURA

Alinhamento de Interesses – A indústria Apoiando o Gerenciamento de Categorias no Varejo

Dentre os fatores que nos motivaram a escrever este livro, além do interesse e perfil dos coordenadores e autores, destaca-se um projeto realizado por demanda de uma indústria que tinha como interesse melhorar suas ações de *trade marketing* e desenvolver um novo programa de relacionamento com seus clientes, destacadamente pequenos varejistas.

Nesse projeto, um amplo programa foi idealizado pela indústria, que para sua implementação contou com o envolvimento e iniciativa de alguns supervisores de vendas, que iniciaram suas atividades por meio da implementação de alguns pilotos em lojas selecionadas. Esses supervisores passaram a avaliar as questões de *layout*, sortimento, quantidade e disposição das categorias e comunicação interna dos seus clientes e verificaram que poderiam contribuir com melhorias estruturais na loja, aproveitando dessa mudança para também expandir o espaço e exposição dos seus produtos.

Dessa ideia surgiu um audacioso projeto de realizar essas mudanças e melhorar os negócios dos varejistas e da indústria, focados nas necessidades de seus clientes, oferecendo apoio para análise, sugestão das melhorias e implementação das mudanças nas lojas selecionadas.

Para isso, toda equipe de vendas foi treinada sobre as técnicas e ferramentas de gerenciamento de categorias. Materiais foram confeccionados e a indústria ainda

colaborou com materiais de comunicação, placas indicativas e toda mão de obra necessária para execução das mudanças, que chegaram a durar até quatro dias intensos de trabalho, com uma equipe de mais de dez pessoas por loja.

Os supervisores selecionaram então as lojas prioritárias a serem convidadas para fazer parte do programa e prepararam um plano customizado para cada loja, destacando a situação atual das lojas, o perfil da loja e do mercado local, para então sugerir as mudanças nas categorias, sortimento, espaço e *layout* nas lojas envolvidas.

Após um ano de atividades, mais de 100 lojas de pequenos varejistas já haviam participado do projeto proposto pela indústria, com uma série de mudanças que geraram vários benefícios, como:

- Mudanças estruturais na loja e alinhamento dos interesses do varejista, indústria e clientes.
- Criação de um programa de relacionamento contínuo.
- Oferta de materiais e sugestões de melhorias, ações promocionais e novidades para os varejistas.
- Elevada receptividade dos clientes e melhoria na imagem das lojas (identificada por meio de pesquisa com os clientes).
- Aumento do faturamento das lojas, com alguns pontos de venda com incrementos de até 30% nos primeiros seis meses.
- Incremento de espaço e venda da indústria, com incremento de 25% em faturamento em 6 meses (contra 2% das demais lojas atendidas) e 37% em volume (contra 10% das demais lojas atendidas).

Objetivos do capítulo

Esperamos que, após concluir a leitura deste capítulo, o leitor possa compreender melhor a importância das ações de *trade marketing* e aplicação das ferramentas de gerenciamento de categorias e:

- Realizar análises críticas para melhoria do gerenciamento de categorias.
- Avaliar o papel das categorias em um varejista.
- Conhecer ferramentas para avaliar fluxo, espaços e estrutura de um varejista.
- Ser capaz de avaliar e propor melhorias no *layout* de um pequeno varejista.
- Conseguir avaliar e revisar o sortimento de um pequeno varejista.
- Identificar oportunidades para melhorar o posicionamento dos produtos em determinada categoria.

- Saber apoiar um varejista para melhorar e desenvolver serviços de apoio.
- Implementar um programa de gerenciamento de categorias em um pequeno varejista.

1 Gerenciamento de categorias no pequeno e médio varejo

O pequeno varejo tem apresentado crescimento significativo no Brasil. Segundo dados da Nielsen de 2007, o pequeno varejo, que em 2003 participava com 11% do faturamento no varejo alimentar, passou a participar com 13% em 2006. Isso implica maior concorrência imposta aos donos do pequeno varejo que, além de redes menores, enfrentam também a concorrência de grandes redes que têm aberto lojas menores, tal como o Carrefour Bairro, em centros urbanos, locais anteriormente dominados por pequenos pontos de venda, como padarias, mercearias e mercados de até quatro *check-outs*.

Com isso, aumenta-se a relevância para que o pequeno varejista invista em sua loja e profissionalize seu gerenciamento de sortimento, preços, espaços, comunicações e serviços. Por outro lado, as indústrias e os atacadistas também deverão estar cientes desse acontecimento, implicando em mais esforços para manterem seus produtos e espaços no pequeno varejo. Como um dos possíveis esforços, essas organizações deverão investir recursos e capacitação para que suas equipes de vendas consigam demonstrar, junto ao pequeno varejo, uma preocupação com o negócio deles como um todo, de maneira a diagnosticar as lojas e, em casos mais avançados, realizar sugestões de melhorias no *layout* e gestão da loja.

Assim, o objetivo deste capítulo é o de descrever uma das possibilidades de se realizar gerenciamento de categorias no pequeno varejo, sendo um item importante para a leitura tanto dos profissionais de *trade marketing*, como também dos profissionais dos pequenos mercados.

2 Etapas para implementação de soluções no pequeno varejo

Apresenta-se nesse capítulo, uma sugestão de método (seqüência de etapas) para se avaliar pontos de venda, decidir parâmetros e implementar alguns conceitos e ferramentas básicas de gerenciamento de categorias no varejo, com aplicabilidade direcionada para pequenos e médios varejistas. Destaca-se que é uma sugestão dos autores e foi desenvolvido para auxiliar empresas, bastante baseado na integração de conceitos, ferramentas e experiências dos autores. A seguir, na Figura 7.1, está apresentada uma das possibilidades de se fazer o diagnóstico, proposição e implementação de soluções no pequeno varejo.

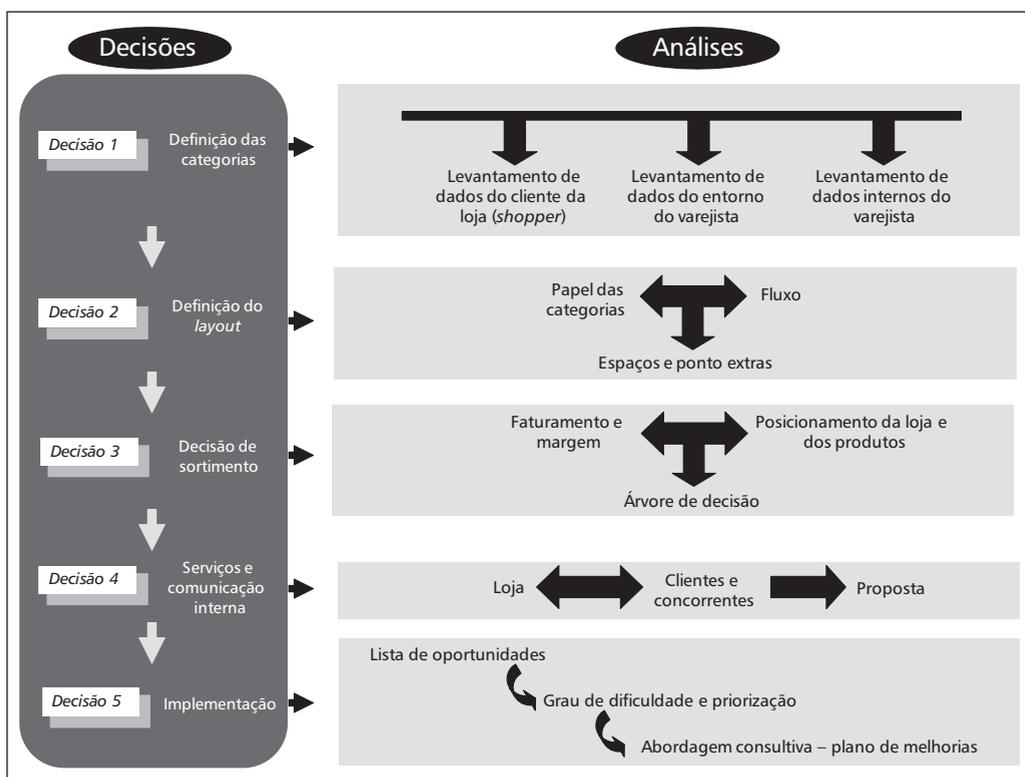


Figura 7.1 Etapas para implementação de soluções no pequeno varejo.

As decisões aqui discutidas envolvem categorias, *layout*, sortimento, serviços, comunicação interna e implementação. Para cada decisão, há o suporte das análises que possibilitam o direcionamento para a tomada de decisão em cada etapa apresentada.

O método da Figura 7.1 está apoiado de acordo com as premissas da teoria sobre Gerenciamento de Categorias (GC), que é parte integrante do processo de *Efficient Consumer Response* (ECR) e que vem ganhando aplicação crescente com a proposta de contribuir com a organização das categorias no espaço das gôndolas e seções correspondentes, a partir da integração dos processos da cadeia de distribuição de forma a atender a demanda real do consumidor final, otimizando o relacionamento entre fornecedores e varejistas.

Toda essa teoria surgiu no início da década de 90, tendo como proponentes as empresas Wal Mart e Procter & Gamble. No entanto, como oportunidade que surgiu relacionando esse abrangente estudo de ECR e GC com a realidade do pequeno varejista encontra-se essa proposta de adaptação da metodologia. Conforme pode ser observado, o método apresentado neste item do capítulo é uma das

possibilidades de adaptação dessa complexa e relevante teoria para a realidade e possibilidade de execução dos pequenos varejistas.

Sob outra perspectiva, essa metodologia pode ser muito útil também para que as forças de vendas que atuam para indústrias e atacadistas consigam melhor analisar o negócio de seus clientes do pequeno varejo e ainda propor soluções no tocante ao gerenciamento de categorias, pois é uma metodologia prática e aplicável, mesmo considerando o pouco tempo disponível do vendedor por loja.

A seguir, cada decisão, juntamente com suas análises, estão descritas e comentadas.

2.1 Decisão 1: definição das categorias

A primeira etapa envolve a busca pelo entendimento da categoria na visão do consumidor e do comprador, identificando: (i) o que ele pensa, (ii) o que ele espera e deseja, (iii) principais fatores de decisão da categoria.

Nesse momento, cabe contextualizar o leitor quanto à definição de categoria como sendo um grupo de produtos que os compradores percebem como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na satisfação de seus desejos e que são ofertados nos PDVs. Por exemplo, a categoria de higiene e limpeza, em um PDV, pode ser composta por produtos como xampus, condicionadores, sabonetes, hidratantes, entre outros.

Para que tal decisão possa ter consistência, é necessário que sejam feitas as seguintes análises: (a) *shopper* ou comprador; (b) concorrentes próximos; (c) dados internos do varejista.

a) Para o levantamento de dados do cliente da loja (*shopper*), é recomendado que seja feita uma pesquisa com ele ou, ao menos, observar um determinado grupo de compradores e analisar o comportamento na loja.

A seguir é apresentado um grupo de questões cujas respostas são utilizadas como análises nessa etapa.

- O que o cliente espera encontrar na loja (sortimento)?
- Qual o perfil demográfico e comportamento dos clientes?
- Qual a frequência média da visita dos clientes ao PDV?
- Qual o *ticket* médio da loja?
- Qual o número de itens/compra médio por cliente?

- Qual a missão da viagem? Ou seja, em geral quais são os motivos principais que levam os clientes à loja?
- Qual a satisfação média dos clientes com a loja (Ex.: Escala: Ruim, Regular, Bom e Ótimo), em termos de:
 - Sortimento.
 - Ambiente (em mobiliário, limpeza, iluminação).
 - Navegação e *Layout*.
 - Serviços.
 - Comunicação interna e promoções.
 - Preços.
 - Atendimento.

Ao obter respostas para essas questões, ou ao menos algumas delas, é possível seguir para a próxima etapa de análise da decisão de categorias, envolvendo o levantamento de dados dos concorrentes do varejista.

b) Para o levantamento de dados do entorno do varejista, também deve ser realizada uma pesquisa ou, ao menos, observação de seu entorno.

A seguir é apresentado o *checklist* de questões para coleta de dados na referida análise:

- Quais são os três PDVs mais próximos?
- Para os três PDVs, qual o formato, o tamanho e a distância da loja?
- Quais são as categorias de maior fluxo em cada um dos PDVs analisados?

Os dados obtidos nessa análise devem ser colados e compilados para então se seguir à próxima etapa, que envolve a análise dos dados internos do varejista.

c) O levantamento de dados internos dos varejistas é um dos grandes desafios, pois muitos dos pequenos varejos não possuem sistemas de informações ou não os utilizam de maneira completa para análises financeiras do negócio. No entanto, deve ser feita com os dados possíveis de serem obtidos.

Alguns dos dados internos do varejista que são relevantes para a primeira decisão do método estão apresentados a seguir:

- Vendas totais e o *percentual* de vendas (R\$) por seção da loja (categoria).
- Estoque total e por categoria.

- Margem de contribuição.
- Rede à qual pertence ou pertencia a loja.
- Índice de perdas, *percentual* total e por seção.
- Área da loja, número de funcionários e informações adicionais.

Nessa etapa, os dados obtidos também devem ser compilados para análise da decisão de categoria. De posse dessas informações, as mesmas devem ser analisadas de acordo com a proposta de manter, descontinuar ou substituir determinadas categorias. A seguir, é apresentado o *template* (Exemplo do Quadro 7.1), que demonstra a visão integrada dessa análise em termos de tomar a primeira decisão do método, seleção de categorias.

Quadro 7.1 *Decisão de categorias.*

Categorias	Manter	Descontinuar	Substituir	Em caso de substituição. Por qual categoria?

Caso haja categorias a serem adicionadas à loja, a partir das análises realizadas, as mesmas devem ser apresentadas juntamente com as justificativas pertinentes a cada categoria adicional. A seguir (Quadro 7.2), é apresentado um exemplo de preenchimento para o Quadro 7.1:

Quadro 7.2 *Exemplo de decisão de categorias.*

Categorias	Manter	Descontinuar	Substituir	Em caso de substituição. Por qual Categoria?
Higiene e Limpeza	X			
Produtos para Animais Domésticos	X			
Cuidados com a Saúde	X			
Massas e Molhos			X	Massas, Molhos e Conservas
Cereais e Café da Manhã	X			
Açougue e Churrasco	X			
Papelaria		X		
Descartáveis	X			
Bebida Quente	X			
Bebida Gelada	X			

Assim, a partir das três análises propostas, faz-se uma consolidação da decisão que esteja coerente com os resultados das análises para cada categoria da loja, sendo uma forma prática, conveniente e eficaz para a primeira decisão do método, que envolve as categorias ofertadas aos consumidores finais.

2.2 Decisão 2: definição do *layout*

Cada ponto de venda oferece uma combinação das categorias ofertadas de acordo com a orientação para a demanda do consumidor final. Por sua vez, cada categoria estará alocada em determinada parte – ou seção – da loja que seja mais coerente com os objetivos de estimular vendas de todas as categorias de acordo com o público-alvo do PDV (*shopper*), fluxo, margem e giro dos produtos. Diante desse contexto, a decisão de *layout* é relevante em termos de orientar o varejista quanto ao local mais apropriado para expor seus produtos, tanto em gôndolas, modulares e pontos extras.

As análises pertinentes a essa decisão, além daquelas que já foram feitas para a decisão de categorias, portanto, são: (a) papel das categorias; (b) fluxo da loja; (c) espaços e pontos extras.

a) O papel das categorias representa a visão do *shopper* para cada categoria oferecida no PDV, podendo ser dividida em: (i) destino; (ii) rotina; (iii) ocasional; (iv) conveniência.

Quando o comprador vai a um determinado PDV, ele identifica diversos motivos para ter ido às compras. Alguns dos motivos podem envolver:

- i. **Categoria de Destino:** a compra de categorias em que o PDV é reconhecido como melhor do que os seus concorrentes, fazendo com que a loja seja lembrada como o melhor lugar para adquiri-la, envolve as chamadas categorias de destino.

Por exemplo, quando um minimercado teve origem como uma padaria, provavelmente esse PDV já possui uma clientela que se satisfaz com pães, doces, confeitados produzidos na loja. Contudo, quando o dono dessa loja fez uma ampliação e passou a ser reconhecido no bairro como um minimercado, com *check-outs*, ainda será lembrado pela padaria, fazendo dessa uma categoria de destino no seu novo modelo de PDV.

- ii. **Categoria de Rotina:** os clientes possuem necessidades de realizarem compras de rotina, ou também denominadas de abastecimento, para itens essenciais no dia a dia deles. Para isso, há produtos que atendem à ocasião de rotina e que pertencem a diversas categorias na loja.

Por exemplo, arroz, feijão, biscoitos, bebidas, entre outros que são comprados com grande frequência pelos clientes, desde que não estejam alocados como categorias de destino.

- iii. **Categoria de Produtos Ocasionais:** durante determinado período, como um ano, há sazonalidade no tocante à demanda de produtos pelos clientes. Ou seja, durante alguns períodos ou condições específicas, o comprador se sente estimulado a adquirir produtos específicos.

Essa sazonalidade relaciona-se com períodos de comemoração, ou festivos, como o Natal, Carnaval, páscoa, ou com o clima, mais frio ou quente. Por exemplo, o consumo de panetone no Natal; consumo de ovos de páscoa no período de páscoa. Quanto ao clima, no verão vendem-se mais inseticidas e assim por diante.

- iv. **Categoria de Conveniência:** o cliente também possui desejos de produtos que não são consumidos como os de rotina, mas que proporcionam conveniência a ele. A participação do pequeno varejista nessa categoria reforça a imagem como loja completa com valor adequado ao *shopper* com necessidades de reposição planejada e não planejadas.

Alguns exemplos de produtos nessa categoria envolvem: *pizzas* e carnes congeladas, bebidas frias, combinações de pratos prontos congelados, entre outros.

É importante destacar que a mesma categoria poderá possuir classificações diferentes, de acordo com o PDV, a qual, por sua vez, estará relacionada com estratégias diferentes. Ou seja, em determinado ponto de venda a categoria de bebidas poderá ser de destino, no entanto, para outro PDV essa mesma categoria poderá ser de rotina. Tudo depende da análise do *shopper*, conforme apresentado na primeira decisão do método de seleção de categorias. Para consolidar a análise do papel da categoria, tem-se a proposta do Quadro 7.3 já com alguns exemplos:

Quadro 7.3 *Exemplo de análise do papel da categoria.*

	Destino	Rotina	Ocasional	Conveniência
Higiene e Limpeza		X		
Produtos para Animais Domésticos		X		
Cuidados com a Saúde		X		
Massas e Molhos				
Cereais e Café da Manhã		X		
Açougue e Churrasco	X			
Papelaria				X
Descartáveis			X	
Bebida Quente		X		
Bebida Gelada				X

Com base nessa análise, cada papel de categoria identificado atende objetivos diferentes no PDV. Assim, pode-se definir o que se espera de cada categoria no PDV, conforme exemplificado no Quadro 7.4.

Quadro 7.4 *Exemplo de objetivos indicados para cada papel da categoria.*

Papel da categoria	Objetivos
Destino	Aumentar tráfego
	Proteger território
	Aumentar transação
	Criar sensação
	Gerar caixa
Rotina/Preferencial	Aumentar transação
	Gerar lucro
Conveniência	Aumentar transação
	Gerar lucro
	Reforçar imagem
Ocasional/Sazonal	Aumentar tráfego
	Criar sensação
	Gerar lucro

A relação da definição de cada papel da categoria, em conjunto com seus respectivos objetivos, impacta na localização sugerida para cada categoria. Com isso, a localização de cada grupo de categorias poderá ser:

- Categoria de Destino: fundo na loja e paredes finais.
- Categoria Rotina – geradoras de tráfego: laterais da loja.
- Categoria Rotina – abastecimento: meio da loja.
- Categoria conveniência: frente de caixa ou de acordo com o fluxo.
- Categoria Ocasional ou Sazonal: ponta de gôndola e pontos extras.

De maneira ilustrativa, relacionando o papel da categoria de acordo com seus objetivos e com a decisão de *layout*, recomenda-se que cada categoria seja alocada na loja de acordo com o *layout* exemplificado na Figura 7.2.

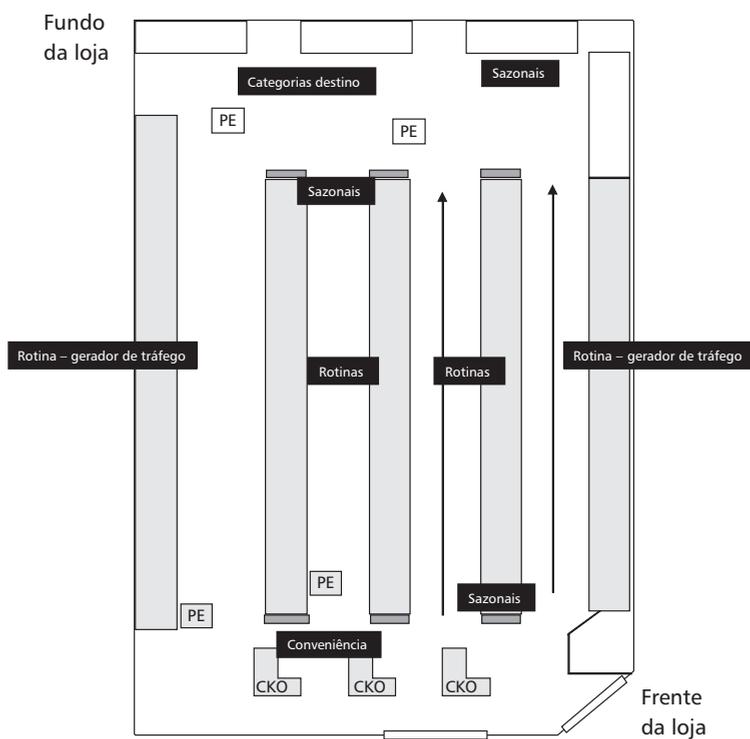


Figura 7.2 Exemplo de layout recomendado para cada classificação de categoria.

b) O segundo grupo de análise para que ocorra a decisão de *layout* envolve a análise do fluxo de clientes na loja.

O fluxo de circulação na loja, ou seja, o caminho que os clientes normalmente realizam em determinado PDV, deve ser analisado para contribuir com a decisão de *layout*, pois esse fluxo impacta os locais de exposição dos produtos de acordo com a disponibilidade de espaço no PDV e, assim, essa análise deve ser feita objetivando conduzir a atenção do *shopper* a todas as categorias oferecidas.

Deve-se tentar manter o comprador na loja por um tempo elevado, deixando-o muitas vezes perdido para percorrer corredores com produtos de baixo giro. Essa sentença, nos dias atuais, não é verdadeira, apesar de ser muito citada dentre diversos profissionais. Com todas as mudanças ocorridas no ambiente competitivo, envolvendo as de caráter socioculturais, as pessoas, cada vez mais, precisam realizar diversas atividades das mais diferentes no dia a dia, resultando em um tempo limitado disponível para cada atividade, causando impactos também no tempo disponível para que os clientes fiquem nos PDVs. Diante disso, os varejistas devem buscar se adaptarem a isso e, portanto, otimizar o tempo de permanência do cliente no PDV, mesmo que limitado.

Na medida em que há alterações no *layout* da loja, o fluxo de clientes é alterado. Para os PDVs, é interessante que os produtos mais rentáveis estejam no percurso principal do cliente, os produtos de alto giro deverão estar bem sinalizados e expostos, os produtos geradores de tráfego deverão estar ao final dos corredores, os quais deverão apresentar espaço suficiente para duas pessoas percorrermos.

Diante dessas medidas, os clientes não ficarão perdidos na loja e, por sua vez, não terão dificuldades em localizar produtos desejados. Também, o PDV conseguirá alavancar as vendas de produtos rentáveis e com alto giro, além de conseguir fazer com que o comprador conheça produtos de outras categorias e não somente daquelas que ele iria realizar compras.

Conclui-se, portanto, que o tempo do cliente na loja pode e deve ser otimizado e, para isso, não é preciso deixá-lo desorientado no PDV e fazer com que ele fique muitas vezes insatisfeito, devido ao tempo limitado da visita, o que justifica contradizer a sentença apresentada no início do segundo parágrafo deste item.

O Quadro 7.5 apresenta um exemplo de como as análises podem ser recomendadas para o fluxo de clientes na loja, com enfoque para a decisão de *layout*.

Quadro 7.5 *Exemplo de análise do fluxo de clientes na loja.*

Análise	Sim	Não	Alterações necessárias no <i>layout</i>
Produtos geradores de tráfego estão no final do percurso			
Produtos mais rentáveis (impulso) estão no percurso			
Produtos de alto giro estão bem sinalizados? (fácil encontrar)			
Corredores têm espaço para duas pessoas simultaneamente?			
O cliente fica desorientado na loja com o <i>layout</i> atual? Se sim, em quais seções da loja?			

O Quadro 7.5 representa o que foi discutido neste item. Deve-se comentar, sobretudo, que essa análise deve ser parte integrante do conjunto de análises elaboradas até essa etapa, pois, por exemplo, a missão do cliente na loja, o tempo de permanência médio na loja, a rentabilidade dos produtos, entre outros pontos, impactam na decisão de *layout* e repercutem no fluxo existente e desejado pelo varejista.

c) Por fim, o terceiro grupo de análises para a decisão em *layout* de loja envolve não só os espaços destinados a cada seção, os quais devem ter

coerência com os desejos do *shopper* e os objetivos do ponto de venda, para cada produto, como também a análise de pontos extras, os quais contribuem para alavancar as vendas dos produtos neles expostos e devem estar bem localizados na loja.

Os PDVs devem possuir espaços diferentes e adequados para cada categoria ou seção. Apesar de haver estudos que recomendam um *percentual* atribuível a cada seção, não é recomendado fazer disso uma regra, pois cada loja possui características distintas umas das outras. Por exemplo, um minimercado que teve origem a partir de uma padaria já estabelecida, provavelmente terá a área de pães como uma categoria destino e, sendo assim, possivelmente a recomendação de destinar 4% da área de vendas para a categoria de pães, conforme Quadro 7.6, não seria a mais adequada, já que deverá ser maior. No entanto, caso não seja a categoria destino, 4% parece uma recomendação adequada para a loja.

O Quadro 7.6 identifica a recomendação da Nielsen e propõe a relação dessa informação com os espaços destinados à loja e o espaço recomendado, a partir do conjunto de análises realizadas até o presente momento.

Os espaços podem ser obtidos por meio da medição das seções, em metros, por exemplo. A partir da divisão do tamanho de determinada seção em relação ao tamanho total do espaço de vendas da loja, é possível obter a participação da seção no PDV.

Quadro 7.6 *Exemplo – organização de espaços por seção do PDV.*

	Fonte: Nielsen	Fonte: Loja	Fonte: Análise da Loja	
Seção	% de participação da seção no mercado	Espaço % de participação na loja	Espaço recomendado	Avaliação
Mercearia – Alimentos	28			
Bebidas	9			
Limpeza – Lavagem de roupas	8			
Bazar e utilidades	7			
Perfumaria e higiene pessoal	8			
Carnes/Açougue	12			
FLV	10			
Frios/Laticínios/ Congelados	14			
Pães	4			

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revista *Supermercado Moderno*.

O preenchimento dos itens disponíveis no Quadro 7.6 permitirá maior assertividade na destinação de espaços por seção e, por conseguinte, no *layout* da loja. A outra análise neste item é no tocante aos espaços extras da loja. Os espaços extras permitem impulsionar as vendas de determinados produtos expostos, porém, esse espaço é limitado, ocupando apenas uma parcela da loja com materiais como *racks*, *displays*, ilha, ponta de gôndola. Assim, a alocação de produtos nesses espaços deverá ser precisa em termos de expor produtos que apresentem alta margem à loja, necessidade de giro rápido de estoque, produtos em promoção e produtos com alto giro.

Portanto, as recomendações de pontos extras nas lojas, considerando as premissas apresentadas no parágrafo anterior, devem ser realizadas e, para facilitar essa organização das informações, é proposto o Quadro 7.7.

Quadro 7.7 *Exemplo – análise de pontos extras.*

Ponto Extra (listar a categoria e produto)	Localização na Loja	Localização Proposta do PE na Loja
PE 1:		
PE 2:		
PE 3:		
PE 4:		
PE 5:		
PE 6:		
PE 7:		
Quantidade Total de Pontos Extras		

Por meio da utilização do Quadro 7.7, será possível analisar dois pontos principais, envolvendo tanto a localização dos pontos extras na loja, como também quantidade de pontos extras destinados a cada categoria, podendo realizar proposições de alterar as categorias ou os produtos expostos por categorias nos pontos extras da loja.

2.3 Decisão 3: definição do sortimento

Após definidas as categorias de produtos que serão ofertados no PDV e de já haver conhecimento do espaço destinado para cada categoria e o posicionamento na loja, de acordo com o *layout* estabelecido, devem ser definidos os produtos que irão compor cada categoria. Para tal, além das análises já realizadas até essa etapa, outras três análises devem ser feitas para definir os produtos oferecidos aos

compradores, que são: (a) faturamento e margem; (b) experiência de compra; (c) posicionamento da loja e dos produtos.

a) A análise da viabilidade financeira de se ofertarem determinados produtos, classificando-os com a comparação de faturamento e margem de contribuição proporcionada ao PDV, é a primeira análise da decisão de sortimento.

Em um minimercado há vários tipos de produtos oferecidos aos consumidores finais, desde aqueles que possuem baixo giro até os que possuem alto giro, desde os produtos que possuem alta representatividade no faturamento da loja até produtos de baixo faturamento, e o mesmo ocorre para a margem de contribuição, por exemplo.

Considerando a pressão imposta pelas indústrias, atacadistas ou, no caso de o ponto de venda participar de redes de compras, a decisão e prática do *mix* de produtos adequado sob a perspectiva desses agentes envolvidos é desafiadora, pois ao mesmo tempo que o varejista deseja atender os desejos de todos os seus clientes, deve também procurar trabalhar com uma oferta que não comprometa a viabilidade do negócio. Assim, a proposta, neste item, é de que o varejista conheça a viabilidade econômico-financeira de cada item oferecido na loja.

Primeiramente, a loja deve manter um sistema de informação, ou mesmo anotações, um controle de custo, receita e volume de vendas por produto. Dessa forma, poderá classificar o *mix* da loja e direcionar suas decisões de acordo com a matriz a seguir:

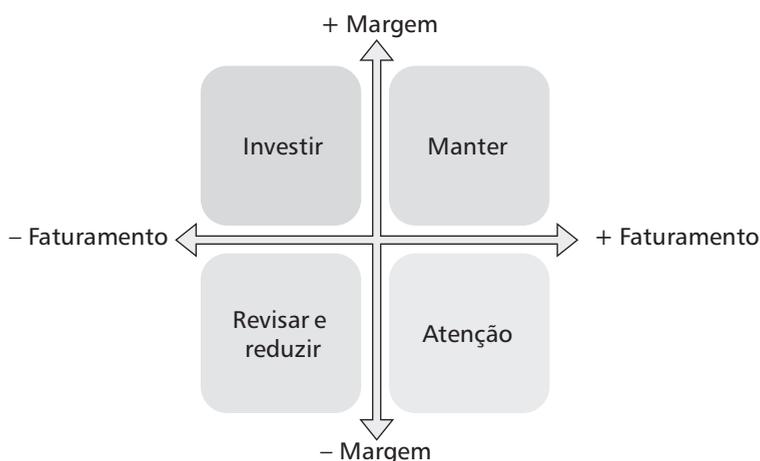


Figura 7.3 Sugestão de análise da viabilidade do sortimento.

Entende-se, de acordo com a Figura 7.3, que: (i) produtos com elevadas margens e elevado faturamento devem ser mantidos; (ii) produtos com elevada margem, mas baixo faturamento, provavelmente devido ao baixo giro, devem receber investimentos para que sejam classificados como alto faturamento; (iii) produtos com elevado faturamento, porém baixa margem, devem ser constantemente analisados para que não prejudiquem o lucro final do varejista; (iv) produtos com baixas margens e faturamento devem ser revistos para uma possível redução de *mix* oferecido no PDV.

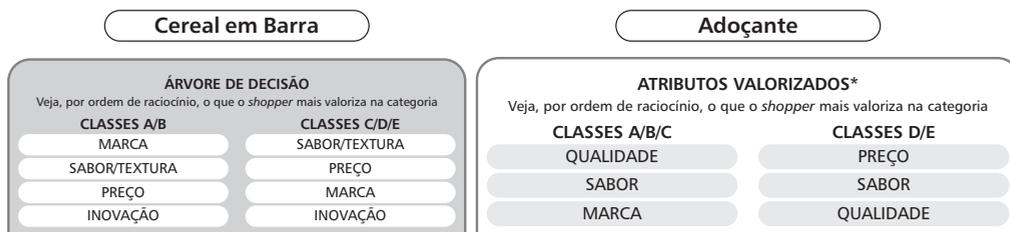
Essa análise deve ser periodicamente atualizada, de maneira a oferecer informações reais sobre as condições do sortimento da loja. Feito isso, o posicionamento da loja e dos produtos deve ser analisado, conforme proposto no item seguinte.

b) A árvore de decisão e a experiência de compras representam maneiras nas quais os clientes organizam suas compras. Essa análise é importante para a decisão de sortimento, pois contribui com a definição das características que deverão possuir os produtos de determinada categoria comercializada pela loja.

Experiência de compra significa o conhecimento e a orientação da loja para os produtos que seus clientes alvo procuram nela e como fazem essas compras, relacionando-se com os fluxos dos clientes, processo de decisão de compra, dentre outros fatores. Isso está relacionado com a árvore de decisão, ou seja, são capítulos para os quais os consumidores organizam suas compras. Por exemplo: “café da manhã”, “churrasco”, entre outras ocasiões.

Os agrupamentos da árvore de decisão podem ser relacionados a diversos atributos e variam de acordo com a categoria, envolvendo características tais quais: tipo de usuário (homem, mulher, criança, adulto etc.); local de uso (fora de casa, cozinha, banheiro etc.); critérios de escolha (embalagem, sabor, preço, cor etc.).

A seguir estão destacados alguns exemplos, a partir de pesquisa elaborada pela revista *Supermercado Moderno*, a respeito das árvores de decisão para alguns produtos (Figura 7.4):



Fonte: *Supermercado Moderno*, Guia Prático de Categorias (2009).

Figura 7.4 Árvore de decisão – análise da viabilidade do sortimento.

Para os exemplos apresentados, observam-se os atributos envolvidos na decisão de compra de cereal em barra. Produto consumido em sua maioria por pessoas com até 45 anos, as vendas de barras de cereal cresceram 5% em volume em 2008 e, também, na decisão de compras do adoçante, produto que mais da metade dos *shoppers* (58%) realiza a compra a cada 15 dias, 31% deles adquirem uma vez por mês e 11% a cada bimestre. A partir dessas informações e da análise da categoria em pesquisa realizada por profissionais da revista *Supermercado Moderno*, constatou-se que o *shopper* das classes A/B é influenciado primeiramente pela marca do cereal e, em seguida, considera o sabor e a textura do produto. Já as classes C/D/E valorizam em primeiro momento o sabor e a textura do produto, e no segundo momento, o preço e assim por diante, conforme a Figura 7.4.

Para maiores detalhes, recomendamos que o leitor acesse o guia prático de sortimento, disponível no *site* da revista *Supermercado Moderno*, para análise de diversas categorias que estão listadas no material. Assim, facilita-se a análise de sortimento proposta neste capítulo.

c) O posicionamento da loja refere-se a como os clientes deverão visualizar o PDV, em termos de soluções de produtos e serviços. Já o posicionamento de produtos refere-se à organização dos produtos em gôndolas.

Um determinado ponto de venda pode transmitir impressões diversas nos clientes. No entanto, é possível manipular essa impressão e deve-se fazê-lo. Para tal, há as seguintes possibilidades:

- **Diferenciado:** preocupa-se em oferecer produtos de alta qualidade e não se orienta somente por preço; oferece serviços diferenciados e alta variedade de categorias e produtos.
- **Custo Baixo:** comercializa produtos de baixo preço; possui um sortimento limitado, focado em compras de rotina.

Ou seja, os produtos oferecidos na loja e os preços praticados devem estar coerentes com a forma com a qual o dono da loja deseja obter, de seus clientes, o reconhecimento do seu PDV por seus clientes.

Ao PDV posicionado como diferenciado é recomendado que ele tenha, para as categorias oferecidas, produtos de marca líder, regional, de preço baixo e, ainda, marcas *premium*. Já aos PDVs posicionados como de custo baixo recomenda-se que tenham produtos da marca líder e de preço baixo.

Desse modo, torna-se possível inferir quais produtos e marcas serão oferecidos pelo PDV. É importante notar que, em casos em que o varejista participa de centrais de compras, há uma cota mínima ou produtos que devem ser comprados, muitas vezes impostos por essas centrais. Nesse caso, caberá ao varejista anali-

sar a viabilidade de sua participação na rede, após essa análise mais criteriosa de sortimento.

Independentemente de o PDV ser classificado como diferenciado ou de custo baixo, há produtos memorizados pelos clientes, caso sejam oferecidos, por meio dos quais muitas vezes o comprador classifica se a loja possui bons preços para a compra de todos os seus produtos ou não. Com isso, é importante que o PDV possua preços competitivos para o referido grupo de produtos, o qual está apresentado no Quadro 7.8.

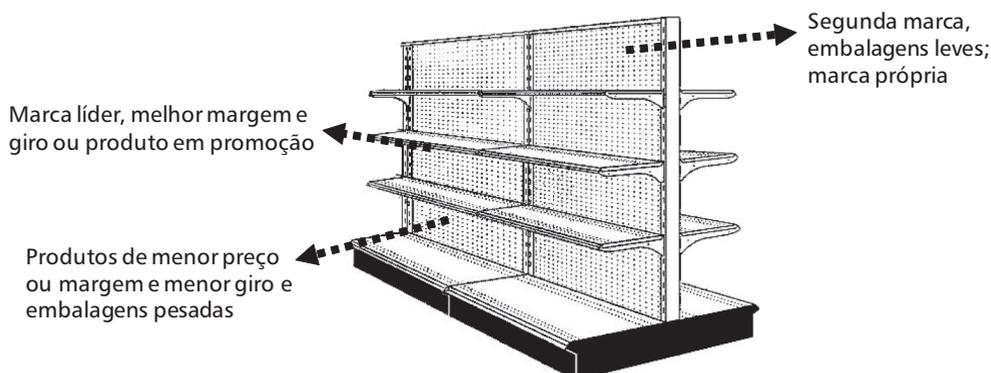
Quadro 7.8 *Produtos relevantes que definem o posicionamento da loja.*

MARCA	CATEGORIA	Preço Loja	Preço Concorrente	MARCA	CATEGORIA	Preço Loja	Preço Concorrente
Bauducco	Torradas			Nescau	Achocolatado em pó		
Melitta	Filtro para café			Nestlé Classic	Chocolate tablete		
Royal	Fermento			Seda	Condicionador		
Sundown	Protetor solar			Lilio by Gerber	Mamadeira		
Bauducco	Panettone			Zero Cal	Adoçante		
Bombrill	Lã de aço			Nissin Lámen	Macarrão instantâneo		
Veja Multiuso	Limpador			Ninho	Leite em pó		
Coca-Cola	Refrigerante tipo cola			Moça	Leite condensado		
Coqueiro	Atum			União	Açúcar refinado		
PopCorn Yoki	Milho Pipoca Micro			Seda	Creme tratamento de cabelo		
Ades	Bebida de soja			Lux	Sabonete		
Seda	Shampoo			Nescafé	Café solúvel		
Omo	Detergente em pó			Nestlé	Creme de leite		
Hellmann's	Maionese			Regina	Artigos de festa		

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados na revista *Supermercado Moderno* (2009).

Os produtos do Quadro 7.8 são indicadores de se a loja é “careira” ou não, pois são itens que em geral os clientes do varejo comparam para orientar a percepção de preço dos demais produtos.

A outra análise deste item refere-se à decisão sobre a posição dos produtos nas gôndolas. Primeiramente, cabe comentar que de acordo com o fluxo de clientes na loja, deverão estar ordenados os produtos (i) das categorias mais caras para as mais baratas e (ii) aplicando a árvore de decisão para cada categoria. Ainda, de acordo com os produtos e seus atributos, é sugerida uma das possíveis formas de organizá-los às gôndolas, conforme esquema da Figura 7.5.



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Alvarez (2008), Blessa (2008), Costa e Crescitelli (2007).

Figura 7.5 *Posicionamento dos produtos em gôndolas.*

Ainda, cada grupo de produtos pode estar exposto em diferentes blocos, podendo ser vertical ou horizontal, conforme as seguintes características:

- **Vertical:** ocorre quando produtos da mesma marca são expostos verticalmente nas gôndolas. Suas características são: (i) facilita a comparação de preços; (ii) destaca novos produtos da marca; (iii) normalmente o *shopper* opta pelo mais barato.
- **Horizontal:** ocorre quando produtos da mesma marca são expostos horizontalmente nas gôndolas. As características desse tipo de organização são: (i) aparenta maior organização para um menor espaço disponível; (ii) diminui a comparação de preços; (iii) melhora a comparação de características das marcas diferentes que estão expostas.

Devido às características apresentadas, o bloco horizontal é o mais indicado para o pequeno varejista. Dessa forma, o varejista ou o consultor de vendas que está ajudando o varejista em seu negócio poderão inferir sobre os produtos a serem ofertados, para cada categoria, bem como a posição desses produtos nas gôndolas. Para facilitar a organização das informações envolvidas nessa análise, sugere-se a utilização de uma análise consolidada, conforme Quadro 7.9.

que é oferecido na loja em relação aos serviços oferecidos pelos concorrentes e a viabilidade de oferecê-los.

O varejista, ao optar por oferecer determinado serviço, deverá estar ciente da relevância do mesmo e de como esse serviço poderá potencializar o aumento de faturamento no PDV. Como os minimercados estão presentes em locais de vizinhança, a concorrência deve ser analisada em termos dos serviços oferecidos aos clientes que são disputados entre as lojas. Contudo, deve haver cautela nessa análise, pois nem todo serviço oferecido pelo concorrente é viável para ser oferecido em outra loja. Por exemplo, se um PDV concorrente oferece estacionamento e o PDV próximo a ele ainda não oferece e nem possui espaço físico para tal, então essa carência de estacionamento pode ser suprida de outras maneiras, oferecendo outros serviços, como o *delivery*, por exemplo.

No Quadro 7.10, é demonstrado um conjunto de serviços recomendados para que tenham a viabilidade analisada no pequeno varejo.

Quadro 7.10 *Definição de serviços no PDV.*

Serviços	Loja Projeto	Concorrente	Viabilidade	Proposta para a Loja
<i>Delivery</i>				
Estacionamento				
Venda a prazo				
Ambiente/Organização				
Limpeza e mobiliário "OK"				
Iluminação "OK"				
Caixa eletrônico				
Correio/banca/pastel/café/etc.				
Outros				
Quantidade Total de Serviços				

Observa-se que todos os serviços identificados são interessantes sob a perspectiva de que alguns auxiliam os clientes a otimizarem o tempo disponível e outros beneficiam a visibilidade da loja e o acesso do cliente aos produtos ofertados.

- b) No segundo momento da análise dessa etapa, é importante considerar a comunicação interna. Nesse sentido, há dois objetivos principais envolvidos. Primeiramente, considera-se que por meio dela é possível estimular as vendas da loja no curto prazo. Já o segundo objetivo**

envolve facilitar a localização e conhecimento dos clientes quanto aos produtos de todas as categorias oferecidas na loja. No Quadro 7.11, estão algumas das possíveis comunicações a serem realizadas no pequeno varejo.

Quadro 7.11 *Definição de comunicação no PDV.*

Ferramenta de Comunicação	Loja Projeto	Concorrente 1	Concorrente 2	Proposta para a Loja (Se sim, identificar as categorias e produtos envolvidos)
Tabloides				
Degustação				
Brindes				
Concursos				
Queima (\$)				
Faixas e <i>Banners</i> na Entrada da Loja				
Sinalização dos Corredores				
Outros				

Conforme já foi comentado, muitas das atividades do Quadro 7.11 podem ser patrocinadas pelos fornecedores do varejo. Por exemplo, uma degustação de cafés pode ter a promotora, balcão e produtos custeados por determinada indústria de café. O mesmo acontece com tabloides, faixas e *banners*, sinalização dos corredores e outras várias ativações. Caso não haja esse patrocínio, recomenda-se que os varejistas invistam em algumas dessas atividades de comunicação para alavancar vendas de produtos com baixo giro, próximos do vencimento ou de elevada margem de contribuição.

2.5 Implementação e execução

Por fim, após uma série de análises contempladas no método, a implementação dos projetos identificados deverá ser realizada. Essa execução de atividades, em muitos casos, é um grande desafio para o PDV, portanto, primeiramente deve ser analisada, para a loja, sua real necessidade de mudança – alta, média ou baixa –, como também o apoio para realização das mudanças propostas, em termos de equipe envolvida, recursos, dentre outros aspectos – alto, médio ou baixo.

Além disso, sugere-se o seguinte quadro para organizar as informa es analisadas, bem como a viabilidade de execu o de cada mudança – oportunidade – identificada na loja. Uma sugestão de como integrar essa análise   apresentada no Quadro 7.12.

Quadro 7.12 *Implementa o de projetos no PDV.*

Decisão	Oportunidades (Consolidadas)	Grau de Dificuldade para realizar as mudanças necessárias	Prioriza�o da mudança	Cronograma
Categorias				
Layout				
Sortimento				
Serviços				
Comunica�o Interna				

Como análise essencial para controle de resultados, algumas métricas devem ser consideradas. Essas métricas possuem a possibilidade de o PDV acompanhar os resultados das mudanças realizadas e, com isso, avaliar interven es nessas mudanças ou, até mesmo, identificar novas oportunidades para seu negócio, atendendo ao objetivo de se ter a rentabilidade do seu negócio.

No Quadro 7.13, são propostos alguns indicadores para tal finalidade de se avaliarem os resultados das mudanças realizadas no PDV.

Quadro 7.13 *Indicadores de desempenho da implementa o.*

Financeiros	Antes das Mudanças	Depois das Mudanças
Faturamento R\$		
Rentabilidade %		
Lucro absoluto (adicional em R\$)		
% de perdas		
Estoques giro		
Ticket médio		
Satisfa�o e frequência de clientes na loja		

Antes de finalizar o método, há a análise de abordagem consultiva. Isso ocorrerá caso a indústria ou o atacadista estejam oferecendo esse serviço de análise e

propostas de mudanças aos PDVs, conforme possibilidade já comentada neste capítulo. Para uma abordagem consultiva, são recomendadas as seguintes etapas:

- **Diagonóstico:** envolve a preparação das análises apontadas no método, para as cinco decisões necessárias (categorias, *layout*, sortimento, serviços e comunicação interna).
- **Apresentação de sugestões:** é sugerido que seja apresentado ao dono do PDV um croqui com as propostas consolidadas e, na apresentação do material, devem ser feitas as justificativas e argumentações para demonstrar a coerência de cada alteração sugerida na loja.
- **Acompanhamento da implementação:** após aprovadas as mudanças, a equipe da indústria ou atacadista que oferece esse serviço ao pequeno varejo deverá monitorar a implementação das mudanças, demonstrando a preocupação com os resultados da loja.
- **Acompanhamento de resultados:** após implementadas as mudanças, os resultados provenientes das mesmas devem ser acompanhados, conforme as métricas identificadas anteriormente no capítulo.

3 Estudo de caso

A empresa REFREESA é fabricante de bebidas não alcoólicas da marca Refree, pertencente a um grupo multinacional, líder no setor. Localizada na Grande São Paulo, a Refree atende a 35.000 pontos de venda e conta com uma equipe de 300 vendedores, distribuídos em mais de 100 cidades da Grande São Paulo, Litoral Sul, Litoral Norte e Vale do Paraíba, além de 50 supervisores e 8 gerentes de venda.

No Brasil, a liderança da Refree é ainda mais pronunciada que nos outros países em que o grupo está presente. Os resultados do último ano foram acima do esperado, mas as previsões para o ano que se inicia são de desafios ainda maiores... Nada que a Refree não tenha enfrentado no passado, e superado com competência.

O maior desafio do momento é manter o crescimento das vendas e da rentabilidade num quadro de competição crescente e tendência de táticas de desconto forte, tanto por parte dos concorrentes quanto por parte das grandes redes de varejo, que negociam diretamente com a matriz, em alguns casos.

Sempre aberta a novas ideias, principalmente aquelas vindas da equipe de campo, a Refree está desenvolvendo um programa para os pequenos varejistas que consiste em fornecer proativamente uma assistência técnica e até pessoal para a organização dos pequenos autosserviços.

Aldayr Lima, um dos gerentes de venda, tem em sua região seis supervisores na zona sul de São Paulo e Baixada Santista. Entre os supervisores, João Fernandes, responsável por seis vendedores e 600 pontos de venda irá iniciar esse trabalho

e implementar um projeto piloto desse programa. Aldayr explicou sucintamente o programa ao seu supervisor, descrevendo a sua rotina de abordagem básica, ressaltando a importância da contribuição de cada um com a sua experiência e relacionamento, para fazer o programa “acontecer no campo”.

Os passos da rotina ficaram claros: os supervisores ficariam a cargo da escolha dos clientes para o programa, de acordo com o seu perfil, e também assumiriam a responsabilidade pela primeira análise dos dados do cliente para a formulação de uma proposta, que seria então executada com o auxílio do vendedor e da equipe de *merchandising*. Caso a análise ficasse complexa ou houvesse dúvidas, o supervisor recorreria ao gerente.

Além dessa breve explanação, os supervisores receberam um treinamento específico em gerenciamento por categorias básico, aplicado ao perfil de clientes desse programa. Nesse treinamento foi descrito um caso prático de aplicação de reorganização de um pequeno varejo, com excelente resultado.

O Supervisor:

João Fernandes é supervisor de vendas de varejos independentes I na região Sul de São Paulo. É bom de relacionamento e acredita na venda dia após dia. Ele tem muita preocupação em manter apenas o giro dos produtos repostos e rechaça qualquer tentativa da venda “entubada” por parte dos seus subordinados, para não prejudicar os clientes que atende há seis anos. Ele não quer arriscar com os clientes de sua área, entre os quais se encontram o **SM Paraná**, que pode ter dificuldades de caixa e atrasar o pagamento à empresa.

O Ponto de Venda Selecionado:

O **Supermercado Paraná** (em São Paulo, Vila Olímpia, ao lado do Dia%) atende público familiar classe média e transeuntes classe baixa. Fica bem na frente da parada de ônibus.

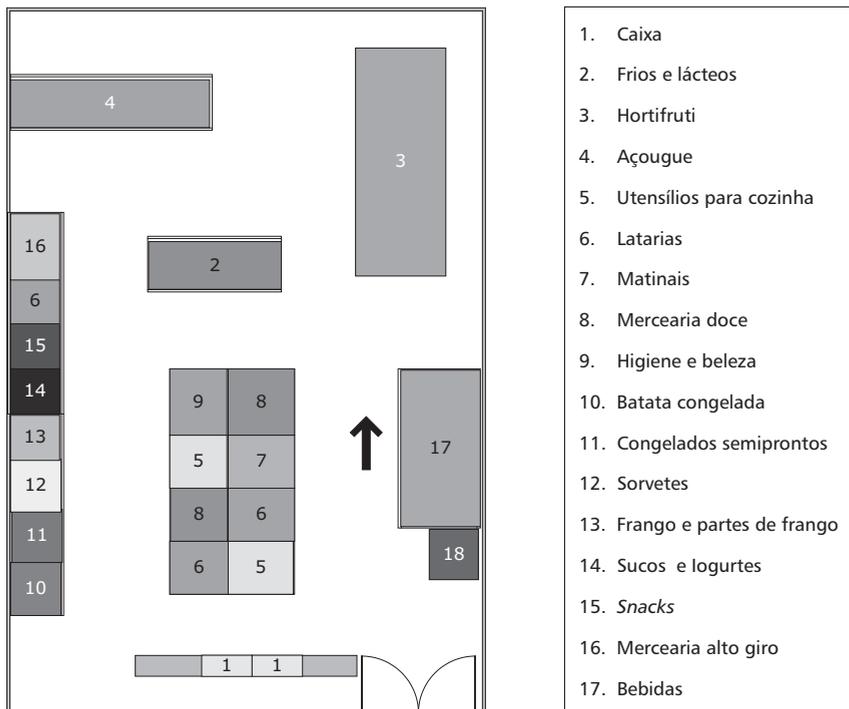
Recentemente, expandiu sua loja, aumentando a área de vendas de refrigerados, e ampliou o estacionamento de duas para cinco vagas. Um famoso Hortifruti instalou-se a menos de 800 metros da loja no mesmo bairro e, com o Dia% ao lado, seus clientes se dividiram muito. O público pedestre não compra muitas unidades, compra em geral bebidas, iogurtes e *snacks*, mas entra na loja em grande quantidade, principalmente nos horários de pico, quando o Dia% fica com grandes filas nos caixas. O proprietário, conhecido como “Gaúcho”, observa que no estacionamento do Dia% param muitos “carrões”, que saem com muitas compras. Alguns clientes saem de lá e vêm até a sua loja em busca de produtos que não encontram no Dia%, mas reclamam dos preços dele, que obviamente são bem maiores que os do concorrente. Para agravar, um Extra-Perto (CBD) foi aberto do outro lado da avenida, drenando clientes de mais alto poder aquisitivo com sua loja bem decorada, mais limpa e mais clara que o SM Paraná.

O layout do SM Paraná não segue um padrão racional (veja Figura 7.6), sendo 25% do espaço ocupado pela seção de hortifruti; não tem padaria, embora não haja bons concorrentes próximos. Além disso, a iluminação da loja é bem inferior à dos concorrentes e há um clima de permanente confusão.

Numa conversa com Gaúcho, João ouve as queixas do comerciante quanto às margens apertadas e à fuga dos melhores clientes para a concorrência, especialmente aqueles que faziam as compras de hortifruti, uma das especialidades da loja, desde o início.

João pede permissão para estudar o problema do SM Paraná e para fazer entrevistas com alguns clientes da loja, para apresentar depois algumas sugestões. Autorização obtida, João parte para a análise do problema.

Nas entrevistas, além das informações obtidas com o Gaúcho, João consegue apurar que os clientes de passagem (ponto de ônibus) ficam muito descontentes por não encontrarem embalagens para consumo imediato, já os dois clientes que foram localizados fazendo compras de estoque um pouco maior, embora tivessem achado boa a ampliação da oferta de congelados prontos, reclamaram que a loja era confusa em comparação com as novas concorrentes, e que só se mantinham fiéis pelo atendimento mais pessoal dado pela equipe do SM Paraná.



Fonte: Elaborada por Arnaldo Mendes, em projeto de treinamento realizado com os autores.

Figura 7.6 Croqui do layout do Supermercado Paraná.

Fazendo outras comparações com a concorrência e analisando o tamanho das seções (na falta de dados mais precisos), João descobriu que em média a mercearia estava ocupando o espaço ideal, embora alguns itens estivessem mal posicionados.

A seção de perfumaria e higiene pessoal estava muito abaixo do espaço recomendado (8%) e o setor de hortifruti está ocupando espaço bem acima do recomendado. Não foi constatada a existência de pontos extras ou promoções. Não há serviços adicionais prestados.

Com base nas informações do caso e nos conceitos apresentados no capítulo, avalie o caso e responda às seguintes questões:

1. Qual a sua sugestão de melhoria no *layout* e revisão do fluxo para esse varejista?
2. Que ajustes na localização e espaços das categorias você acredita que possam ser implementados? Justifique.
3. Existe oportunidade de inserir novas categorias nesse ponto de venda? Por quê?
4. Que mudanças e ajustes relacionados com o gerenciamento de categoria você sugeriria a esse varejista?
5. Qual sua avaliação sobre os serviços da loja? O que pode ser melhorado, na sua opinião?

4 Resumo, questões e pontos de aprendizado

Este capítulo procurou apresentar uma ferramenta organizada em um roteiro sequencial de análise para auxiliar profissionais de *trade marketing* na avaliação e tomada de decisão e execução das atividades de *trade marketing*. Por ter sido desenvolvido utilizando conceitos simplificados, sua aplicabilidade é maior no pequeno varejo, que apresenta uma complexidade menor em relação a grandes varejistas.

Assim, a ferramenta foi organizada para auxiliar as decisões relativas a questões como:

- Quais categorias de produtos devem necessariamente estar presentes em determinada loja de varejo? O que deve ser avaliado e levado em consideração nessa análise?

Nesse ponto, são abordados aspectos de informações sobre os clientes da loja, seu perfil, principais necessidades, preferências, frequência de visitas etc. Além disso, deve-se avaliar o entorno da loja, perfil socioeconômico, característica do

local ou bairro, principais concorrentes, características dos concorrentes etc. Por fim, uma avaliação detalhada das informações do próprio varejista, histórico de vendas, principais produtos e categorias deve ser realizada.

- Qual o melhor *layout* para loja? Como devem estar dispostas as categorias no espaço físico disponível?

Para essas decisões, foram abordadas as análises de papel das categorias, um entendimento do fluxo de clientes na loja e avaliação cuidadosa de onde selecionar locais relevantes para serem utilizados como pontos extras.

- Qual a variedade de produtos e marcas que uma loja deve ter para cada categoria de produtos? Como esses itens devem estar dispostos nas prateleiras?

Nesse tópico, foram discutidas algumas análises e decisões que devem levar em consideração o posicionamento do varejista e dos produtos comercializados, a margem oferecida por cada produto e marca, assim como a árvore de decisão de cada produto, para guiar a forma como o cliente decide e reflete esse processo na exposição dos produtos nas gôndolas. Um exemplo dessas decisões é ilustrado no Boxe 7.1.

- Quais serviços podem ou devem ser oferecidos aos clientes para melhorar a oferta de valor do varejista? Que tipo, forma e quantidade de comunicações podem ser utilizados na loja?

Essas são questões que devem considerar a estratégia do varejista, refletindo o perfil dos clientes, bem como ações da concorrência local, para então se propor um plano de ações a ser implementado na loja.

- Como realizar a implementação e execução das atividades e decisões tomadas anteriormente?

Por fim, discutiu-se que as análises anteriores devem resultar em uma lista de oportunidades que devem ser colocadas em prática na loja, sendo que, quanto ao período de mudança, deverá depender das prioridades do varejista e seus principais parceiros, bem como do grau de dificuldade e capacidade de implementação dos mesmos.

BOXE 7.1 Virada da loja: mudando o varejo para melhor

Em seu livro, Sorensen (2009) identifica aplicações práticas para fazer crescer as vendas e lucros em dois dígitos; e diferencia os bons varejistas dos ótimos varejistas. Como exemplo, o autor cita que uma característica do bom varejo é o foco na

correta seleção de *merchandising* com nenhuma ou pouca atenção ao tempo que os *shoppers* gastam para compreenderem toda a carga de informação. Bons varejistas gastam 80% do tempo dos *shoppers*. Ótimos varejistas farão uso produtivo desse tempo perdido.

Desse modo, os princípios para varejistas se manterem competitivos são:

1. Foco nas viagens de compra curtas: metade das viagens resulta na compra de cinco itens ou menos (viagens curtas) e representa um terço do total de vendas da loja. A nova estratégia é aumentar o tíquete de compras em um ou dois itens. Esse foco nas viagens rápidas poderia trazer 30% de aumento nas vendas.
2. Foco nos itens vitais que levam ao sucesso: menos que mil itens, talvez 100 ou 200, fazem a diferença entre um bom e ótimo varejista. É preciso fazer um *ranking* dos itens (por SKU) dos mais aos menos vendidos. Os *shoppers* votam todos os dias no que eles querem comprar. Ótimos varejistas são obcecados no que os *shoppers* querem.
3. Colocar os itens vitais no caminho dos *shoppers* (e não esperar que eles os encontrem).
4. O mais importante é lugar, e não preço. Em uma loja típica, 2% dos itens são promocionados em algum momento em pontas de gôndola ou outros tipos de *display*, que constituem 30% das vendas da loja. Porém, metade desses 2% está com desconto de preço. Ótimos varejistas percebem que há outros fatores importantes além de preço para os *shoppers* e focam em valor e conveniência. “Quanto mais rápido você vende, mais você venderá” (princípio primário de Sorensen).
5. Fazer um balanço entre os itens vitais da loja e o resto da linha: é preciso continuar oferecendo toda a variedade de itens, mas também tornar fácil de encontrar os itens vitais para o *shopper*. Os *shoppers* são atraídos para a loja por conta da calda longa (extensão de linha), mas quando chegam lá, compram os itens vitais (ou *the big head*, nas palavras de Sorensen).

Fonte: Adaptado de Sorensen (2009).

Referências

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

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, L. T.; CONSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A.; D'ANDREA, R.; MENDES, A. **Orientação estratégica à geração de valor ao pequeno varejista**. Encontro de Negócios do Varejo. Ribeirão Preto, 2009.

COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E. **Marketing promocional para mercados competitivos**. 1. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NIELSEN. **Mudanças no mercado brasileiro**. Seminário Nielsen Tendências. São Paulo, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2007.

SUPERMERCADO MODERNO. **Mai de 2009 Guia de Categorias**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br>>. Acesso em: 3 dez. 2009.

SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper**: the science of retailing. New Jersey: Pearson Education, 2009.

TOOLBOX – Métricas de Ponto de Venda. **A experiência de compra no ponto de venda**: ideias vencedoras para influenciar o shopper. Catálogo promocional, 2009.

8

Mensuração e Avaliação dos Resultados de *Trade Marketing*

Leandro Angotti Guissoni
Marcos Fava Neves
Edson Crescitelli
Rafael D'Andrea
Matheus Alberto Cònsoli

CASO DE ABERTURA

Como uma empresa pode engajar sua equipe comercial na busca de resultados por meio do monitoramento do mercado

Atualmente líder no setor de higiene, saúde e beleza, a Kimberly Clark, empresa fabricante de produtos como absorventes, sabonetes, lenços, fraldas, papel higiênico, guardanapos, dentre outros, encontrava-se posicionada em 2005 ofertando os produtos de marcas regionais (baixo custo) e os líderes em valor (que ofereciam diferenciação). Naquele contexto, a empresa possuía dois concorrentes fortes e outros regionais.

Para atingir o objetivo delimitado por esse fabricante, de conquistar *market-share* dos concorrentes, sua execução de mercado envolvia a aplicação de práticas do gerenciamento por categorias no ponto de venda, especialmente para os pequenos e médios varejistas. A ideia era aproximar a empresa desses varejistas e canais de vendas, obtendo ganhos em participação de mercado.

Entretanto, como essas práticas não eram novidades no mercado e demandavam a mobilização da equipe comercial da empresa para serem cumpridas, existia o desafio de que o objetivo do fabricante fosse atingido. A solução encontrada, então, foi basear toda a execução dessas práticas em um amplo programa de monitoramento e reconhecimento por resultado com base em dados reais. Essa solução, reconhecida como *Store Metrics*, foi possibilitada pela parceria com a ToolBox, empresa especializada em métricas de ponto de venda e soluções de *trade marketing*.

A metodologia *Store Metrics* foi composta por quatro etapas integradas:

1. *Store check* – pesquisa no ponto de venda com o objetivo de coletar dados de variáveis que impactam o giro dos produtos ofertados.
2. PDV ideal – verificação da aderência dos pontos de venda pesquisados em relação ao padrão de execução desejado.
3. Premiação ao PDV – avaliação das equipes comerciais e pontuações por pontos de venda em conformidade ao padrão de execução desejado.
4. Consultoria – melhoria na execução de PDV de acordo com o PDV ideal.

O ponto de venda ideal é refletido pela execução que melhor atende aos objetivos do fabricante em termos de sortimento, preço, espaço, posicionamento, comunicação, ponto extra e promoção, indicadores de excelência que mostram a realidade das lojas periodicamente. Já na premiação ao ponto de venda, o nível de execução encontrado no campo é consolidado em um *ranking* de pontuação e os colaboradores são reconhecidos por sua pontuação em cada pilar, como ilustra a Figura 8.1. O resultado individual de loja (promotor) era convertido, ainda, em resultados agregados até nível Brasil (Figura 8.1).

Promotor	UF	Regional	Sortimento	Preço	...	Ponto extra	Máximo de pontos no mês	Colocação atual	Prêmio R\$
Promotor A	SP	Leste	20	27	59	25	131	OURO	R\$ 125,00
Promotor E	SP	Leste	34	51	29	12	126	OURO	R\$ 119,00
Promotor BG	SP	Leste	27	18	41	6	92	PRATA	R\$ 100,00
Promotor FI	SP	Leste	12	24	7	25	68	BRONZE	R\$ 80,00
Promotor NP	SP	Leste	9	15	22	8	54	Não conseguiu	R\$ 65,00



Fonte: ToolBoxTM, elaborada por D’Andrea (2007).

Figura 8.1 Pagamento de bonificações: reconhecimento de pontuação por pilar.

Ao analisar a Figura 8.1, observa-se que há o *ranking* de promotores por Estado e com pontuação acumulada para cada pilar analisado. De acordo com a escala de pontos, é atribuída uma classificação à equipe comercial (ouro, prata, bronze). Os resultados são alocados de acordo com níveis, desde uma classificação para a atuação do fabricante no Brasil, até pelo resultado por promotor, conforme é ilustrado na Figura 8.2.



Fonte: ToolBoxTM, elaborado por D’Andrea (2007).

Figura 8.2 Avaliação das equipes.

Por fim, a etapa de consultoria consistia no programa de melhoria contínua na execução do ponto de venda, que garante um plano de correção rápido e eficaz, envolvendo os responsáveis diretos pelos pontos de venda.

As consequências do projeto registradas no primeiro ano foram o crescimento em *market share* nas principais categorias, o aumento das vendas dos produtos de maior margem, o crescimento nas vendas de regiões com boa execução de ponto de venda, maior motivação e mobilização das equipes direta e indireta, melhor aplicação dos recursos comerciais, o que favoreceu o resultado do fabricante a partir de métricas para a execução de suas estratégias comerciais nos pontos de venda atendidos pela sua equipe comercial.

Fonte: Caso elaborado pelos autores a partir da palestra “Inteligência de mercado – Case Kimberly Clark” apresentada em evento da ABA I Fórum *Trade Marketing*, em outubro de 2007, e a partir de informações disponibilizadas pela ToolBox.

Objetivos do capítulo

Esperamos que, após concluir a leitura deste capítulo, o leitor possa compreender melhor a importância do *trade marketing* e, mais especificamente:

- Entender a relevância das métricas e indicadores em *trade marketing* sob a perspectiva das indústrias que comercializam seus produtos, e do varejo, que os ofertam aos consumidores finais.
- Conhecer os principais KPIs (*Key Performance Indicators* ou Indicadores-chave de Desempenho) operacionais e financeiros para o acompanhamento de ações de *trade marketing*.
- Compreender a relação entre o investimento nas atividades de *trade marketing* e seu impacto para a geração de valor ao negócio.
- Calcular e interpretar resultados de indicadores operacionais e financeiros em *trade marketing*.

1 A importância da mensuração e avaliação dos resultados

As atividades de *trade marketing* assumem, cada vez mais, um papel de destaque como direcionadoras do crescimento empresarial das indústrias e, nesse contexto, seus gestores têm sido fortemente questionados pela falta ou dificuldade em justificar os gastos crescentes na área, o que se torna alvo de muita exigência pela alta administração, assim como já ocorre com os profissionais de marketing das organizações (QUEIROZ, 2008).

Por um lado, os recursos e esforços investidos para obter ganhos na execução de mercado das empresas fabricantes permitem estimular a demanda e o consumo dos seus produtos ofertados. Contudo, por outro lado, há uma crescente necessidade de se investir em atividades que melhorem essa execução das marcas no varejo, principalmente considerando os desafios já colocados nos capítulos anteriores, como o aumento da concorrência das indústrias pela preferência dos varejistas envolvendo a disputa de participação em pontos extras e na zona quente das lojas, colocação dos materiais de comunicação, *mark-up*, visitas dos vendedores, produtos disponibilizados para venda, dentre outros pontos.

A análise de desempenho em marketing insere, nesse contexto desafiador aos gestores de *trade marketing*, a possibilidade de que sejam monitoradas as ações que mais geram vendas e margens incrementais à indústria e as que não geram retorno satisfatório sobre o investimento, considerando o custo de oportunidade de capital da empresa. Com isso, há melhorias acerca da facilidade e assertividade em direcionar os investimentos para melhor utilização da verba que é atribuída a esses gestores.

A classificação e análise das métricas de marketing estão inseridas no escopo de um sistema de mensuração que quantifica uma dinâmica a partir da aplicação de recursos nas variáveis de *trade marketing* para realização de ações direcionadas ao mercado-alvo das empresas fabricantes.

No entanto, apesar de já reconhecida a importância das métricas de marketing e de *trade marketing*, há dois desafios principais que impactam a aplicação dessas métricas, os quais estão discutidos a seguir.

1. O primeiro desafio é o de se conseguir organizar as informações e selecionar metodologias adequadas ao cálculo das métricas de desempenho, de maneira a orientar os investimentos em *trade marketing*.

Em alguns casos, verifica-se que os departamentos de marketing não estão estruturados com o apoio de um sistema de informação que permita a organização, classificação e divulgação de informações relevantes dos resultados das ações realizadas ou orçadas na área e, além disso, tanto o plano de contas contábil da empresa como o programa de *customer relationship management* (CRM), por exemplo, não permitem a coleta de informações da maneira como deveriam estar organizadas para o cálculo de métricas de desempenho em *trade marketing*.

Além desses fatores, há muita dúvida sobre quais métodos seus gestores podem utilizar para mensurar o retorno dessas atividades, pois “não há concordância total em como medir o ROI, ou até mesmo sobre o que deve ser medido” (BELCH; BELCH, 2008, p. 192). Reiterando essa afirmação, na recente pesquisa de Petersen et al. (2009), é demonstrado que muitas métricas em *trade marketing* causam

uma desordem se consideradas no painel de controle da área, ao invés de auxiliar a empresa quanto ao direcionamento de seus investimentos nessas ações.

Para auxiliar nesse processo e contribuir para a superação desses desafios, neste capítulo são demonstradas algumas possibilidades para uma empresa organizar suas informações de *trade marketing*, selecionar indicadores e aplicá-los para se ter a análise de desempenho da área.

2. O segundo desafio envolve a aceitação, por parte dos gestores da área de *trade marketing*, em terem mensurados os desempenhos das atividades que realizam.

Culturalmente, alguns profissionais em marketing são resistentes em fazer a mensuração dos resultados de suas ações, provavelmente por receio de que elas não apresentem resultados favoráveis à alta administração e de que eles sejam cobrados por apresentar resultados positivos. Corroborando com essa possibilidade, segundo pesquisa de Clancy e Krieg (2008, p. 14) foram divulgados alguns resultados não favoráveis aos gestores de marketing quando identificaram, a partir da análise de mais de 500 programas de marketing para produtos e serviços de consumo e *business-to-business*, que 84% desses programas não apresentaram um retorno positivo sobre o investimento e, posteriormente, os autores trabalharam em conjunto com a *Marketing Management Analytics* (MMA), tendo apresentado a conclusão de que a comunicação para bens de consumo não duráveis já estabelecidos no mercado tem um retorno de apenas US\$ 0,54 para cada US\$ 1 investido.

Ou seja, esse desafio refere-se à mudança cultural na área quando há um sistema de métricas de marketing definido e observado pela alta administração. O caso apresentado no início do capítulo ilustra essa mudança cultural, a partir do momento em que havia classificação da equipe comercial de acordo com o nível de execução de mercado dos pontos de venda atendidos pelo fabricante.

2 Como superar o primeiro desafio: organizando as informações de marketing e selecionando indicadores de desempenho

Por outro lado, as justificativas dos gestores de marketing em não mensurar o retorno de suas ações estão se esgotando. Com o avanço da tecnologia da informação, do marketing baseado em dados, do *customer relationship management* (CRM) e dos sistemas de informações de marketing nas empresas, a capacidade de medir o desempenho das atividades mercadológicas foi sensivelmente ampliada, pois existem diversas tecnologias, pessoas e processos que permitem coletar, classificar e analisar as mais diversas informações de mercado e de clientes. Segun-

do Clancy e Krieg (2008, p. 14), “depois de anos de alegações justificáveis de ser difícil ou impossível mensurar a eficácia do marketing, hoje em dia novas fontes de dados, tecnologias e ferramentas possibilitaram relacionar os investimentos de marketing diretamente com o *market-share*, as vendas e os lucros”.

De maneira a superar o primeiro desafio, considera-se que, conforme conceitos já existentes, os sistemas de informações de marketing são constituídos por processos, tecnologia (equipamentos) e pessoas que coletam, classificam e distribuem informações relevantes aos tomadores de decisões em marketing. Por sua vez, esse sistema envolve três atividades que estão relacionadas com o levantamento de dados para a avaliação dos resultados de comunicações, composto por: (i) pesquisa de marketing, que envolve o planejamento, a coleta e a apresentação de dados relevantes em *trade marketing*; (ii) inteligência de marketing, que inclui levantamentos de informações que impactam a execução de mercado e as vendas utilizando-se, por exemplo, a força de vendas, a Internet e outras fontes; e (iii) relatórios internos à organização, que são extraídos a partir de um conjunto de dados de desempenho das vendas da empresa.

Outro elemento fundamental para a organização dos dados é o plano de contas contábil para a área de marketing. O plano de contas “é uma peça na técnica contábil que estabelece previamente a conduta a ser adotada na escrituração, por meio da exposição das contas em seus títulos, funções, funcionamento, grupamentos, análises, derivações, dilatações e reduções” (SÁ, 2004). O objetivo do plano de contas, inserido no escopo de marketing, é o de apresentar contas que se destinam à reunião dos fatos no tocante aos investimentos e operações de *trade marketing* da empresa para facilitar a análise do histórico de investimentos por atividade de comunicação, produto e canal.

Ou seja, como uma das premissas para que sejam calculadas as métricas de cada ação do programa de *trade marketing*, possuir um plano de contas estruturado relacionado aos seus investimentos é fundamental para o departamento de *trade marketing* das indústrias. Porém, esse é um grande desafio às organizações, pois muitas possuem apenas uma conta geral para *trade marketing* ou, em alguns casos, alocam os investimentos em contas em que não há coerência com a ação realizada.

Por fim, o programa de CRM, conforme abordado em capítulos anteriores, é relevante para a organização de informações, pois permite direcionar as análises a respeito do retorno das ações de *trade marketing* realizadas para cada tipo de cliente (varejista), classificados pela indústria como estratégicos ou não, de acordo com critérios que variam entre as empresas, de acordo com os seus objetivos.

Quanto às diferentes possibilidades para o cálculo das métricas de *trade marketing*, na etapa seguinte deste capítulo é demonstrada a proposta de uma metodologia, consolidando diversas outras já existentes na literatura e na prática

de algumas organizações estudadas para este livro, a fim de facilitar esse processo de seleção dos indicadores da área de *trade marketing*.

3 Como superar o segundo desafio: orientando a organização para a gestão baseada em valor

Alguns dos profissionais de *trade marketing* relutam em aceitar terem suas atividades avaliadas por meio de métricas de desempenho. Isso, por sua vez, está relacionado com a forma da gestão da empresa e com seus objetivos corporativos. Como proposta para minimizar esse fator que dificulta a avaliação de resultados em *trade marketing*, destaca-se a gestão baseada em valor, ou, como é internacionalmente reconhecida, a *Value-Based Management* (VBM).

A gestão baseada em valor representa uma mudança cultural para as organizações (YOUNG; O'BYRNE, 2003), principalmente aquelas orientadas à geração de vendas, lucro e margem, pois preconiza que toda a verba investida na empresa deverá gerar retornos maiores do que o seu custo de capital, considerando assim uma perspectiva de lucro econômico para o controle gerencial e não o lucro contábil, ou seja, o resultado depois de descontadas as despesas operacionais incorridas em determinado período.

Assim, se a organização exigir de todos os seus gestores que os investimentos em suas áreas gerem valor à empresa, ficará mais fácil demandar da área de *trade marketing* esse resultado, de que seja criado valor à empresa a partir dos investimentos em ações de *trade marketing*. Por conseguinte, para apurar esses resultados os gestores deverão utilizar algumas métricas. Essa análise é aprofundada posteriormente no capítulo, quando são tratadas as métricas financeiras.

4 Métricas operacionais e financeiras

A apuração e análise das métricas operacionais e financeiras fazem parte de um processo para que seja possível obter resultados confiáveis, relevantes e suficientes aos tomadores de decisão na área para o processo de melhoria contínua das estratégias e da execução das atividades de *trade marketing*. Esse processo está ilustrado na Figura 8.3.

Ou seja, de acordo com a figura apresentada, em um primeiro momento o processo de avaliação está relacionado aos pilares de *trade marketing* e as estratégias definidas pelo fabricante para cada um, conforme discorrido no Capítulo 2 do livro. Em seguida, as ações das empresas, para cada pilar, devem ser avaliadas tanto em termos de conformidade de execução como também sob a perspectiva financeira, com a análise do retorno sobre os investimentos nessas ações. Final-

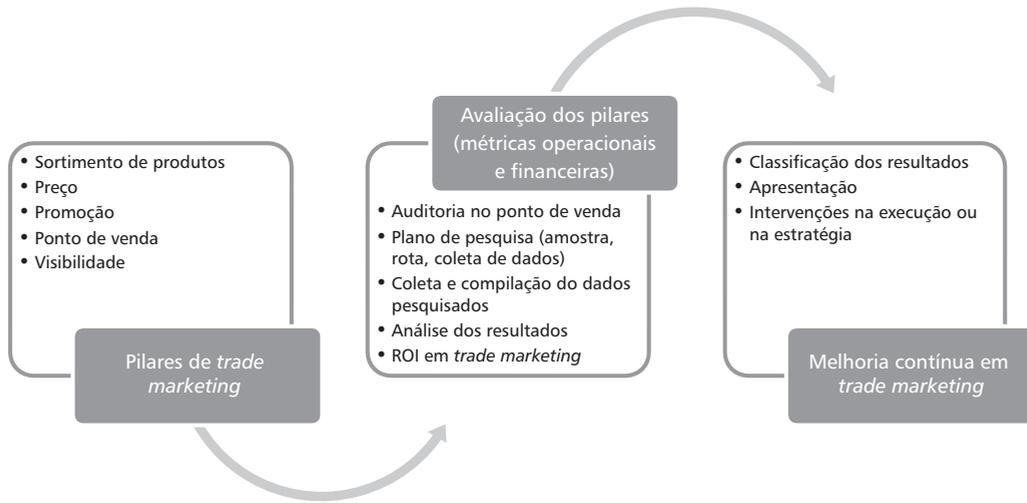


Figura 8.3 *Indicadores de desempenho operacionais em trade marketing.*

mente, tudo isso possibilita a melhoria contínua dos planos e processo da área de *trade marketing* da empresa.

A segunda etapa, de avaliação dos pilares de *trade marketing*, é o foco da abordagem neste capítulo. Para tal fim, inicialmente recomenda-se que seja estruturado o setor de pesquisa de mercado nas empresas fabricantes. Por exemplo, havendo profissionais dedicados à coleta, análise e classificação dos resultados de pesquisas, a partir de um sistema de auditoria de mercado próprio ou terceirizado. Se for próprio, o sistema deverá ser constituído por pesquisadores, contratados pela empresa, que percorrem uma amostra de pontos de venda e, com questionários ou *palmtops*, coletam os dados necessários no varejo, os quais serão inseridos nos sistemas de informação da empresa (automatizados, como alguns *softwares* disponíveis para esse fim). Caso seja terceirizada a coleta de dados de pesquisa, a empresa deverá realizar a compra de informações de mercado de alguns institutos especializados em pesquisa de mercado e, a partir do recebimento dessas informações, efetuar a análise e classificação das mesmas.

Seguindo os objetivos do capítulo e, de maneira a aprofundar a avaliação dos pilares, a partir desta seção são apresentadas tanto as métricas operacionais de desempenho em *trade marketing*, como também as métricas financeiras de avaliação do retorno dos investimentos nessas atividades, relacionando seus resultados com a gestão baseada em valor, ou seja, com a geração de valor aos donos e acionistas das indústrias.

4.1 Métricas operacionais

As métricas operacionais, ou seja, relacionadas à conformidade das suas atividades executadas no varejo, são avaliadas pelas indústrias a partir da verificação de sua aderência e coerência com as estratégias dos pilares em *trade marketing* definidas pelas empresas, conforme apresentado no caso de abertura deste capítulo, de maneira a relacionar esses resultados com o desempenho da equipe comercial. Assim, no item seguinte é apresentada uma proposta para que os fabricantes consigam fazer as avaliações de resultados a partir da conformidade de execução por ponto de venda auditado.

Com esse intuito, são propostas as métricas para os pilares de *trade marketing* de sortimento, preço, visibilidade e promoção. Já as métricas para o último pilar, relacionado ao ponto de venda, estão apresentadas na segunda seção deste item.

4.1.1 Indicadores de sortimento, preço, visibilidade e promoção

A execução de mercado de um fabricante, ou seja, a maneira como são executadas as estratégias de *trade marketing* no ponto de venda, impacta diretamente o resultado de vendas das indústrias e dos varejistas. A execução de mercado da indústria envolve os pilares de *trade marketing*, conforme já detalhado no Capítulo 2. Esses pilares podem ser avaliados conforme seus objetivos, de acordo com métricas específicas:

- **Métricas de sortimento:** venda de produtos no canal de distribuição (varejista) adequado de acordo com a estratégia de cada linha de produto e segmentação de mercado.
- **Métricas de preço praticado na ponta:** precificação dos produtos disponíveis ao consumidor final conforme valor sugerido pelos fabricantes aos varejistas a fim de se ter um preço na ponta coerente com a segmentação de mercado e com o valor entregue ao consumidor final.
- **Métricas de visibilidade:** presença de materiais de comunicação nos pontos de venda para impulsionar a venda dos produtos ofertados e a presença de exposição dos produtos em espaços extras. Tudo isso contribui com a exposição de produtos na área de vendas (EAV), que também deverá ser auditada.
- **Métricas de promoção:** presença de promoções de vendas nos varejistas, por exemplo: cupons, *on pack*, brindes, amostras de produtos. Essa presença deve ser avaliada em relação ao que foi planejado pela área de *trade marketing* do fabricante e o que está sendo executado efetivamente nos pontos de venda.

Considera-se, para o conjunto de métricas operacionais em *trade marketing*, que a execução de mercado da indústria seja satisfatória para atingir os seus objetivos de vendas e de *performance* nos canais de distribuição, fazendo com que suas estratégias e objetivos desejados em cada ponto de venda sejam atendidos com sucesso. Esse é o objetivo das métricas operacionais em *trade marketing*, ou seja, de permitir a mensuração e avaliação do desempenho das ações realizadas nos pontos de venda.

Assim, como ponto de partida e já colocado neste capítulo, sugere-se que a empresa possua em seu sistema de informação de marketing a possibilidade de obter dados que a posicionem sobre sua execução de mercado. Alguns institutos são reconhecidos por oferecer esse tipo de informação (por exemplo, ToolBoxTM, The Nielsen Company, Global Research, dentre outros). No entanto, algumas empresas preferem desenvolver seus sistemas próprios de pesquisa e medição de desempenho para avaliar sua atuação no mercado, por meio da contratação de pesquisadores próprios e da estruturação de sistemas informatizados utilizados por profissionais de *trade marketing* a fim de obterem os referidos indicadores, conforme já abordado no capítulo.

Na Figura 8.4 e, posteriormente, no Quadro 8.1, são apresentadas algumas possibilidades e indicadores relevantes para análise da empresa.



Figura 8.4 *Indicadores de desempenho operacionais em trade marketing.*

Para tornar consistente a aplicação de métricas para cada pilar de *trade marketing*, nesta etapa são apresentadas as explicações dos indicadores que compõem cada um deles.

Porém, antes de aprofundar essa apresentação, deve ser decidido o grau de importância atribuído pela empresa à avaliação de cada pilar apresentado na Figura 8.4. Para exemplificação, é sugerida uma ponderação (Quadro 8.1):

Quadro 8.1 *Ponderação dos atributos de avaliação operacional em trade marketing.*

Pilar	Peso
Sortimento	30%
Preço praticado na ponta	25%
Visibilidade	30%
Promoção	15%
Pontuação total	100%

Deve-se esclarecer que cada empresa possui objetivos específicos em cada pilar, portanto, cabe a cada uma decidir a ponderação que compõe a pontuação total da empresa em termos de execução de mercado.

As métricas de cada pilar devem ser realizadas comparando-se o que é verificado nas lojas auditadas ao que é considerado como nível de execução ideal para cada pilar. Nesse sentido, o conceito desenvolvido e proposto nesta obra é o **padrão de execução de mercado (PEM)**.

PEM é a representação da estratégia ideal de trade marketing para cada pilar executado e avaliado por uma empresa fabricante. As questões que o PEM responde são: os produtos disponíveis ao consumidor-final estão adequados ao perfil do canal e com o preço de ponta desejado? Há pontos extras e materiais de comunicação da empresa fabricante nos varejistas? As promoções planejadas pela empresa fabricante estão sendo executadas no ponto de venda?

O conceito de PEM é aplicado quando os gestores de *trade marketing* possuem claramente definidas as regras de execução de mercado para cada linha de produto, de acordo com a segmentação de mercado da empresa, envolvendo principalmente o canal de distribuição desejado pela empresa para participar com a oferta de seus produtos (autosserviço, minimercado, loja de conveniência, padaria, mercearia, bares e outros canais).

Para facilitar o entendimento quanto à aplicação dessas métricas propostas, neste item foi desenvolvido um exemplo de um fabricante de produtos alimentares, denominado neste capítulo como empresa Alfa, para contribuir com uma visão prática sobre o tema. A empresa Alfa possui uma amostra composta por 950 pontos de venda pesquisados, tendo sua amostra distribuída de acordo com os seguintes canais:

Quadro 8.2 Amostra de pontos de vendas pesquisados pela empresa Alfa.

Canal	Quantidade de PDVs pesquisados
Autosserviço	40
Minimercado	120
Padaria	250
Mercearia	200
Lanchonete	260
Bar	80
Total da amostra	950

Nos itens a seguir, estão apresentados os detalhamentos de análise de cada indicador de desempenho operacional em *trade marketing* proposto.

Pilar 1: Sortimento

Esse atributo é referente à existência de produtos nos pontos de venda que são adequados ao plano de produtos da empresa, principalmente em conjunto com a análise de sua segmentação de mercado e posicionamento. Por exemplo, vamos considerar que a empresa Alfa possua os produtos listados no Quadro 8.3, que deverão estar disponíveis ao consumidor final em determinados canais de distribuição.

Quadro 8.3 PEM (Padrão de Execução de Mercado) – sortimento.

REM (Regras de Execução de Mercado) Empresa Alfa									
Produto	Sabor	Embalagem	Tamanho	Canal de distribuição					
				Autosserviço	Minimercado	Padaria	Mercearia	Lanchonete	Bar
Suco	Laranja	Cartonada	200 ml		X	X	X		
Suco	Laranja	Cartonada	1 l	X	X				
Refri	Guaraná	Vidro	237 ml	X				X	X
Refri	Guaraná	Lata	335 ml	X	X	X	X		X

Dessa forma, conforme já citado, a empresa deverá ter seu PEM (Padrão de Execução de Mercado) elaborado. Com ele, há o cruzamento dos dados coletados pelos pesquisadores com os produtos que efetivamente são comercializados

pela indústria, estando disponíveis nos varejistas, em cada canal de distribuição (segmento de mercado).

Após a auditoria de ponto de venda realizada pela empresa alfa, os seguintes dados foram coletados:

Quadro 8.4 *Resultado da pesquisa de sortimento.*

Quantidade de pontos de venda com os produtos-foco									
Produto	Sabor	Embalagem	Tamanho	Canal de distribuição					
				Autosser- viço	Minimer- cado	Padaria	Mercearia	Lanchonete	Bar
Suco	Laranja	Cartonada	200 ml		110	240	180		
Suco	Laranja	Cartonada	1 l	30	105				
Refri	Guaraná	Vidro	237 ml	35				230	70
Refri	Guaraná	Lata	335 ml	25	120	230	195		60
Total de conformidade				90	335	470	375	230	130

O Quadro 8.4 identifica a quantidade de pontos de venda pesquisados que estão em conformidade, ou seja, possuem o produto-foco (sortimento desejado), para cada canal. Após essa coleta, a análise desse item deverá ocorrer relacionando-a com a amostra pesquisada, segundo demonstrado no Quadro 8.5.

Quadro 8.5 *Avaliação de conformidade na oferta de produto.*

Informações por canal de distribuição	Autosser- viço	Minimer- cado	Padaria	Mercearia	Lanchonete	Bar
Total de PDVs pesquisados (amostra)	40	120	250	200	260	80
Quantidade de produtos avaliados no canal (PEM)	3	3	2	2	1	2
PDVs pesquisados × Quantidade de produtos avaliados	120	360	500	400	260	160
PDVs em conformidade	90	335	470	375	230	130
% de conformidade por canal	75%	93%	94%	94%	88%	81%
% de conformidade total	88%					

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma vez de posse desses dados, é possível calcular a pontuação que a empresa receberá nesse atributo, conforme metodologia descrita a seguir:

- **Perda de Pontuação:**

Itens não conformes × Peso Total do Atributo
--

- **Pontuação Final do Atributo:**

Peso do Atributo – Perda de Pontuação

Portanto, seguindo a metodologia apresentada, o pilar sortimento do exemplo proporcionou para a empresa a pontuação total de 26% (tendo sua nota máxima igual ao seu peso, ou seja, 30%).

Quadro 8.6 *Resultado da avaliação de sortimento.*

Apuração de Resultado Empresa Alfa: Sortimento	
Conformidade do Atributo	88%
Não conformidade do Atributo	12%
Peso do atributo	30%
Perda de Pontuação	4%
Pontuação Final do Atributo	26%

O resultado dessa avaliação de produtos disponibilizados no varejo, de acordo com o padrão de execução de mercado da empresa, impacta diretamente outras variáveis de *trade marketing*, como a de comunicação, por exemplo. Afinal, caso não haja um percentual adequado de conformidade de produtos desejados em canais (varejistas) pretendidos pela empresa, recomenda-se que haja esforços de comunicação com esses canais, por exemplo, com a utilização de mala direta, programa de relacionamento, venda pessoal, entre outros elementos possíveis de serem utilizados, como a propaganda ou promoções de vendas.

Pilar 2: Preço Praticado na Ponta

Esse atributo refere-se ao cruzamento do preço coletado pelo pesquisador, de acordo com o **PEM (Padrão de Execução de Mercado)** da empresa, e o sortimento encontrado durante a pesquisa ao mercado. O Quadro 8.7 exemplifica a referida metodologia.

Quadro 8.7 *Estratégia para o preço praticado na ponta.*

REM (Regras de Execução de Mercado) Empresa Alfa									
Produto	Sabor	Embalagem	Tamanho	Canal de distribuição					
				Autosser- viço	Minimer- cado	Padaria	Mercearia	Lanchonete	Bar
Suco	Laranja	Cartonada	200 ml		R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1		
Suco	Laranja	Cartonada	1 l	R\$ 3					
Refri	Guaraná	Vidro	237 ml	R\$ 1,5				R\$ 1	R\$ 1
Refri	Guaraná	Lata	335 ml	R\$ 1,5	R\$ 1,2	R\$ 1,2	R\$ 1,2		R\$ 1

Dessa forma, o objetivo até então foi destacar que, condizente ao PEM do produto-alvo, deve ser elaborado o PEM referente ao preço praticado na ponta (do varejo ao consumidor-final), contemplando assim a estratégia de preços ao consumidor da empresa referente aos seus produtos, segmentados por canal de distribuição. O pesquisador deverá então coletar os preços praticados nos pontos de venda visitados.

No exemplo da empresa Alfa, foram encontrados os preços médios praticados nos canais para cada produto, segundo o Quadro 8.8.

Quadro 8.8 *Avaliação do preço praticado na ponta.*

REM (Regras de Execução de Mercado) Empresa Alfa									
Produto	Sabor	Embalagem	Tamanho	Canal de distribuição					
				Autosser- viço	Minimer- cado	Padaria	Mercearia	Lanchonete	Bar
Suco	Laranja	Cartonada	200 ml		R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1		
Suco	Laranja	Cartonada	1 l	R\$ 3,5					
Refri	Guaraná	Vidro	237 ml	R\$ 1,2				R\$ 1	R\$ 1
Refri	Guaraná	Lata	335 ml	R\$ 1,5	R\$ 1,6	R\$ 1,3	R\$ 1,2		R\$ 1

Ao se comparar o Quadro 8.7 – com o posicionamento de preço pretendido pela empresa em sua estratégia – com o Quadro 8.8, por meio do qual estão contemplados os preços coletados pelo pesquisador no mercado, os itens destacados estão em não conformidade, ou seja, são preços diferentes daqueles que a empresa pretendia praticar. Portanto, o resultado desse atributo ficou sendo o seguinte (seguindo a mesma fórmula apresentada no item de produto-alvo).

Quadro 8.9 Resultado da avaliação de preço praticado na ponta.

Apuração de resultado da empresa Alfa: preço praticado	
Itens conformes	8
Itens não conformes	4
Total de itens pesquisados	12
Peso do atributo	25%
Não conformidade/Total de itens	0,33
Perda de pontuação	8,33%
Pontuação final do atributo	17%

O resultado dessa avaliação de preços praticados na ponta impacta diretamente o plano de comunicação a ser utilizado no ponto de venda, tanto direcionado ao varejista como aos consumidores finais, pois a comunicação da indústria com o consumidor final pode fazer com que haja aumento da demanda por seus produtos e incremento do valor percebido desses produtos. A avaliação dessa etapa permite, portanto, que a empresa perceba se sua política de preços está adequada.

Pilar 3: Visibilidade

A visibilidade, em *trade marketing*, é analisada sob a perspectiva de que os pontos de venda devem possuir materiais de comunicação, pontos extras e uma elevada exposição na área de vendas (EAV) para seus produtos. Cada uma dessas avaliações possui peso de 10%, compondo o total de 30% do peso do pilar visibilidade.

i. Primeiramente, são apresentadas as métricas de avaliação da ativação dos materiais de comunicação das empresas fabricantes

A comunicação no ponto de venda (PDV) ou, como é conhecida em algumas empresas multinacionais, principalmente, *point-of-purchase communication* (POP *Communication*), tem crescido significativamente principalmente por três razões: (i) mostra-se mais efetiva do que propaganda para se obterem resultados de curto prazo; (ii) pelo declínio do suporte de vendas dado pelos varejistas com o surgimento do autosserviço; e (iii) impulsionada pelas mudanças no comportamento de compra dos consumidores (QUELCH; CANNON-BONVENTRE, 1983). Esses autores consideram, ainda, que as atividades de comunicações nos PDVs não podem e nem devem substituir outras formas de comunicação mas, ao contrário, apresentam-se como uma forma importante e complementar, que deverá estar

no escopo do planejamento e execução da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) das empresas fabricantes.

Dentre suas vantagens, destacam-se: (i) baixo custo dos materiais e da execução no ponto de venda; (ii) foco no consumidor e na prestação de um serviço adicional aos varejistas; (iii) fácil adaptabilidade às necessidades locais, ou seja, é de fácil customização; (iv) de fácil mensuração, principalmente com o acompanhamento das vendas por meio de dados dos *check-outs* do varejista, *feedback* da força de vendas e pesquisas no ponto de venda.

Relacionados à comunicação no PDV, podem ser citados, dentre vários outros, os seguintes materiais: faixa de gôndola, *displays* de pontos de venda; precificadores, *móviles*, *stopper*, luminosos, balcões de degustação; comerciais via sistema de áudio ou vídeo do ponto de venda (COSTA; CRESCITELLI, 2007).

Porém, para a atividade de comunicação no PDV há o desafio quanto à sua execução efetiva, ou seja, transpor o planejamento à prática, pois muitas empresas dependem dos esforços de sua força de vendas, *merchandisers*, ou dos distribuidores de seus produtos (como agentes de vendas, atacadistas e *brokers*).

Esses conceitos constituem as premissas para a proposição dos indicadores de desempenho nesse atributo de execução de *trade marketing*. O Quadro 8.10 ilustra o indicador referente à ativação dos materiais no PDV.

Quadro 8.10 *Indicadores operacionais em comunicação ponto de venda.*

Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos de venda auditados pela empresa	
b	Quantidade de pontos de venda previstos para receberem ativação de materiais de comunicação (pertencentes à amostra)	
$c = b/a$	Meta de ativação de materiais PDVs	
d	Quantidade de pontos de venda auditados e que possuem materiais de comunicação do fabricante	
$e = d/b$	Índice de conformidade na ativação de materiais POP	

Fonte: Guissoni (2009).

A seguir, o exemplo de preenchimento para esse indicador de desempenho:

Quadro 8.11 Exemplo de preenchimento.

Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos de venda auditados pela empresa	950
b	Quantidade de pontos de venda previstos para receberem ativação de materiais de comunicação (pertencentes à amostra)	741
c = b/a	Meta de ativação de materiais PDVs	78%

d	Quantidade de pontos de venda auditados e que possuem materiais de comunicação do fabricante	533
e = d/b	Índice de conformidade na ativação de materiais POP	72%

Fonte: Guissoni (2009).

No exemplo da empresa Alfa, seu resultado segue abaixo, no Quadro 8.12.

Quadro 8.12 Resultado da avaliação de ativação dos materiais POP.

Apuração de resultado empresa Alfa: exposição materiais POP	
Conformidade do atributo	72%
Não conformidade do atributo	28%
Peso do atributo	10%
Perda de pontuação	3%
Pontuação final do atributo	7%

Pode-se considerar que há 72% de PDVs ativados com materiais de comunicação em relação à quantidade desejada pela empresa Alfa (78%). Assim, nesse atributo de exposição de materiais de PDV, a empresa Alfa está 7% em conformidade em relação ao seu peso (10%).

Dessa forma, o indicador permite analisar se a quantidade de materiais de PDV comprado pela empresa está realmente ativada no mercado na amostra pesquisada. Em muitos casos, os gestores de marketing compram uma grande quantidade desse material, onerando seus orçamentos de comunicação (que poderiam

ser utilizados para outras ações), porém esse material não é colocado no PDV pela força de vendas ou pelos *merchandisers*.

Com isso, pode ser gerada uma diferença entre a ativação esperada e a realizada. Muitas vezes é necessário rever a estratégia de duas maneiras, sendo (i) comprar menos materiais e utilizar a verba para outras estratégias de CIM ou (ii) rever a relação da indústria com os pontos de venda que não quiseram disponibilizar materiais de comunicação no PDV para seus produtos, pois, nesse caso, muitas vezes já há material da concorrência ou simplesmente o varejista possui materiais de comunicação próprios.

ii. Presença de pontos extras

Os pontos extras da loja são locais onde os produtos são ofertados fora da área de exposição de sua categoria. Por exemplo, quando há presença de produtos em *racks*, ponta de gôndola ou em outros materiais de exposição de produtos fora do espaço reservado à categoria.

Nessa avaliação, é auditado se há presença de pontos extras no ponto de venda. Caso houver, deverá ser analisada a quantidade de pontos extras da empresa fabricante em relação à quantidade de pontos extras da categoria. É importante notar que na apuração do EAV, item seguinte, em geral não são considerados os produtos que estão em pontos extras da loja. O Quadro 8.13 ilustra a apuração de métricas para se avaliar a presença de pontos extras:

Quadro 8.13 *Indicadores operacionais de pontos extras.*

Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos de vendas auditados	
b	Quantidade de pontos extras da empresa fabricante	
$c = b/a$	Participação de pontos extras da empresa fabricante	
d	Quantidade de pontos extras dos concorrentes	
$e = d/a$	Participação de pontos extras dos concorrentes	
$f = c/e$	Participação relativa de pontos extras	

A seguir, o exemplo de preenchimento para esse indicador de desempenho:

Quadro 8.14 *Exemplo de preenchimento.*

Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos de venda auditados	950
b	Quantidade de pontos extras da empresa fabricante	475
c = b/a	Participação de pontos extras da empresa fabricante	50%
d	Quantidade de pontos extras dos concorrentes	237
e = d/a	Participação de pontos extras dos concorrentes	25%
f = c/e	Participação relativa de pontos extras	2,0

Portanto, entende-se que a empresa Alfa possui 50% de percentual de participação de pontos extras em relação ao total de pontos de venda auditados na pesquisa, enquanto que seus concorrentes possuem 25%. Ou seja, a participação relativa da empresa Alfa em termos da ativação de pontos extras é de 2 (entende-se que há dois pontos extras da empresa fabricante para cada um ponto extra encontrado de seus concorrentes).

Considerando que a meta estabelecida pela empresa Alfa, no tocante à sua participação relativa de pontos extras, era de 2,5, ela atingiu 80% de sua meta (2,5 dividido por 2,0). No exemplo da empresa Alfa, seu resultado segue abaixo, no Quadro 8.15.

Quadro 8.15 *Resultado da avaliação de pontos extras.*

Apuração de resultado empresa Alfa: pontos extras	
Conformidade do atributo	80%
Não conformidade do atributo	20%
Peso do atributo	10%
Perda de pontuação	2%
Pontuação final do atributo	8%

Assim, nesse atributo de ativação de pontos extras, a empresa Alfa está 8% em conformidade, em relação ao máximo de 10%.

iii. Participação na área de vendas

A participação na área de vendas deve ser amplamente analisada, pois reflete a disponibilidade de produto acessível ao consumidor no ponto de venda. Considera-se que os produtos deverão estar expostos ao consumidor em gôndolas e os pontos extras impulsionam as vendas.

No exemplo da empresa Alfa, seu gestor de marketing definiu que a estratégia para a empresa vender mais (e que é possível ser executada) está evidenciada no objetivo de a empresa possuir mais de 55% de presença na área de vendas de seu segmento (bebidas).

Portanto, o pesquisador no ponto de venda deverá contar a quantidade de produtos da empresa Alfa e de suas concorrentes, permitindo o cálculo de quantos produtos da empresa Alfa estão expostos nas gôndolas de alimentos e bebidas, em relação à quantidade total de produtos desses segmentos, disponíveis nas gôndolas. Recomenda-se a utilização desse atributo somente para Autosserviço e Minimercado, pois neles os produtos estão expostos em grandes quantidades e acessíveis ao consumidor.

Nesse exemplo, a empresa Alfa obteve 51% de exposição de seus produtos na área de vendas de alimentos e bebidas em relação aos seus concorrentes do mesmo segmento. Assim, os cálculos da perda da pontuação e pontuação final estão apresentados a seguir:

- **Perda de Pontuação (se a participação na área de vendas for menor do que 55%, conforme meta estabelecida pela empresa Alfa):**

$$\text{(Meta Estabelecida pela empresa – Participação na Área de Vendas da Empresa Alfa)} \times \text{Peso Total Atributo}$$

- **Pontuação Final do Atributo:**

$$\text{Peso do Atributo – Perda de Pontuação}$$

Nesse caso, os resultados, de acordo com as premissas acima, são os seguintes:

Quadro 8.16 Resultado da avaliação da participação na área de vendas.

Apuração de resultado empresa Alfa: participação área de vendas (autoserviço + minimercado)	
Quantidade de produtos empresa Alfa	40
Quantidade de produtos concorrentes	38
Quantidade total de produtos	78
% de participação da empresa Alfa	51,3%
Peso do atributo	10%
Perda de pontuação	0,37%
Pontuação final do atributo	9,6%

Assim, nesse atributo de ativação de pontos extras, a empresa Alfa está 9,6% em conformidade, em relação ao máximo de 10%.

Dessa maneira, a partir das métricas de ativação dos materiais de comunicação, pontos extras e espaço na área de vendas, pode ser composta a análise final para as métricas em visibilidade.

Quadro 8.17 Resultados para o pilar visibilidade.

Apuração de resultado empresa Alfa: visibilidade	
Materiais POP	7%
Ponto extra	8%
Exposição na área de vendas	9,6%
Pontuação final em visibilidade	25%
Meta de conformidade (peso)	30%

Pilar 4: Promoção

As promoções de vendas se destacam por objetivar gerar resultados em vendas no curto prazo, ou seja, durante a campanha. São diversas as possibilidades de promoções de vendas para serem realizadas pelas empresas fabricantes e ativadas nos varejistas, desde distribuição de brindes até promoções *on-pack* ou distribuição de cupons.

Seus resultados quanto à conformidade da ativação podem ser avaliados da seguinte maneira:

Quadro 8.18 *Indicadores operacionais de promoções.*

Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos de venda auditados pela empresa	
b	Quantidade de pontos de venda previstos para receberem ativação de promoções (pertencentes à amostra)	
c = b/a	Meta de ativação de promoções	
d	Quantidade de pontos de venda auditados e que possuem promoções do fabricante	
e = d/b	Índice de conformidade de ativação das promoções	

A seguir está apresentado o exemplo de preenchimento do quadro.

Quadro 8.19 *Indicadores operacionais de promoções.*

Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos de venda auditados pela empresa	950
b	Quantidade de pontos de venda previstos para receberem ativação de promoções (pertencentes à amostra)	400
c = b/a	Meta de ativação de promoções	42%
d	Quantidade de pontos de venda auditados e que possuem promoções do fabricante	150
e = d/b	Índice de conformidade de ativação das promoções	38%

É importante notar que não é avaliada a eficácia da promoção, pois, apesar de ser relevante, o foco deste item é de apresentar a perspectiva das métricas de execução em *trade marketing*. Dessa maneira, segundo o Quadro 8.20, entende-se

que a conformidade de execução da ativação de promoções é 38%. Já a pontuação final do pilar de promoção é 6%, de um total de 15%, conforme peso estabelecido no exemplo da empresa Alfa, apresentado no Quadro 8.20.

Quadro 8.20 *Indicadores operacionais de promoções.*

Apuração de resultado empresa Alfa: promoção	
Conformidade do atributo	38%
Não conformidade do atributo	62%
Peso do atributo	15%
Perda de Pontuação	9%
Pontuação final do pilar	6%

4.1.2 *Consolidação e análise dos resultados de mercado a partir dos indicadores*

Após a mensuração de cada pilar avaliado a fim de se obterem os resultados de conformidade da execução de mercado de determinada empresa, é importante que haja a consolidação das informações e elaboração de um relatório gerencial, com a finalidade de utilizar o entendimento da situação de mercado para a tomada de decisões de comunicação integrada de marketing. Referente ao exemplo da empresa Alfa, seus resultados foram:

Quadro 8.21 *Consolidação dos resultados de mercado da empresa Alfa.*

Atributo	% conformidade da empresa Alfa	Peso	Oportunidade
Sortimento	26%	30%	4%
Preço praticado na ponta	17%	25%	8%
Visibilidade	25%	30%	5%
Promoção	6%	15%	9%
Conformidade operacional em <i>trade marketing</i>	74%	100%	26%

Finalizando, é possível concluir que a empresa Alfa possui 74% de sua execução em conformidade com a estratégia de mercado estabelecida por sua área de

trade marketing. A maior oportunidade está em melhorar a execução dos preços praticados na ponta e a ativação de promoções.

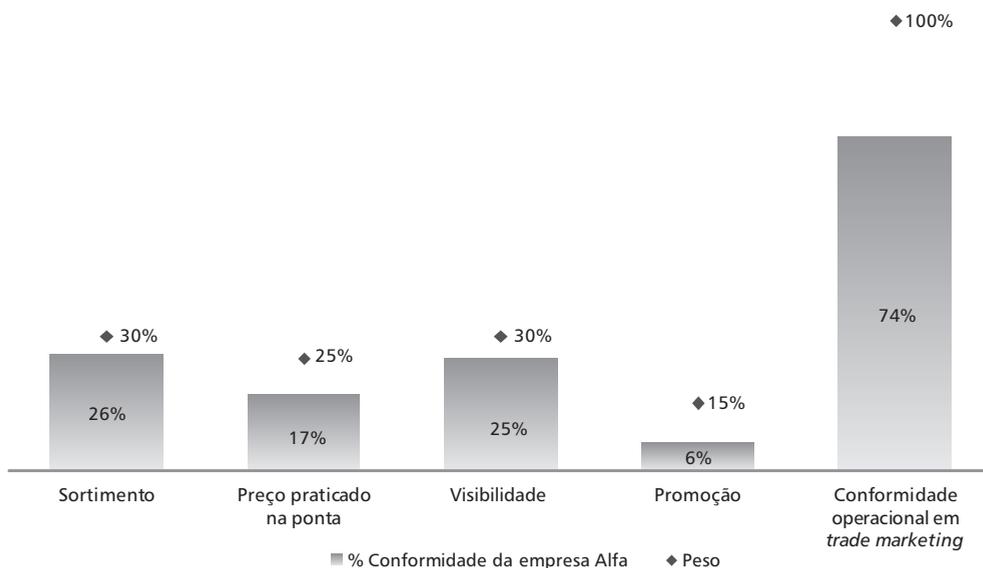


Gráfico 8.1 *Perspectiva analítica dos resultados de mercado da empresa Alfa.*

A seguir estão apresentadas as classificações para o resultado final de execução de mercado sugeridas neste artigo, que podem ser modificadas de acordo com a visão de cada gestor de marketing em cada indústria. Assim, é relevante, para cada empresa, a classificação de acordo com seu critério e objetivos de mercado.

Quadro 8.22 *Escala de classificação dos resultados de execução de mercado.*

Conformidade operacional em <i>trade marketing</i> atingida	Classificação do resultado
até 30%	Péssimo
de 31% a 49%	Ruim
de 50% a 55%	Regular
de 56% a 70%	Bom
acima de 71%	Excelente

A partir da análise de mercado da empresa Alfa, conclui-se que sua execução de mercado está excelente (segundo sua nota final de 74% comparada à classifi-

cação da nota de mercado do Quadro 8.22). Porém, há oportunidades para que a empresa Alfa melhore suas atividades de *trade marketing*, conforme Quadro 8.21, principalmente envolvendo o ganho de preço praticado na ponta e a ativação de promoções.

Esses resultados podem ser verificados também de acordo com cada PDV e, dessa maneira, é possível avaliar a equipe comercial e propor classificações e remuneração variável de acordo com a conformidade dos pontos de venda atendidos por cada região, gerente, supervisor, vendedor ou promotor.

4.1.3 *Indicadores de canal*

Por fim, como indicadores do pilar canal (ou ponto de venda) são considerados alguns indicadores gerais para se avaliar a distribuição da empresa, ou seja, não é possível por meio deles se terem as análises por loja e, devido a isso, não estavam considerados na etapa anterior.

Dentre os que são relevantes para esse pilar, neste capítulo são apresentados os indicadores de distribuição numérica e numérica sem estoque, ponderada e ponderada sem estoque. Em geral, esses indicadores de canal são apurados por empresas especializadas em pesquisas no varejo.

A distribuição numérica indica o percentual de lojas (varejistas) do universo que oferece produtos da categoria comercializada por um determinado fabricante e que negociaram a marca durante um período em questão.

$$\frac{\text{Número de lojas que negociam a marca}}{\text{Número de lojas do universo}} \times 100$$

Fonte: Farris et al. (2007).

Figura 8.5 *Cálculo da distribuição numérica.*

Supondo que a distribuição numérica de determinada empresa seja de 90%, significa que a cada 100 pontos de venda que comercializam a categoria em questão, 90 comercializam produtos dessa empresa.

Já a distribuição numérica sem estoque indica o percentual de lojas negociantes da marca que se encontravam desabastecidas da marca, no momento da auditoria, mas que costumam comercializar a marca dessa empresa. Ou seja, se a distribuição numérica sem estoque for de 5%, significa que 5% dos PDVs que comercializam a marca da empresa estavam desabastecidos dos produtos da empresa no momento em que foi feita a auditoria pelo pesquisador.

A distribuição ponderada indica a importância das lojas que comercializam a marca da empresa em relação ao faturamento total da categoria. Assim, se a distribuição ponderada de uma empresa for de 60%, significa que a empresa participa com R\$ 60 a cada R\$ 100 de vendas da categoria nos pontos de venda que possuem os produtos da empresa.

Portanto, até o momento foram apresentados os indicadores operacionais para cada pilar das estratégias em *trade marketing*. A partir da próxima seção, são apresentadas as métricas financeiras para avaliação de resultados da área de *trade marketing* e, em seguida, é apresentado o resumo e pontos de aprendizado considerando-se este capítulo.

4.2 Métricas financeiras

O objetivo nesta seção é o de relacionar a responsabilidade dos gestores de *trade marketing* com a geração de valor ao negócio. Para tal fim, parte-se das seguintes premissas:

- a) **Os investimentos em *trade marketing* devem apresentar retornos satisfatórios à empresa quando comparados com o seu custo de capital.**
- b) **O investimento em *trade marketing* torna-se interessante de acordo com a alavancagem resultante nas vendas (R\$).**
- c) **Aumentar vendas (R\$) torna-se interessante de acordo com a alavancagem operacional da empresa, ou seja, à medida que o lucro operacional da empresa varia em relação às vendas realizadas.**

Considerando essas premissas e as suas inter-relações, são apresentados os seguintes indicadores:

- Indicador para a premissa A: retorno sobre os investimentos em *trade marketing* (ROI).
- Indicador para a premissa B: grau de alavancagem em *trade marketing* (GATM).
- Indicador para a premissa C: grau de alavancagem operacional (GAO).

Contudo, antes da abordagem desses três indicadores, deve-se compreender o conceito de gestão baseada em valor.

Sobre seu histórico, relata-se que no ano de 1986, com a publicação do estudo *Creating Shareholder Value*, nos Estados Unidos, surgiu a ideia de que a principal responsabilidade dos administradores é o aumento do valor do negócio à empresa (RAPPAPORT, 2001). Valendo-se desse estudo, o lucro contábil como padrão para

se medir a mudança no valor presente da empresa passou a ser questionado e, face a esses questionamentos, a abordagem do valor para o acionista apresenta-se ao permitir evidenciar o valor econômico de investimentos ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital. Há várias diretrizes que as empresas utilizam para que gerem valor, pois “uma empresa que procura aumentar sua participação de mercado e posição competitiva provavelmente ampliará o desenvolvimento de novos produtos e despesas com marketing, adotará uma política agressiva de preços e investirá no aumento da capacidade de produção e em capital de giro” (RAPPAPORT, 2001, p. 60). Portanto, o fato de o lucro contábil existir não garante que haja a remuneração do capital aplicado e ainda, para uma empresa ser atraída, ela terá que criar valor no longo prazo. Para mensurar a criação de valor no longo prazo há indicadores desenvolvidos, como por exemplo o *Economic Added Value* (EVA®) e *Market Value Added* (MVA). Porém, esses indicadores dependem do retorno sobre os investimentos apresentado pela empresa e, também, do lucro operacional obtido, que por sua vez tem relação com as vendas alcançadas.

Uma possibilidade de cálculo do EVA® é:

Vendas líquidas	
– Despesas operacionais	
= Lucro operacional (EBIT)	
– Imposto de Renda	
= Lucro operacional líquido após Imposto de Renda (NOPAT)	
– Custo do capital (capital investido × custo do capital)	
= EVA	

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Young, O’ Byrne (2003, p. 44) e Stewart III (2005).
 Figura 8.6 Cálculo do EVA® (A).

Para Assaf (2006, p. 181), outra possibilidade de cálculo do EVA® é:

- $EVA® = (ROI - WACC) \times INVESTIMENTO$
- ROI: retorno sobre o investimento
- WACC: custo médio ponderado de capital
- Investimento: capital total aplicado na empresa (fixo e de giro)

Por meio dessa segunda possibilidade de cálculo do EVA®, que também é comentada por Stewart III (2005) e Young et al. (2003), fica evidente que para haver criação de valor, o retorno dos investimentos realizados pela empresa deve ser maior do que o seu custo médio ponderado de capital.

Agora que a gestão baseada em valor já foi abordada, percebe-se que ela possui relação com os indicadores de desempenho financeiro para as atividades de *trade marketing*, os quais são abordados nos itens seguintes.

4.2.1 ROI em trade marketing

Diversos avanços propostos foram feitos para analisar o retorno de investimento de muitas das atividades empresariais que são avaliadas. Em marketing e, especificamente, em *trade marketing*, a premissa é de que gerencialmente os gastos na área sejam considerados como investimentos, uma vez que “os profissionais de marketing acreditam que muitas de suas atividades geram resultados duradouros e, portanto, devem ser consideradas como investimentos no futuro do negócio” (Farris, et al., 2007, p. 334).

No entanto, há várias propostas que abordam o que representa o ROI de marketing. Desde metodologias mais simples, aplicando a divisão entre as vendas incrementais geradas (R\$) pelo investimento em marketing (R\$), até metodologias mais complexas e que filtram ainda mais o percentual que determinado investimento em marketing contribuiu à empresa, conforme é considerado nesta etapa do estudo e foi proposta por Farris, et. al. (2007, p. 334), denominada de retorno sobre investimento em marketing (RSIM), conforme Figura 8.7.

$$\text{RSIM} = \frac{(\text{Incremento de receita atribuível ao marketing (R\$)} \times \text{Contribuição \%} - \text{Investimento em marketing})}{\text{Investimento em marketing}}$$

Fonte: Farris, et. al. (2007, p. 334).

Figura 8.7 Metodologia de cálculo do RSIM.

Para a área de *trade marketing*, a metodologia foi adaptada do RSIM para o ROI de *trade marketing*:

$$\text{ROI em trade marketing} = \frac{(\text{Incremento de receita atribuível ao programa de trade marketing (R\$)} \times \text{Contribuição \%} - \text{Investimento em trade marketing})}{\text{Investimento em trade marketing}}$$

Figura 8.8 Metodologia de cálculo do RSIM aplicado em trade marketing.

A partir dessa condição, o ROI em *trade marketing* representa o retorno do investimento em suas atividades envolvidas, em termos de vendas incrementais, deduzido dos custos variáveis da empresa e do investimento em suas atividades envolvidas. O Quadro 8.23 demonstra o exemplo para o cálculo desse indicador.

Quadro 8.23 ROI total em *trade marketing*.

Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Valores
a	Incremento da receita no período atribuível ao programa de <i>trade marketing</i>	R\$ 7.200.000
b	Margem de contribuição da empresa no período analisado	12%
c	Investimento total em <i>trade marketing</i> (R\$)	R\$ 760.000
$d = (a.b - c) / c$	ROI de <i>trade marketing</i>	14%

Ou seja, de acordo com o exemplo acima, entende-se que 14% do que foi investido em *trade marketing* retornaram em termos de margens incrementais à empresa, já deduzidos os investimentos nessas atividades.

4.2.2 Grau de alavancagem em *trade marketing* e grau de alavancagem operacional

Como medida importante de desempenho em marketing, deve ser considerada a alavancagem que suas ações proporcionam às vendas da empresa e, sobretudo, seu lucro operacional (LOP), que é o resultado de vendas deduzido dos custos e despesas variáveis e administrativos (fixos).

O grau de alavancagem em *trade marketing* (GATM) e quando este indicador é utilizado na etapa de avaliação financeira, deve ser composto pela razão entre a variação das vendas em R\$ e a variação das despesas de *trade marketing*. Ou seja, representa o quanto as vendas totais da empresa (R\$) foram alavancadas em relação às despesas de *trade marketing* em determinado período de análise.

GATM =	Varição das vendas
	Varição das despesas de <i>trade marketing</i>

Fonte: Adaptada de Guissoni et al. (2008).

Figura 8.9 Metodologia de cálculo do GATM.

O grau de alavancagem operacional (GAO) é a razão entre a variação do lucro operacional (R\$) pela variação das vendas (R\$). Dessa forma, representa o quanto o lucro operacional foi alavancado em relação às vendas realizadas pela empresa (ASSAF, 2006).

A Figura 8.10 representa o cálculo do GAO.

GAO =	Varição do lucro operacional
	Varição das vendas

Figura 8.10 Metodologia de cálculo do GAO.

As variações das vendas, do lucro operacional e das despesas de *trade marketing* são obtidas referentes ao período médio das variações dos últimos 12 meses de cada variável, devido ao caráter sazonal que há em alguns negócios, o que justifica o indicador não poder ser calculado por meio da variação de determinado mês em relação ao mês seguinte. O Quadro 8.24 exemplifica a aplicação desses indicadores.

Quadro 8.24 *GATM e GAO em trade marketing.*

Período	Variação das vendas R\$ (mensal)	Variação do lucro operacional (mensal)	Variação dos investimentos R\$ totais em <i>trade marketing</i>	Variação dos investimentos em (%):			
				Produto	Preço	Comunicação	Distribuição e vendas
janeiro/x1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
fevereiro/x1	5,0%	1,0%	2,9%	12,0%	0,3%	- 10,9%	10,0%
março/x1	8,0%	1,2%	- 1,0%	- 2,3%	0,1%	- 4,4%	2,7%
abril/x1	4,3%	1,3%	- 0,1 %	1,0%	- 1,0%	1,5%	- 1,7%
maio/x1	4,0%	- 0,2%	1,1%	2,6%	1,4%	- 1,8%	2,1 %
junho/x1	- 2,0%	0,4%	3,2%	6,0%	8,0%	1,7%	- 3,0%
julho/x1	- 2,6%	- 0,8%	3,0%	8,0%	5,0%	1,9%	- 2,8%
agosto/x1	- 8,0%	- 0,2%	- 2,9%	- 9,0%	- 1,5%	2,1 %	- 3,3%
setembro/x1	1,4%	0,9%	8,0%	- 2,0%	1,1%	30,4%	2,4%
outubro/x1	2,1%	1,1 %	4,9%	3,0%	3,0%	9,4%	4,0%
novembro/x1	5,0%	0,1 %	3,9%	3,4%	3,0%	6,4%	2,7%
dezembro/x1	6,5%	0,6%	8,0%	5,2%	1,2%	23,3%	2,3%
janeiro/x2	3,8%	0,8%	- 6,6%	2,0%	- 1,2%	- 19,8%	- 7,3%
Grau de Alavancagem <i>Trade Marketing</i> (GATM) %			1,13	0,92	1,42	0,69	3,40
Grau de Alavancagem Operacional (GAO)			0,23				

Dessa forma, pode-se interpretar que há um aumento de 1,13% nas vendas para cada 1% de variação dos investimentos em *trade marketing*, de acordo com o GATM. Já de acordo com o GAO, pode-se concluir que há um aumento de 0,23% do lucro operacional para cada 1% de aumento nas vendas.

Ainda é possível fazer a aplicação e a análise do GATM para cada elemento de *trade marketing*. Sob essa perspectiva e de acordo com o exemplo, os investimentos em distribuição e vendas mostraram-se mais interessantes, pois no período analisado geraram 3,40% de aumento nas vendas para cada 1% de aumento em investimentos de distribuição e vendas. Já para o elemento de comunicação, há a maior oportunidade, conforme podemos verificar a partir da análise desse indicador.

5 Resumo e pontos de aprendizado

Cada vez mais os profissionais que atuam em *trade marketing* são cobrados para justificarem a aplicação de recursos na área. Considerando a oportunidade para a proposição de métodos consistentes que permitam apoiar essa análise e, dessa maneira, contribuir para que os profissionais de *trade marketing* justifiquem

seus investimentos em termos de retorno para as organizações, neste capítulo houve a preocupação de serem propostos avanços em termos de como deve ser analisado o retorno das ações em *trade marketing* sob as perspectivas operacionais e financeiras, de forma a evidenciar por meio de exemplos como pode ser realizada a aplicação desse sistema de medição às organizações. Para tal, foram realizadas revisões de estudos relevantes na área e de aplicações de metodologias em algumas organizações, o que permitiu atingir os objetivos propostos no início do capítulo e proporcionar ao leitor uma reflexão sobre o tema.

Dentre os pontos de aprendizado, destacam-se: (i) a relevância de haver, nas organizações, um sistema de análise de desempenho em *trade marketing*; (ii) apresentar quais são os desafios e como as organizações podem contorná-los para que haja esse sistema de avaliação de maneira confiável, consistente e aplicada para promover a melhoria contínua dos planos de *trade marketing*; (iii) tornar tangível a aplicação desse sistema de avaliação, por meio da análise detalhada de cada etapa e métrica, com exemplos que permitiram tanto o cálculo, como também a interpretação dos resultados.

Cartão Mais Pão de Açúcar: Como programas de fidelidade melhoram os resultados no varejo

Há oito anos a rede varejista Pão de Açúcar lançou o primeiro programa de relacionamento do varejo brasileiro – Cartão Mais – com o objetivo de criar um canal de relacionamento com os clientes. Embora tenha criado alvoroço, alta expectativa e adesão excepcional (quase 100% dos clientes da rede), o programa ficou conhecido apenas como estratégia promocional por não entregar todos os benefícios que prometia.

Em junho deste ano o programa foi reformulado, deixando de exigir o cartão de identificação de plástico. Para participar, os clientes necessitam apenas informar o número do CPF para desfrutar dos benefícios oferecidos. Entre esses benefícios, estão os descontos exclusivos em 100 itens da loja por mês e o sistema de troca de pontos, no qual cada R\$ 1,00 gasto é trocado por um ponto no vale-compras.

Para chegar ao novo formato, o programa foi testado durante dois anos em sete lojas da rede na cidade de São Paulo, possuindo por meta ampliar os diferenciais do Pão de Açúcar e adequar suas funcionalidades às necessidades dos clientes. Hoje quase dois milhões de pessoas estão cadastradas no Programa Mais, público que responde a aproximadamente 40% do faturamento da rede.

As informações colhidas nas lojas contribuem para a compreensão das reais necessidades dos consumidores. Além disso, com o desenvolvimento de *softwares* próprios a rede é capaz de segmentar suas lojas de acordo com os perfis dos *shoppers*, desenvolvendo ações dirigidas e descobrindo novos nichos de mercado. Para a diretora de marketing do Grupo Pão de Açúcar, os benefícios dos pontos, a pontua-

ção adicional em certos produtos, as ofertas exclusivas e as ações são o tempero no relacionamento com os clientes.

Com isso, o Grupo Pão de Açúcar possui informações relevantes que, se compartilhadas, podem ser utilizadas para melhoria contínua nos planos de *trade marketing* das empresas fabricantes, sob a perspectiva dos pilares de sortimento, preço, promoção, visibilidade e canal, o que muda a maneira como as indústrias devem avaliar a execução de suas marcas.

Fonte: Directcard Notícias (2009); Madia Mundo do Marketing (2009).

6 Questões para discussão

- Quais são os desafios de se aplicarem as métricas de desempenho em *trade marketing*? Como uma empresa poderá contornar esses desafios?
- As métricas em *trade marketing* podem ser divididas em dois grupos principais. No primeiro grupo, encontram-se as métricas operacionais e, no segundo grupo, encontram-se as métricas financeiras. Explique cada grupo de métricas e contextualize a importância de se observarem os resultados em conjunto, para esses dois grupos de métricas.
- Cite os indicadores de desempenho operacionais e explique o impacto de cada indicador na execução das atividades de *trade marketing* das organizações, considerando os pilares da estratégia em *trade marketing*.
- Como pode ser calculado o retorno sobre os investimentos em *trade marketing*? E o grau de alavancagem em *trade marketing*? Explique, também, como devem ser interpretados os resultados decorrentes do cálculo desses indicadores financeiros.

Referências

- ASSAF, N. A. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BELCH, G. E. ; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. Cap. 1: Uma introdução às comunicações integradas de marketing.
- CLANCY, K.; KRIEG, P. **Marketing muito além do feeling**: como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E. **Marketing promocional para mercados competitivos**. 1. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

D'ANDREA, Rafael. **Shoppability** – “varejo de sucesso num mundo centrado no *shopper*”. Palestra realizada ao Fórum ESPM de Varejo, em 30 out. 2007.

_____. **Trade marketing KPIs**: a construção de modelo integrado de análise e mensuração de mercado. Palestra realizada a pós-graduação em marketing do IBMEC, em 21 mar. 2009.

DIRECTCARD NOTÍCIAS. **O Cartão Mais do Pão-de-Açúcar**. Notícia de 9/6/2009. Disponível em: <<http://www.directcard.com.br/noticias/>>. Acesso em: 5 nov. 2009.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David J. **Métricas de marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007. Título original: Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master.

GUISSONI, L. A.; BONIZIO, R. C.; NEVES, M. F. Avaliação das estratégias de comunicação: uma abordagem de marketing integrada com a gestão baseada em valor. **Encontro de Marketing da Anpad**, 2008, Curitiba.

_____. **Proposta de metodologia para avaliação das comunicações integradas de marketing**: uma abordagem focada na gestão baseada em valor. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

_____; BONIZIO, R. C. Grau de alavancagem de comunicação: proposta de um indicador de desempenho de marketing para o *balanced scorecard* das organizações. EnANPAD 2008 – XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLIATCHKO, J. G. Revisiting the IMC construct. **International Journal of Advertising**, 2008.

MADIA MUNDO DO MARKETING. **Cartão Mais: será desta vez?** Edição 509, de 11 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.madiamundomarketing.com.br/landmarketing/509/CARTAO-MAIS-SERA-DESTA-VEZ.php>>. Acesso em: 5 nov. 2009.

MOTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PETERSEN, J. A.; McALISTER, L.; REIBSTEIN, D. J.; WINER, R. S.; KUMAR, V.; ATKINSON, G. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, 85 (1, 2009), p. 95–111.

PICKTON, D.; HARTLEY, B. Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communication. **International Journal of Advertising**, 17(4), 1998, p. 447-465.

QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

QUELCH, J. A.; CANNON-BONVENTRE, K. Better marketing at the point of purchase. **Harvard Business Review**, Nov./Dec. 1983.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. Tradução Alexandre L. G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, A. L. **Plano de contas**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **Journal of Marketing Communications**, 4(1), p. 9-26, 1998.

SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper**: the science of retailing. New Jersey: Pearson Education, 2009.

STEWART III, G. B. **Em busca do valor**: o guia de EVA para estrategistas. Tradução Otávio Ribeiro Medeiros. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SWAIN, W. N. Perceptions of IMC after a decade of development: who's at the wheel and how can we measure success? **Journal of Advertising Research**, Mar. 2004, p. 46-67.

TNS Research International. **Desinformação é principal causa para medo de ROI**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/8,11025,desinformacao-e-principal-cao-para-medo-de-roi.htm>>. Acesso em: 1º set. 2009.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor**: guia prático para implementação. Tradução Paulo Lastosa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

9

Trade Marketing no Século XXI

Rafael D'Andrea
Matheus Alberto Cônsoli

Tendências em *trade marketing*

A crise financeira que abalou a economia mundial no final da primeira década do século XXI comprovou a robustez do *trade marketing* como ferramenta de marketing.

O que se viu durante a crise mundial foram cortes de orçamento em marketing substanciais. Entretanto, os investimentos em canais e ponto de venda mantiveram-se e até foram reforçados por duas razões básicas: mensurabilidade e ROI (retorno sobre investimentos). Muitas companhias de grande porte reduziram seus gastos em comunicação e pesquisa durante a crise, algumas optaram por migrar recursos para o ponto de venda, onde os retornos podem ser medidos em vendas no curto prazo e o risco é controlado ação a ação.

Nesse cenário, o *trade marketing* e o marketing voltado para o *shopper* vêm ganhando maturidade e força como ferramentas efetivas de construção de resultado e *equity*. De fato, algumas marcas foram construídas no Brasil no início deste século quase exclusivamente com investimentos em canais e pontos de venda. As mexicanas Sucos Del Valle e Amanco (tubos e conexões) são exemplos de empresas que focaram seus recursos no PDV e alcançaram resultados impressionantes em participação de mercado num curto espaço de tempo.

O aprendizado em *trade marketing* é constante. A cultura de medir resultado e corrigir as campanhas faz parte da nova cultura corporativa da área. São muitas as mudanças esperadas para o futuro do varejo e do consumo neste século.

Apenas analisando-se as principais tendências de cada componente do sistema de *trade marketing* é que se podem avaliar as possibilidades do novo cenário nessa área do marketing. Como a tecnologia, o consumo consciente, a pluralidade de canais irão afetar o pensamento e as ações em *trade marketing*?

A tecnologia é, sem dúvida a linha que conduzirá as mudanças no mercado de consumo, mas sempre há uma contrarresposta humanizadora ao seu avanço. Observa-se que, cada vez mais, o ponto de venda se torna um local de relacionamento com e entre *shoppers*, seja no espaço virtual ou no presencial que eles ocupam. A possibilidade de compra consciente e a busca por individualidade já definem parte das decisões de canais tomadas pelos *shoppers*.

Então, haverá em *trade marketing* resposta para humanizar mais o processo de compra em meio a tanta tecnologia? A resposta é sim. O conhecimento sobre os hábitos do *shopper*, o acesso a informações integradas de seu comportamento e preferências compõem o arcabouço perfeito para o desenvolvimento de *trade marketing* no novo contexto, sem, no entanto, esquecer que todo *shopper* é um ser humano e que ele responde melhor quando compreendido dessa forma. Afinal, a decisão final continuará sendo do *shopper*.

Assim, destacamos algumas tendências que deverão influenciar e mesmo definir as ações e estratégias de *trade marketing* das empresas. Essas tendências já são visíveis nas nossas atividades diárias. Algumas empresas e países têm vivenciado mais rapidamente essas mudanças. Outros perceberão seus impactos e terão que se adaptar nos próximos anos.

Conforme ilustrado na Figura 9.1, podem-se agrupar essas tendências em *trade marketing* em alguns temas principais, relacionados às mudanças no comportamento dos consumidores, nas características e comportamento dos *shoppers*, nos pontos de venda que, junto com os *shoppers*, são duas importantes unidades de análise dos gestores de *trade marketing*, nos canais de distribuição e suas estruturas, e nas atividades, estratégias e relacionamentos dos fabricantes e suas marcas, cada vez melhor posicionadas para atrair a atenção e satisfazer os consumidores.

Por fim, destaca-se na próxima seção como as temáticas e a estrutura conceitual e aplicada desenvolvida ao longo do livro podem auxiliar as empresas nos desafios futuros de *trade marketing*, na superação dos desafios que surgirão e no aproveitamento das oportunidades que tais tendências podem trazer para as empresas.

Consumidor	Shopper	Ponto de venda	Canal	Fabricante/ Marca
mais consciente	acesso a mais informações antes e durante a compra	torna-se uma mídia para comunicação com o <i>shopper</i> no ato da compra	múltiplos canais e novos formatos	colaboração com varejo para expansão da experiência com a marca até o PDV
mais exigente	procura melhor experiência de compra	aprende e se adapta cada vez mais com métricas sistêmicas de ações realizadas	fronteiras cada vez mais difusas entre os canais	mais investimentos no ponto de venda
menos fiel à marca	menos fiel ao canal/loja	utiliza tecnologia "embarcada" para melhorar a experiência de compra	mais eficiência com integração de informações	maior conhecimento do <i>shopper</i> e busca de <i>insights</i> e métricas em toda a cadeia
mais interação com outros consumidores	mais poder de influenciar outros <i>shoppers</i> com uso de redes de informação	foco na construção de posicionamento claro para o <i>shopper</i>	<i>web</i> e tecnologias móveis mais integradas aos canais tradicionais	tecnologia possibilitará maior desintermediação no contato com <i>shopper</i>

Figura 9.1 Tendências em trade marketing.

Integração dos conceitos e tendências

A estrutura de conceitos e ferramentas aplicadas desenvolvidas nesse material pode ser novamente visualizada na Figura 9.2. A integração desses conceitos de maneira pragmática e com foco na execução é de fundamental relevância para o sucesso das estratégias de marketing e *trade marketing*, sendo que as tendências apresentadas e as oportunidades de negócio, e o desempenho superior por meio da implementação de *trade marketing*, podem ser alcançados nessa estrutura.

O consumidor, considerado o cliente final de maneira ampla, e o *shopper*, que é o consumidor em ação no ponto de venda, são as referências centrais do *trade marketing*, o qual tem as ações dos fabricantes e o ponto de venda organizados e planejados para melhor atendê-lo.

Nessa ótica, as tendências referentes aos consumidores e *shoppers* devem ser avaliadas e as ações de correntes precisam levar em consideração que o objetivo final é proporcionar a melhor experiência de compra para o *shopper*. Isso só poderá ser alcançado se inicialmente as empresas envolvidas (fabricantes, agentes de canal e varejistas) alinharem as estratégias de marketing com um padrão de execução que possa ser monitorado, avaliado e revisado periodicamente. Essa é a lógica do "processo" circular apresentado na Figura 9.2.

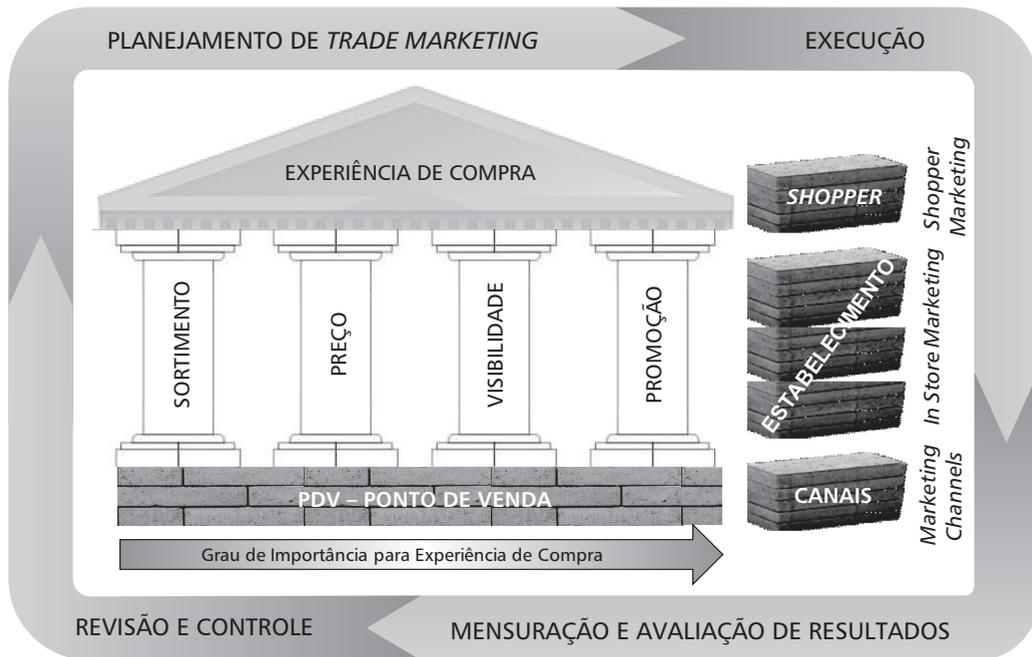


Figura 9.2 Pilares de trade marketing e abordagem do livro.

A experiência de compra depende ainda de como são trabalhadas e implementadas as ações focadas nos pilares de *trade marketing*, sendo que o ponto de venda é o local em que o *shopper* pode ser influenciado e tem suas necessidades de compra satisfeitas. Conforme temos destacado no decorrer do livro, todos os pilares são importantes e devem ser considerados cuidadosamente no processo de gestão de *trade marketing*, entretanto, em ordem crescente de importância para a experiência de compra, as questões de sortimento, preços, visibilidade e promoções devem ser o centro das atenções das atividades de execução dos profissionais de *trade marketing*.

Assim, o estudo e entendimento das atividades que possam melhorar as experiências de compra estão sendo abordados pelo que estamos considerando no escopo do *Shopper Marketing*, que envolve todas as questões de comportamento de compra e escolhas realizadas no ponto de venda.

Dessa forma, avançando para as tendências relacionadas ao ponto de venda, é de se esperar que o bom conhecimento e aplicação de ferramentas de efetiva operacionalização dos pilares apresentados sejam considerados, avaliados e implementados de acordo com as necessidades e características de cada estabelecimento. Ao grupo de atividades que envolve o planejamento e operacionalização das ações de *trade marketing* no ponto de venda dá-se a classificação de *In-Store Marketing*.

Por fim, encontra-se um rol de tendências e desafios relacionados à gestão de canais e às estratégias dos fabricantes para acessar melhores canais e implementar uma rede de distribuição que lhe permita acessar seus públicos-alvo, com a definição de uma estrutura de canais e relacionamentos interorganizacionais que reforce seu posicionamento e mantenha a exposição de suas marcas, com geração de valor e captura de clientes cada vez mais cobiçados. Essa complexa gama de análises e decisões está sendo considerada no escopo do *Marketing Channels*.

Assim, a integração das ações do plano de marketing corporativo e seu detalhamento em termos de ações de marketing para canais, estabelecimentos e para o *shopper* são os melhores caminhos que uma empresa orientada para o mercado pode desenvolver para criar marcas, negócios e experiências de alto valor, garantindo seu posicionamento e retorno, aspectos tão procurados e desejados pelas empresas contemporâneas.

Índice Remissivo

A

Agente de distribuição, 8
Agentes intermediários, 65
Alavancagem em *trade marketing*, 257
Alimentos orgânicos, 23
Alinhamento do espaço, 183
Análise de *cluster*, 132
Análise externa, 172
Árvore de decisão, 213
Atacadistas, 104
Atacado, 13
Atendimento direto, 102, 103
Atendimento indireto, 102, 103
Atribuições de *trade marketing*, 126
Atribuições dos gestores, 124
Autosserviço, 6, 9, 11, 13

B

Buyer, 45

C

Cadeia de suprimentos, 67, 75
Calendário promocional, 175
Campanhas de incentivo, 169
Canais de distribuição, 75, 83
Canais de distribuição exclusivos, 109
Canais de distribuição não exclusivos, 109
Canais de marketing, 65, 75

Cash & carry, 13
Categoria de conveniência, 206
Categoria de destino, 205
Categoria de produtos ocasionais, 206
Categoria de rotina, 205
Categorias, 181
Causas do conflito, 90
Genário brasileiro, 33
Classificação de *shoppers*, 129
Classificação de varejo, 7, 8
Clusters, 136
Comportamento do consumidor, 22
Comportamento do *shopper*, 44
Composto de marketing, 51
Comunicação, 163, 164
Comunicação integrada, 162
Comunicação interna, 217
Comunicação no PDV, 219
Concentração, 36, 37
Conflito latente, 89
Conflito manifesto, 89
Conflitos das ações, 65
Conflito sentido, 89
Consolidação, 33
Consultor de vendas, 170
Consumidor, 45
Cross merchandising, 191
Customer marketing, 66

D

Dados de *check-out*, 144
 Decisão de categorias, 204
 Decisão de estrutura, 78
 Decisão de investimentos, 134
 Definição das categorias, 202
 Definição de preço, 165
 Definição de *trade marketing*, 42
 Definição de varejo, 7
 Definição dos serviços, 217
 Departamento de *trade marketing*, 156
 Desempenho dos fluxos, 83
Displays, 191
 Distribuição direta, 8
 Distribuição indireta, 8
 Distribuição numérica, 253
 Distribuidores, 106

E

Eficiência de canal, 94
 Escopo de *trade marketing*, 124, 126
 Escopo estratégico, 125
 Escopo operacional, 125
 Escopo tático, 125
 Espaço em gôndola, 184
 Espaços extras, 187
 Espaços por seção, 210
 Especialização, 17
 Estágios do conflito, 89
 Estratégia de valor, 172
 Estratégia por canal, 174
 Estratégias de distribuição, 9
 Estrutura da cadeia, 69
 Estruturas, 156
 Estruturas de canal, 102, 107, 108, 112
 Evolução dos varejistas, 37
 Execução, 176
 Execução no ponto de venda, 143

F

Fluxo de clientes, 209
 Fluxo de financiamento, 81
 Fluxo de informações, 80
 Fluxo de negociação, 80
 Fluxo de pedidos e pagamentos, 82
 Fluxo de produtos, 79
 Fluxo de promoção, 80
 Fluxo de risco, 82
 Fluxo de serviços, 82
 Fluxo dos clientes, 182
 Fluxos de marketing, 65, 78, 83, 87

Fluxos dos clientes, 213
 Fontes potenciais de conflito, 93
 Funções de atacadistas, 102
 Funções de distribuidores, 102
 Funções dos canais, 88

G

Gerenciamento de categorias, 198, 199, 200, 201
 Gerenciamento por categoria, 185
 Gestão da força de vendas, 166
 Gestão de canais, 87
 Gestão de canais especiais, 173
 Gestão de conflitos, 87
 Gestão de preços, 164
 Gestão de produtos, 161
 Gestão de *trade marketing*, 156
 Globalização, 33
 Gôndolas, 191
Go-to-market, 49

I

Incentivos, 170
 Indicadores de canal, 253
 Indicadores de desempenho, 232
 Indicadores do ponto de venda, 253
 Indicadores em *trade marketing*, 230
 Indicadores financeiros, 230
 Indicadores operacionais, 230
 Integração, 43
 Integração interfuncional, 71
 Interesses dos distribuidores, 47
 Interesses dos fabricantes, 46
 Interesses dos *shoppers* e *buyers*, 48
 Interesses dos varejistas, 46
 Intermediários, 66
 Intermediários de canal, 87
 Investimentos em *trade marketing*, 254

L

Layout, 156, 182, 183, 199, 205, 208, 209
 Loja de departamento, 14
 Lojas âncora, 14
 Lojas de departamento, 36

M

Macroambiente, 16
 Magazines/*shopping centers*, 11
 Marcas próprias, 18
 Margem bruta, 188
 Margem de contribuição, 186

Marketing *mix*, 31, 50
 Marketing *share*, 137
Mark-up, 188
 Massificação, 17
 Material de ponto de venda, 140, 162
Merchandising, 10, 43, 45, 53, 66, 105, 106, 133, 143
 Métricas, 230
 Métricas de preço, 236
 Métricas de promoção, 236
 Métricas de sortimento, 236
 Métricas de visibilidade, 236
 Métricas financeiras, 254
 Métricas operacionais, 236
 Métricas operacionais e financeiras, 234
 Modelo de segmentação estratégico, 128
 Modelo de segmentação operacional, 128
 Modelo de segmentação tático, 128
 Modelos promocionais, 156

N

Número de estabelecimentos, 38

O

Objetivos de *trade marketing*, 31, 124
 Objetivos do *trade marketing*, 44
 Orgânicos, 23
 Origem do *trade marketing*, 32

P

Papel das categorias, 199, 205
 Papel do *trade marketing*, 31, 158
 Papel estratégico, 53
 Papel operacional, 53
 Papel tático, 53
 Participação na área de vendas, 248
 Pequeno varejista, 199
 Pesquisa em *trade marketing*, 144
 Pilares de *trade marketing*, 2, 133, 156, 235, 267
 Pilares do *trade marketing*, 50
 Planograma, 141, 182
Players de *trade marketing*, 44
 Poder, 47
 Política de preços, 136
 Ponto de encontro, 24
 Pontos extras, 142, 211, 246
 Portfólio, 177
 Posicionamento, 136, 199, 214
 Posicionamento de canal, 102, 112
 Precificação, 156, 186, 188

Preço, 50, 147, 241
 Preço de venda, 188
Pré-shopping, 148
 Princípios táticos, 124
 Processo decisório, 148
 Processo decisório do *shopper*, 148
 Processos de negócio, 68, 69
 Processos de negócios, 70
 Processos na cadeia de suprimentos, 65
 Programas de incentivo, 118
 Programas de suporte, 117
 Promoção, 51, 147, 187, 190, 249
 Promoções, 137

R

Ranking do varejo, 10
 Remuneração variável, 168
 Responsabilidade social, 22
 Resultado financeiro, 53
Retail marketing, 66
 ROI em *trade marketing*, 256

S

Sacolas plásticas, 21
 Segmentação, 49, 124, 127, 128, 129, 134
 Segmentação de *shoppers*, 131
Sell-in, 137
Sell-out, 137
 Setor atacadista, 39
Shopper, 45, 54, 67, 124, 139, 140, 144, 148, 149, 184, 202, 210
Shopper marketing, 58, 66, 146, 150
Shoppers, 48, 49, 50, 67, 127, 176, 186, 189, 190
Shopping centers, 15, 36
 Sinalização, 140
 Sistema social, 87
 Sortimento, 50, 106, 135, 139, 147, 177, 180, 183, 199, 211, 217, 239
 Surgimento do *trade marketing*, 31, 32, 33, 40
 Sustentabilidade, 20

T

Tabloides, 187, 194
 Tendência, 18, 37
 Tendências, 15, 16, 24, 266
 Tendências do varejo, 6
 Tipos de conflitos, 89
 Tipos de varejo, 6, 11

V

Varejo alimentar, 11

Varejo de construção, 11

Varejo farma, 11, 13

Varejo *online*, 19, 24

Varejo por especialidade, 11

Varejo tradicional, 12

Varejo virtual, 19

Vendas consultivas, 169

Visibilidade, 51, 139, 147, 182, 243

Nota sobre os Autores

COORDENADORES

Matheus Alberto Cônsoli

Formação Acadêmica

- Doutor em Engenharia de Produção na EESC (USP), com pesquisas em Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Canais de Distribuição, Trade Marketing, Gestão de Vendas, Planejamento de Marketing e Logística Integrada, com Intercâmbio na Texas A&M University (2007/2008).
- Mestre em Administração de Empresas pela FEA (USP) com Pesquisa sobre Gestão de Canais de Distribuição (2005).
- Administrador de Empresas formado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP) em 2001.

Experiência Profissional

- Sócio fundador do grupo Markestrat.
- Consultor e coordenador de mais de 50 projetos de consultoria e capacitação para organizações nacionais e internacionais em Marketing, Vendas, Canais de Distribuição, Planejamento Estratégico, Gestão de Redes de Negócios, *Trade Marketing* e Relacionamento com Canais, Análises de Viabilidade e Avaliação Financeira de Negócios, Gestão da Cadeia de Suprimentos, entre outros.

- No setor privado, de 1999 a 2003 atuou como supervisor regional de vendas da Danone, com atividades de gestão de equipe de vendas, gerenciamento de distribuidores e atividades de negociação e planejamento logístico e distribuição. Também atuou em projetos de distribuição, treinamentos e automação de vendas.

Experiência Acadêmica

- Em 2007/2008, realizou intercâmbio para desenvolvimento de Pesquisas na Texas A&M University em 2007/2008. Em 1999, cursou matérias e desenvolveu projetos na Universidade Nova Lisboa, Portugal.
- Em termos de ensino e palestras, lecionou de 2004 a 2006 como Professor de Marketing e Estratégia no Departamento de Administração das Faculdades COC em Ribeirão Preto. Atualmente, é professor no Mestrado da UNIMEP e de cursos de pós-graduação na FIA-USP, FUNDACE-USP, PECEGE-ESALQ e FAAP, ministrando disciplinas de Gestão de Canais de Distribuição e *Trade Marketing*, Estratégias de Negócios, Planejamento de Marketing, Análises de Desempenho de Marketing, Comportamento do Consumidor e Gestão da Cadeia de Suprimentos.
- Atua como palestrante em organizações e eventos, com assuntos de marketing, vendas, estratégias, agronegócios, *trade marketing*, canais de distribuição e *supply chain management*.
- É coautor de livros como: “Marketing Methods to Improve your Company Strategy”, “Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos”. Coordenador dos livros “Vendas – Técnicas para Encantar seus Clientes” e “Estratégias para o Leite no Brasil”. Possui cerca de 50 artigos publicados em eventos e periódicos nacionais e internacionais.

Rafael D'Andrea

Experiência Profissional

- Sócio e Diretor de Desenvolvimento da ToolBoxTM – Métricas de Ponto de Venda desde maio de 2007.
- Atuou como gerente de desenvolvimento de canais e gerente de projetos, auxiliando a Bunge Alimentos S. A. em 2006 e 2007 no processo de segmentação e definição de proposta de valor para mais de 50 mil clientes das divisões Consumo, Bakery, Industrial e Food-Service.
- Na Danone Ltda., de 2001 a 2005 (na divisão de produtos lácteos frescos) cumpriu as funções de gerente de operações e gerente de *trade marketing* em nível nacional. Atuou também como gerente de vendas – canal indireto, gerente de

desenvolvimento de novos canais e *national key-account manager* da Danone para o grupo Carrefour. Em 2003, foi reconhecido pela Danone France com o prêmio de inovação em vendas pelo desenvolvimento do canal porta a porta no Brasil, tendo também representado a empresa em diversos fóruns internacionais de desenvolvimento do canal *food-service*.

- Ligado ao varejo desde 1996, atuou na área comercial e de canais de vendas em grandes empresas como Shell, VCP e Kraft Foods. Foi empresário pioneiro em Internet no Brasil e trabalhou no projeto de criação de plataformas de *e-learning* corporativas em 2000.
- Desde 2007 é presidente da associação “Centro Budista Djampez Pawo em São Paulo,” onde desenvolve projetos sociais.

Formação e Experiência Acadêmica

- É atualmente professor de pós-graduação do Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa, antigo IBMEC-SP).
- Desde 2007 é palestrante convidado por empresas, escolas e associações, em dezenas de eventos nos temas *shopper* e *trade marketing*. É autor de diversos artigos sobre experiência de compras no PDV e palestrante convidado da revista *Supermercado Moderno*, para endereçar o tema “visibilidade no PDV” para mais de 500 grande varejistas de todas as regiões do país, no ciclo de eventos GPS-2009.
- Formado em Administração de Empresas pela FEA-USP, em 1997, com extensão universitária em marketing pela UC-Berkeley (1998). Possui pós-graduação em Economia pela FIPE-USP (2001) e diversos cursos nacionais e internacionais em *shopper marketing* pelo The In-store Marketing Institute de Chicago (EUA), instituto ao qual é associado.

AUTORES

Carolina Almeida de Araújo

Possui graduação em Marketing pela Universidade de São Paulo e experiência em pesquisa de mercado em projetos da própria universidade. É consultora da ToolBoxTM – Métricas de Ponto de Venda, tendo atuado no desenvolvimento de pesquisas inéditas, como o Primeiro Levantamento Nacional de Tabloides, e na gestão de *trade marketing* de empresas líderes.

Cynthia Venâncio da Silva Durand

É formada em Administração de Empresas pela FEA-USP (1993) e Mestre pela FGV (2003). Desde 1999 na Integration Consultoria, construiu uma sólida carreira no tema canais de distribuição, tendo participado de vários projetos em empresas nacionais e multinacionais relacionados ao tema. É membro da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) e coautora do livro “Estratégias Colaborativas de Distribuição” (2004). Possui sólida experiência na condução de capacitações e palestras sobre o tema.

Edson Crescitelli

Possui Pós-doutorado em Marketing pela Chapman Graduate School of Business/Florida International University – FIU (2006), Doutorado em Marketing pela FEA-USP (2003), Especialização em *business management* pela Robert Anderson Graduate School of Management/University of New Mexico (2001), Mestrado em Administração pela PUC-SP (2000), Pós-graduação em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (1986) e graduação em Comunicação Social pela Fundação Armando Álvares Penteado (1984). Atualmente é Professor Doutor da FEA-USP, Diretor acadêmico da pós-graduação da ESPM, Pesquisador do CAEPM/ESPM. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing. Tem outros três livros publicados (“Comunicação integrada de marketing”, “Marketing promocional” e “Programas de incentivo de vendas”), além de diversos artigos, em congressos e periódicos, nacionais e internacionais. Atua na área de Marketing, com ênfase em comunicação de marketing e marketing de relacionamento.

Eduardo Mattos Marques

Administrador de Empresas pela UNIP e qualificado para mestrado pela PUC-SP, tem mais de 15 anos de experiência, tendo atuado na Nielsen, Colgate-Palmolive e Nestlé, tanto no Brasil quanto no exterior. Há dois anos desenvolve programas de *Trade Marketing* Analítico na Penta TMA em atacadistas e indústrias.

Flávia Paixão Lima

Professora na área de gestão de cadeia de suprimentos, canais de distribuição, *customer service* e *trade marketing* de cursos executivos e de pós-graduação do IBMEC-SP. Mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidad Católica de Chile com extensão em Kellogg Business School/US. Graduada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Construiu sua carreira como gerente de empresas multinacionais líderes no segmento de produtos de consumo como Reckitt Benckiser, Danone e Unilever Bestfoods, onde atuou em Serviço ao Cliente, Logística, Planejamento e *Trade Marketing*.

Guilherme Plessmann Tiezzi

Alta Direção de Empresas pela ESADE – Barcelona, MBA em Marketing pela ESPM-SP e graduação em Tecnologia pela UNESP e Administração de Empresas pela UNIP-SP. Competências e habilidades em Marketing & Vendas, Varejo & Distribuição e Comércio Internacional. Atuação em países como Espanha, Portugal, EUA, Canadá, México, Chile, Argentina. Quinze anos de experiência no setor de bens de consumo, agronegócio, serviços e tecnologia da informação. Fundador das ONGs Value Builders (Empreendedores Colaborativos) e Instituto ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores). Professor de *Trade Marketing* do INSPER IBMEC e Sócio da Penta TMA (*Trade Marketing Analítico*).

José Carlos de Lima Júnior

Especialista em Estrutura de Mercado e Planejamento Estratégico, com estudos em Inovação e Competitividade em Serviços. Doutorando em Administração (FEA/USP), Mestre em Administração de Organizações (FEA-RP/USP), Bacharel em Comunicação, ênfase em Marketing e Mídias Digitais (UNESP). Professor de pós-graduação da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP). É autor de diversos livros e artigos nacionais e internacionais. Pesquisador MARKESTRAT desde 2006.

Leandro Angotti Guissoni

Mestre em Administração pela FEA/USP (2009). Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (2007) e cursos de extensão em marketing e vendas em Vancouver, Canadá (2006). Atuou durante quatro anos na área de marketing para franquia do Sistema Coca-Cola em Ribeirão Preto, na Companhia de Bebidas Ipiranga, tendo sido responsável por várias atividades de Comunicação e Pesquisa. Há dois anos é professor de cursos de graduação e pós-graduação em administração. É consultor associado e pesquisador da Markestrat, atuando desde 2008 em projetos de pesquisa e consultoria em Marketing Estratégico, tendo desenvolvido projetos em empresas de diversos setores. Como linha de pesquisa, estuda planos e métricas em marketing.

Lucas Sciencia do Prado

Especialista em Sustentabilidade Social no Varejo e Negociação Empresarial. Mestrando em Administração de Empresas pela FEA-RP/USP. Graduado em Administração também pela FEA-RP/USP em 2008 e professor das Faculdades Anhanguera e cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Consultor associado e pesquisador da MARKESTRAT desde 2008.

Luciano Thomé e Castro

Especialista em Marketing, Canais de Distribuição e Administração de Vendas. Doutor e Mestre em Administração de Empresas (FEA/USP). Administrador de Empresas pela FEARP/USP. Professor de diversos cursos de MBA em instituições de ensino como FUNDACE e FIA relacionadas à FEA/USP, PECEGE/ESALQ, entre outros, e autor de diversos livros e artigos. Gerencia projetos nas áreas citadas com empresas nos setores de alimentos e bebidas, agroquímicos, saúde animal, sementes, máquinas, genética animal, irrigação, organizações multilaterais como Banco Mundial IFC, além de projetos de desenvolvimento de negócios junto ao governo brasileiro.

Marcos Fava Neves

Especialista em Marketing, Canais de Distribuição, *Networks* e Gestão Estratégica de Empresas Orientadas para o Mercado. Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 1999. Mestre em Administração de Empresas pela mesma faculdade em 1995. Engenheiro Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo, em 1991. Pós-Graduado em Agribusiness e Marketing Europeu na França, em 1995, e em Canais de Distribuição na Holanda, em 1998/1999. Professor da FEA-RP/USP desde 1996. Conselheiro da MARKESTRAT e do PENSA (Centro de Conhecimento em Agronegócios).

Nilma Regina de Araújo Florêncio

Engenheira formada pela Escola Politécnica de São Paulo. Tem 18 anos de experiência como executiva de grandes multinacionais como Unilever, Danone e Bunge. Atuou em grandes projetos nacionais e internacionais nas áreas de Vendas, *Trade Marketing* e *Merchandising*. Atualmente lidera a equipe da Action BR Soluções em Promoções e Representações.

Wilson Luís Negrão

Bacharel pela FEA-USP em Administração de Empresas e graduado com MBA em Vendas e Marketing pela FGV. Atual Gerente Nacional de Vendas para o Canal Indireto da Reckitt Benckiser. Também já atuou como Gerente Nacional de Trade Marketing, Gerente de *Key Account*, tendo sido responsável, dentro dessas atribuições, pelo desenvolvimento da estratégia de canais de distribuição, planejamento tático de 4 Ps, gerenciamento de categorias em clientes do Varejo e desenvolvimento de equipe de *Merchandising*. No varejo, atuou como Gerente de Compras e Desenvolvimento de Vendas no Grupo Carrefour, foi responsável pelo processo de negociação entre Varejo-Indústria, assim como pela definição de sortimento, plano promocional e gerenciamento de categoria.

