

4 Resultados e análises

Conforme descrito no capítulo anterior, o roteiro de entrevista está dividido em sete subgrupos. Para cada um espera-se responder a uma parte ou ao todo de uma das questões da pesquisa, além de confirmá-las ou complementá-las.

Portanto, as análises foram organizadas seguindo a mesma lógica dos subgrupos de informações pelo qual foi delineado o roteiro de entrevista, associando, em alguns momentos, mais de um subgrupo de informações.

O roteiro de entrevista que norteou a principal coleta de dados desta pesquisa está exposto no capítulo sete, relativo aos anexos, e foi desenvolvido com perguntas abertas e objetivas.

As entrevistas de campo foram concedidas pelos gerentes responsáveis diretamente pela área de trade marketing das quatro empresas selecionadas conforme critérios expostos no capítulo anterior na seção de seleção de casos.

4.1. Trade marketing na organização

Esta seção aborda o primeiro bloco de informações do roteiro de entrevista, destinado a apresentar a empresa pesquisada, o tamanho da organização, sua representatividade no mercado brasileiro, seu posicionamento, sua competitividade e um entendimento preliminar sobre sua estrutura de comercialização. Também foi analisado o segundo bloco de informações do roteiro de entrevista pertinente à principal questão da pesquisa, o conceito de TM na organização.

O caso um, representado pela empresa ALIM1, possui um faturamento anual em torno de um bilhão de reais, 80 itens de produtos e, aproximadamente, 40% de *market share* em todo o Brasil na sua principal categoria de produto.

A empresa ALIM1 adota uma estratégia de venda direta para o auto-serviço (grandes contas e contas nacionais), distribuidores exclusivos e atacados especiais, como Atacadão, Makro e Sam's Club. Auto-serviços de pequeno porte são atendidos pelos distribuidores exclusivos ou por meio do sistema *broker*, em

que a indústria faz a venda direta e a tarefa operacional de entrega, e a reposição de loja é realizada pelo distribuidor exclusivo ou *broker*.

A companhia ALIM1 possui em torno de 500 clientes, sendo aproximadamente 450 clientes com perfil auto-serviço e apenas 50 clientes com perfil distribuidor, sendo o auto-serviço detentor de 50% da representatividade financeira e os clientes distribuidores responsáveis pelos outros 50% do faturamento financeiro.

A empresa está implementando um sistema de classificação de clientes do canal auto-serviço, em que, através de uma matriz, são analisados os seguintes aspectos: tamanho, faturamento, conta nacional e forma de atendimento (direta ou via *broker*). A partir dessa análise são estabelecidas regras de retorno de investimento e prazo de faturamento para cada cliente. Hoje, a ALIM1 já classificou 100 clientes especiais, que representam entre 20% e 30% do faturamento financeiro de toda a empresa.

A empresa ALIM1 oferece alguns serviços aos seus clientes, dentre eles: degustação em loja, desenvolvimento de promoções e ações de incentivo, instrução sobre *layout* de gôndola, sugestão de preço para comercialização e premiações para os funcionários do seu cliente direto e para clientes indiretos, atendidos via distribuidor.

A companhia ALIM1 introduziu o conceito de TM em sua estrutura há mais de cinco anos, entendendo-se hoje por:

“Um braço de ligação com marketing, TM arredonda as informações de marketing e passa para o comercial (...) é o meio de campo entre o comercial e o marketing e seu objetivo está atrelado ao objetivo do departamento comercial (...) [hoje está localizado] entre a área de desenvolvimento comercial e a área de marketing, desenvolvendo peças, ações de abordagem em loja, brindes para ação casada com produto, material de ponto-de-venda e outros”. (ALIM1)

Atualmente, as ações de TM na empresa ALIM1 estão associadas às atividades de merchandising, promoção, ações no ponto-de-venda, confecção de tablóides personalizados e brindes. O departamento de TM atua como um elo entre os departamentos de marketing e comercial, sendo o responsável pelo recebimento das informações do marketing e por sua divulgação à área comercial.

Quanto à formação profissional e acadêmica do profissional de TM, na empresa ALIM1 exige-se que os profissionais tenham formação em administração ou publicidade. Não há exigência de experiência na área comercial.

A organização ALIM2 possui um faturamento anual de onze bilhões de reais, 600 itens de produtos e *market share* variável, de 20% a 60%, de acordo com a categoria de produto.

Atende diretamente a cinco mil clientes, entre atacados, distribuidores exclusivos, auto-serviços de grande porte e contas-chave como Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart. O varejo tradicional e o auto-serviço de pequeno porte são atendidos por distribuidores ou atacados.

No caso ALIM2, os clientes de perfil auto-serviço representam aproximadamente 45% do faturamento financeiro. Os 55% restantes são gerados pelos clientes com perfil atacado ou distribuidor.

Como os distribuidores de ALIM2 trabalham exclusivamente com as marcas de ALIM2 em suas categorias de produtos, o mix de produtos comercializados pelos distribuidores é diferente do mix de produtos vendidos aos atacados, que não são exclusivos.

A empresa ALIM2 promove treinamentos específicos para as equipes de vendas e promotores do cliente de perfil distribuidor, para que estas atuem junto aos seus clientes como se fossem a própria organização ALIM2. Esse treinamento é oferecido como uma consultoria ao distribuidor, instruindo-o sobre organização de trabalho em equipe, planejamento e frequência de visitas, organização de objetivos e técnicas de merchandising.

Na organização ALIM2, o conceito de TM foi introduzido desde a década de 1990. Porém, somente a partir de 2002 que o conceito de TM evoluiu e adquiriu uma função estratégica e de desenvolvimento de canais, modificando sua forma de atuação:

“(...) participando muito fortemente dos planejamentos anuais, integrando os planejamentos de marketing e vendas, e os planejamentos de curto e longo prazo, refletindo no planejamento de demanda e promovendo a integração do calendário de atividades das mais de 20 categorias que são trabalhadas pela mesma equipe de vendas, para que se obtenha uma única comunicação com a equipe, facilitando a implementação no campo (...)”. (ALIM2)

“(...) TM é uma área de integração, que visa integrar as estratégias de marcas de marketing com a orientação para a implementação em campo. É um trabalho de alinhamento e por isso se utiliza de uma estrutura matricial (...)”. (ALIM2)

As principais responsabilidades de TM na organização ALIM2 estão relacionadas a seguir:

- Estabelecer o potencial de crescimento e definir estratégias de longo prazo para cada canal de distribuição;
- Quanto ao ponto-de-venda: TM deve promover ativação, desenvolvimento e implantação de material e instrução sobre o sortimento de produtos adequado para cada tipo de loja e canal de distribuição;
- Orientar os promotores;
- Desenvolver projetos, como *shopper insight* e gerenciamento de categoria, que visam a levar aos varejistas informações de como melhorar as categorias, a partir do ponto de vista do *shopper*;
- Avaliar a efetividade das promoções;
- Dar suporte ao planejamento de clientes e às equipes de contas-chave e de vendas diretas;
- Outras atividades relacionadas à equipe de vendas, materiais necessários e condições comerciais.

Na empresa ALIM2, o profissional de TM precisa ter experiência na área comercial, em funções no departamento de vendas ou marketing, ou em ambos os departamentos, sendo indispensável possuir sensibilidade comercial.

O terceiro caso, representado pela empresa HIG, possui faturamento anual de um bilhão trezentos e cinquenta mil reais, comercializa 350 itens e detém até 65% de *market share* na sua principal categoria de produto.

A empresa HIG possui aproximadamente mil clientes e vende diretamente para atacados, distribuidores e auto-serviços de até nove *check-outs*. Do total de clientes, 70% representam o canal varejo e 30% os canais atacado e distribuidor. Do total de faturamento financeiro, o canal varejo representa 49% e os canais atacado e distribuidor, 51%.

A empresa HIG provê diversos serviços para clientes indiretos, a exemplo de importantes auto-serviços de pequeno porte que são atendidos via distribuidor ou atacado. Os serviços oferecidos são: merchandising, desenvolvimento de tablóides exclusivos, implementação de material promocional, treinamento da equipe interna de loja e gerenciamento de categoria.

O conceito de TM é praticado desde 1990 na empresa HIG e as atribuições do departamento de marketing e TM são bem delineadas:

- O departamento de marketing foca o consumidor, o comportamento de compra e as tendências de mercado, além de lançar produtos e estratégias para alcançar a mente do consumidor. O TM foca o cliente no ponto-de-venda (*shopper*). (HIG)
- A partir das estratégias de marketing, TM define planos estratégicos junto aos clientes (auto-serviço, atacado ou distribuidor) para alcançar o cliente (*shopper*) no ponto-de-venda (HIG)
- Responsabilidades (de TM): definir as estratégias e a execução no ponto-de-venda, além de merchandising, preço, produto, promoção, material promocional e posicionamento dos produtos na gôndola. (HIG)

Na empresa HIG, o departamento de TM é responsável pela orientação e definição dos planos de negócio por canal e o departamento comercial é responsável pela execução desses planos. TM também é responsável pela procura de novas oportunidades de mercado e pelo desenvolvimento de estratégias por categoria e canal, para a cobertura dessas oportunidades.

A equipe gestora de TM na empresa HIG é composta por profissionais advindos da área de vendas que possuam experiência de liderança com grandes equipes.

O quarto caso, representado pela empresa LIM, comercializa 140 itens de produtos divididos em sete diferentes categorias, possuindo *market share* entre 40% e 70%, sendo líder em três categorias de produtos.

Com uma equipe de vendas própria, a empresa LIM vende diretamente para os clientes atacadistas, distribuidores e auto-serviços contas-chave. Os outros auto-serviços são atendidos pelos distribuidores ou por representantes comissionados, que não são funcionários diretos.

A empresa LIM possui três mil clientes, sendo o canal auto-serviço responsável por 35% deste volume e os 65% restantes são clientes dos canais atacado e distribuidor.

Os clientes auto-serviços e contas-chave são os de menor lucratividade, porém possuem grande importância na conquista de *market share*. Os auto-serviços atendidos pelos representantes de vendas comissionados, que não são os clientes contas-chave, proporcionam maior rentabilidade, seguidos pelos clientes distribuidores e atacadistas.

A LIM não possui sistema de classificação de clientes especiais, segmentando os clientes apenas pelo tipo de canal. A empresa não tem foco em serviços para clientes indiretos e as atividades de TM são priorizadas para os clientes diretos.

O conceito de TM é aplicado na empresa LIM há mais de três anos e é descrito como:

“(...) responsável pela tradução do plano estratégico definido por marketing em planos de ação, além de garantir a distribuição e execução destes planos (pelo departamento comercial) (...) Não significa necessariamente realizar maior venda, mas garantir que o produto esteja no lugar certo na quantidade adequada (...) Se o produto será escolhido pelo consumidor ou se é atrativo o suficiente para o consumidor, é responsabilidade do departamento de marketing (...) Os planos de marketing são focados no consumidor e os de TM, no cliente”.(LIM)

Na empresa LIM, o departamento de marketing não se comunica diretamente com o departamento de vendas. Marketing encaminha o plano estratégico para o departamento de TM, que é responsável por desenvolver os planos de ação para o departamento de vendas executar. Além de “traduzir” o plano estratégico para o departamento de vendas, TM precisa garantir a execução do plano e prover as devidas alterações e ajustes ao longo do percurso, retornando com novas informações para a empresa.

Os objetivos do plano de lançamento são estabelecidos por TM – exceto quando referentes a preço ou atributos do consumidor – e distribuídos para a execução pela equipe de vendas. Cabe ao TM fazer o acompanhamento da implantação do plano, analisar a distribuição, observar o *market share*, manter a empresa informada, e, quando necessário, desenhar um novo plano de ação.

A área de TM da empresa LIM tem suas responsabilidades focadas nas atividades de marketing para os clientes, desenvolvendo campanhas e anúncios para revistas especializadas no canal de distribuição e não participa da confecção de materiais de merchandising destinados aos pontos-de-venda.

Quanto à formação do profissional da área de TM, inicialmente era obrigatório na empresa LIM possuir experiência em vendas, preferencialmente em dois canais, direto (varejo) e indireto (distribuidores). Hoje, porém, a experiência na área de vendas é importante para a compreensão do trabalho, mas não mais como formação obrigatória.

No caso LIM foi alegada a dificuldade de adaptação dos profissionais de vendas quando transferidos para a área de TM, fato justificado pelo perfil exigido

do profissional de TM, que deve possuir capacidade analítica para lidar com muitos dados de mercado e habilidade para conviver em conflito de interesses.

4.1.1. Principais observações sobre o conceito de TM nos quatro casos analisados

Comparando o conceito de TM das quatro empresas destaca-se:

“Um braço de ligação com marketing, TM arredonda as informações de marketing e passa para o comercial (...) é o meio de campo entre o comercial e o marketing e seu objetivo está atrelado ao objetivo do departamento comercial”. (ALIM1)

“(...) participando, muito fortemente, dos planejamentos anuais, integrando os planejamentos de marketing e vendas, e os planejamentos de curto e longo prazo”. (ALIM2)

“(...) O TM foca o cliente no ponto-de-venda (*shopper*). A partir das estratégias de marketing, TM define planos estratégicos junto aos clientes (auto-serviço, atacado ou distribuidor) para alcançar o cliente no ponto-de-venda (*shopper*) (...) O departamento de marketing foca no consumidor (...)”. (HIG)

“(...) responsável pela tradução do plano estratégico definido por marketing em planos de ação, além de garantir a distribuição e execução destes planos (pelo departamento comercial) (...) Os planos de marketing são focados no consumidor e os de TM são focados no cliente (...)”. (LIM)

Nos quatro casos há um consenso em relação ao posicionamento da função de TM como uma área de ligação entre as áreas de marketing e vendas. O departamento de marketing é responsável pelo plano estratégico e, a partir deste, o departamento de TM é responsável pelos planos de ação que a equipe de vendas irá realizar.

Reforçando esta observação e retornando ao capítulo dois, sobre o referencial teórico desta pesquisa, encontra-se a definição de Sponton (2007) de que, no Brasil, o TM ainda é conhecido pelo jargão de ser uma ponte entre marketing e vendas.

Quanto à percepção de tempo, apenas o caso ALIM2 cita a função de TM como responsável por integrar os planejamentos de curto e longo prazo. Os casos ALIM1, LIM e HIG não comentam a relação da área de TM com o planejamento de longo prazo, discordando de Westermann (2007) no referencial teórico que atribui ao TM a responsabilidade pelo desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

Observa-se que nos casos ALIM2 e HIG, nos quais o conceito de TM foi introduzido há mais de dez anos, a área de TM vai além do conceito de elo entre os departamentos de marketing e vendas e demonstra um posicionamento mais estratégico. No caso ALIM2, TM atua também no planejamento de demanda, na determinação do potencial de crescimento de longo prazo e na definição de estratégias de longo prazo por diferentes canais, além de ser responsável por projetos, como *shopper insight* e gerenciamento de categoria.

No caso HIG, TM é responsável também pela análise macro de mercado, pela busca de novas oportunidades de mercado e pelo desenvolvimento de estratégias por categoria e canal, para a cobertura dessas novas oportunidades.

Quanto ao perfil do profissional da área de TM, as empresas ALIM2, HIG e LIM defenderam a importância da experiência em vendas e sensibilidade comercial.

Segue abaixo quadro com observações sobre o conceito de TM, tempo de introdução e perfil dos profissionais da área.

Quadro 2: Principais Observações sobre o Conceito de TM, Tempo de Implantação e Perfil Profissional.

Empresas	Principais pontos do conceito de TM	Tempo de implantação do conceito	Observações sobre o perfil do profissional da área de TM
ALIM1	Braço de ligação entre marketing e comercial.	5 anos	Não exige experiência em vendas.
ALIM2	Departamento da integração; Integração de planejamentos de curto e longo prazo.	17 anos	Exige experiência comercial (marketing ou vendas) e sensibilidade comercial.
HIG	Foco no cliente no ponto-de-venda (<i>shopper</i>); Definição de planos estratégicos para os clientes.	17 anos	Habitualmente, proveniente da área comercial; necessário possuir experiência em liderança de grandes equipes.
LIM	Desenvolvimento e implantação de planos de ação.	3 anos	Hoje não há obrigatoriedade de experiência comercial, porém, entende-se que esta colabora para o cumprimento da função.

4.2. Estrutura de trade marketing

Continuando a análise dos resultados, esta seção relaciona o terceiro subgrupo de informações do roteiro de entrevista, referente às estruturas do departamento de trade marketing.

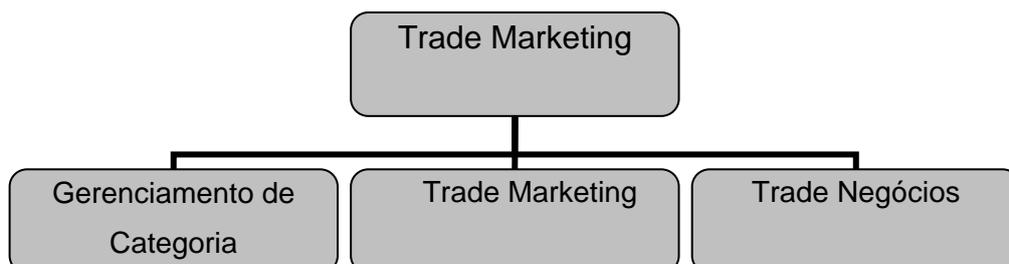
No primeiro caso, ALIM1, o departamento de TM está subordinado à diretoria comercial a partir de uma a gerência nacional de TM. A equipe de TM, composta por um gerente, três analistas e um estagiário, é responsável pelas atividades de merchandising e promoções, ações no ponto-de-venda, confecção de tablóides personalizados e brindes, além da divulgação das informações advindas do departamento de marketing para a área comercial.

Figura 3: Estrutura Atual de TM da empresa ALIM1.



Porém é importante ressaltar que até meados de 2007, antes da reestruturação das áreas de TM e desenvolvimento de negócios, a estrutura de TM de ALIM1 era bem maior, conforme ilustrado na figura 4.

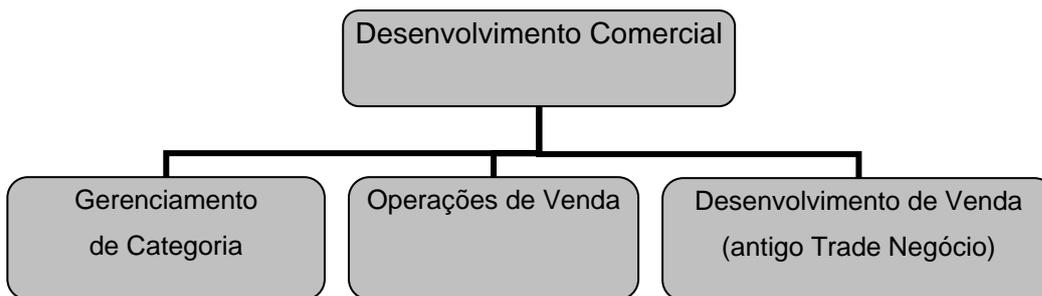
Figura 4: Antiga Estrutura de TM da empresa ALIM1.



A antiga estrutura do departamento de TM da empresa ALIM1 perdeu as funções de gerenciamento de categoria e trade negócios, que foram transferidas para uma nova uma área denominada desenvolvimento comercial.

O novo departamento de desenvolvimento comercial foi criado com três áreas: gerenciamento de categoria, operações de venda e desenvolvimento de vendas, conforme segue ilustração abaixo.

Figura 5: Estrutura atual de Desenvolvimento Comercial da empresa ALIM1.



O departamento de operações de venda da empresa ALIM1, que antes estava associado diretamente à diretoria comercial, passa a fazer parte do novo departamento de desenvolvimento comercial. A área de operações de venda se mantém responsável pelas atividades de administração comercial, desenvolvendo e acompanhando concursos para a equipe de vendas interna e estabelecendo os objetivos e as políticas comerciais.

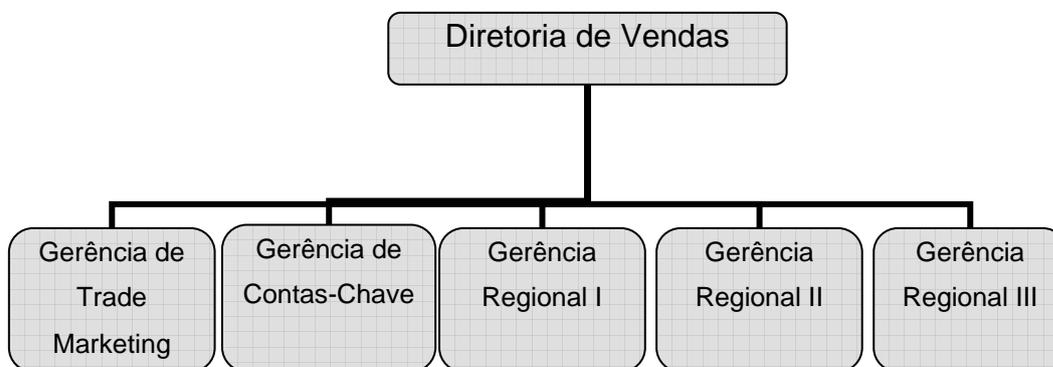
A área de gerenciamento de categoria permanece desempenhando as mesmas tarefas de quando estava subordinada à área de TM, tal qual a área de trade negócio, que teve apenas seu nome substituído por desenvolvimento de venda.

A área de desenvolvimento de vendas, antiga trade negócio, está organizada em gerentes por área geográfica e gerentes de contas-chave, sendo sua principal atividade acompanhar a equipe comercial para garantir o cumprimento das metas e da rentabilidade, acompanhando as negociações do dia-a-dia, aprovando investimentos e protegendo produtos de alto giro e baixa rentabilidade.

Em relação à força de vendas, a empresa ALIM1 utiliza equipe de vendas própria e organizada em gerentes regionais, gerentes de área e vendedor/promotor. Não utiliza representantes comerciais.

No segundo caso, ALIM2, a gerência executiva de TM está subordinada à diretoria de vendas, e alinhada a outras quatro gerências executivas: contas-chave e três gerências regionais.

Figura 6: Estrutura da Diretoria de Vendas da empresa ALIM2.



A área de TM de ALIM2 possui gerentes por categoria de produto e gerentes corporativos, além das áreas de promoção e merchandising. Os gerentes de categoria zelam pela categoria de produto que representam e os gerentes corporativos pensam na empresa como um todo e em todas as categorias, visando a otimização de recursos e maior sinergia. Os gerentes corporativos atuam no planejamento e no desenvolvimento de ferramentas genéricas para campo, e focam o ponto-de-venda e o *shopper insight* de maneira corporativa, para todas as categorias.

Para uma maior integração com o departamento comercial e maior agilidade, os gerentes de categoria ficam sediados na unidade de negócio, respondendo diretamente à gerência de vendas e indiretamente à gerência da unidade de negócio.

A estrutura matricial sob a qual a empresa ALIM2 está organizada, em que o gerente de categoria fica sediado nas unidades de negócio e o gerente corporativo na matriz, visa atender às especificidades de cada categoria, mantendo, porém, sinergia e visão do todo através das gerências corporativas.

Quanto à estrutura comercial, ALIM2 possui uma equipe de vendas organizada em gerências executivas regionais, gerentes de filiais e gerentes de conta.

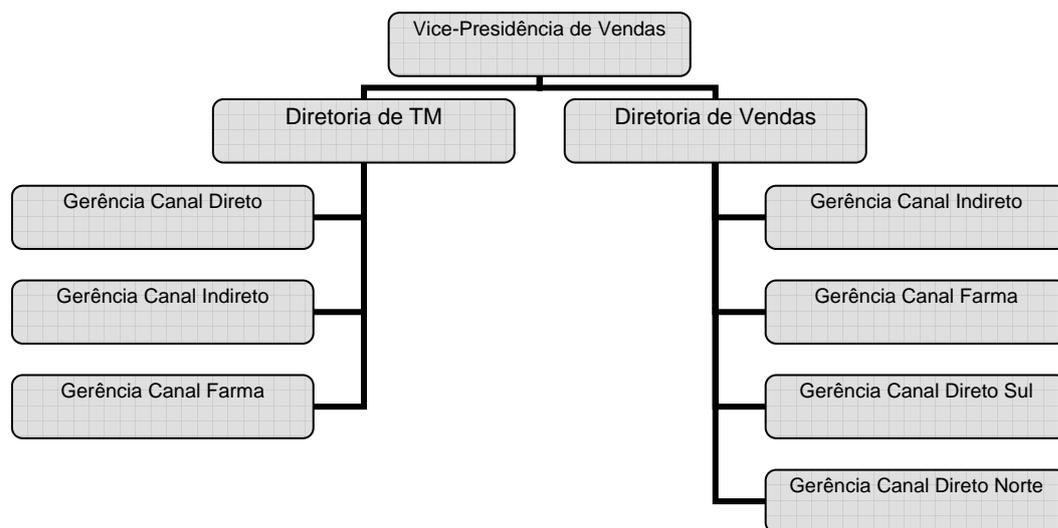
No terceiro caso, empresa HIG, a diretoria de TM está alinhada à diretoria de vendas, ambas subordinadas à vice-presidência de vendas. A área de TM está estruturada por canal com três gerências: direto, indireto e farma. O canal direto representa o auto-serviço; o canal indireto, os distribuidores e atacadistas,

e o canal farma, os auto-serviços e distribuidores específicos da rede farmacêutica. Para cada gerência de TM por canal, há um gerente e assistentes.

A diretoria nacional de vendas está organizada em quatro diretorias distintas: canal indireto, canal farma, canal direto sul e canal direto norte. Para cada diretoria há uma estrutura de gerentes de vendas, vendedores, supervisores de merchandising e repositores / promotores, de acordo com o canal. Em linha com os gerentes de vendas há uma área de suporte denominada desenvolvimento de negócios.

Abaixo a figura ilustra a estrutura de TM e vendas, a partir da vice-presidência de vendas até os níveis gerências por canal.

Figura 7: Estrutura da Vice-Presidência de Vendas da empresa HIG.

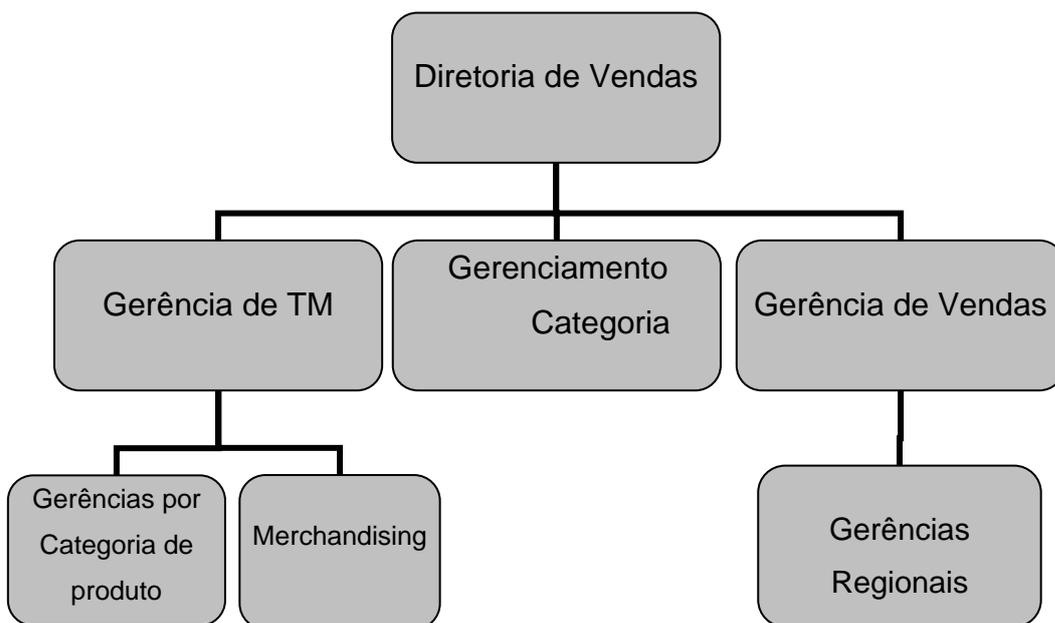


Toda a equipe de vendas da empresa HIG é própria. Não houve mudanças estruturais recentes nas áreas de vendas e TM.

No último caso, empresa LIM, a diretoria de vendas está estruturada em três gerências: TM, vendas e gerenciamento de categoria.

A gerência de TM está organizada por categoria de produto e merchandising; e a gerência de vendas, em gerências regionais, conforme ilustrado abaixo.

Figura 8: Estrutura da Diretoria de Vendas da empresa LIM.



A área de TM vem evoluindo e englobando mais atribuições relacionadas ao ponto-de-venda, e no final do ano de 2007, a área de TM da empresa LIM passou a se chamar *Customer Marketing*.

A área de TM que só se preocupava com os promotores funcionários passou a desenvolver maior acompanhamento e controle sobre promotores terceirizados e demonstradoras. Maior preocupação, também, em mensurar a *performance* e a efetividade das ações promocionais nos pontos-de-venda, além de influenciar no desenvolvimento dos materiais destinados ao ponto-de-venda.

Para LIM, há uma tendência em ampliar o escopo de TM a questões estratégicas, com maior foco na análise de dados dos clientes e efetividade das ações promocionais.

A estrutura comercial de LIM é composta em sua maior parte por força de vendas própria e por uma minoria de representantes de vendas.

Comparando as estruturas de TM das empresas pesquisadas, encontra-se:

Quadro 3: Comparativo da Estrutura de TM das Empresas Pesquisadas

Empresa	Estrutura	OBS
ALIM1	Diretoria Comercial com três áreas: TM, Desenvolvimento Comercial e Gerência de Vendas.	TM perdeu função para a nova área de Desenvolvimento Comercial, reduzindo sua responsabilidade para merchandising, promoções, encartes e brindes.
ALIM2	Diretoria de Vendas com três gerências executivas: TM, Vendas Regional e Contas-chave.	Área de TM em estrutura matricial, parte gerência corporativa e parte gerência por categoria de produto.
HIG	Vice-presidência de vendas com duas diretorias: vendas e TM.	A Diretoria de TM está estruturada em gerências por canal: farma, direto e indireto, semelhante à estrutura da diretoria de vendas.
LIM	Diretoria de vendas com três gerências: TM, Gerenciamento de Categoria e Gerentes de Vendas.	Subordinados à gerência de TM estão os Gerentes de Categoria e merchandising.

Respeitando as diferenças de mercado e volume de itens comercializados de cada empresa, observa-se que nas quatro empresas pesquisadas a área de TM está subordinada à vice-presidência ou à diretoria de vendas e os diretores e/ou gerentes de TM estão em linha com a diretoria e/ou gerência de vendas, demonstrando um nivelamento entre os dois departamentos, vendas e trade marketing.

Em relação à estrutura de promoção e merchandising, comparando as empresas pesquisadas percebe-se que a estrutura de promoção e merchandising ora está subordinada à área comercial ora está associada à área de TM, conforme ilustra o quadro abaixo.

Quadro 4: Comparativo sobre a subordinação dos Departamentos de Promoção e Merchandising.

Casos	Promoção e merchandising associados à área de:	
	TM	Vendas
ALIM1	X	
ALIM2	X	
HIG		X
LIM	X	

É importante ressaltar ainda outras informações, como no caso da empresa LIM, na qual a área de TM passou a se chamar *Customer Marketing*. Segundo a empresa LIM, esta substituição da nomenclatura de TM por *Customer Marketing* é um tendência de outras empresas do mesmo mercado.

O último ponto a destacar se refere ao caso ALIM1, em que a função de TM foi compartilhada, e as atividades de gerenciamento de categoria e desenvolvimento de vendas (antiga área trade negócio) foram transferidas para uma nova área denominada Desenvolvimento Comercial. A área de TM se reduziu às funções de merchandising, promoção e divulgação das informações provenientes do departamento de marketing.

4.3. Práticas de TM

Prosseguindo a análise dos resultados, esta seção disserta sobre o quarto bloco de informações do roteiro de entrevista em que foram relacionadas dezenove tarefas pertinentes ao departamento de TM. Assim como todo roteiro de entrevista, as dezenove tarefas foram selecionadas a partir da pesquisa do referencial teórico, experiência da autora e testes do roteiro da entrevista aplicados previamente em pessoas acessíveis e da área de TM.

Essa seção visa reforçar os limites e esclarecer quais atividades são pertinentes à área de TM. O entrevistado é questionado sobre cada tarefa, se é desempenhada ou não pelo departamento de TM e, em caso negativo, o entrevistado é questionado sobre qual área é responsável pela execução.

Analisando as práticas realizadas pelo departamento de TM das quatro empresas pesquisadas, encontra-se homogeneidade na realização de algumas atividades.

4.3.1. Práticas realizadas pelo departamento de TM das quatro empresas pesquisadas.

1. Administração do orçamento de encarte – nos quatro casos pesquisados, cabe ao departamento de TM administrar o orçamento de encarte. Para os casos ALIM1 e HIG, o departamento de TM desenvolve e distribui os encartes corporativos, que são os encartes com produtos exclusivos da empresa. Ainda para os casos ALIM1 e HIG, o departamento de vendas negocia e aprova diretamente os encartes cooperados com os clientes, que são os encartes desenvolvidos pelo próprio cliente com produtos de várias empresas.

No caso ALIM2, o departamento de TM faz a gestão da verba total de encartes, administra e distribui diretamente os tablóides corporativos e orienta a equipe de vendas sobre a participação nos encartes dos clientes. No caso LIM, o departamento de TM administra diretamente os encartes dos atacados e distribuidores diretos.

2. Lucratividade por promoção – nos quatro casos analisados cabe ao departamento de TM acompanhar a lucratividade por promoção. Entretanto, na empresa HIG, esta tarefa também é compartilhada com a área de marketing.

3. Influência no desenvolvimento de novos produtos – para os quatro casos o departamento de TM sugere a embalagem por tipo de canal de venda e a embalagem ideal para comercialização, mas não interfere no alinhamento do produto por perfil de consumidor. Para ALIM1, cabe ao TM trazer informações do departamento comercial sobre o novo produto; no caso HIG, o departamento de TM participa de reuniões periódicas relativas à avaliação de novos produtos.

4. Planejamento estratégico – nos quatro casos analisados, TM participa do planejamento estratégico. Em ALIM2, a organização do planejamento é liderada pelo TM, departamento responsável pela integração; no caso HIG, cabe ao TM desenvolver o planejamento por canal, e ao departamento de vendas, o planejamento por cliente.

4.3.2.

Práticas relacionadas que não são realizadas pelo departamento de TM de nenhuma das quatro empresas pesquisadas.

1. Treinamento da equipe de vendas do cliente – nos quatro casos analisados essa atividade é desempenhada pelo departamento comercial, canal varejo ou distribuidor, sendo responsabilidade do departamento de TM apenas fornecer material de orientação sobre as categorias de produtos, quando necessário.

2. Acompanhamento das vendas através de EDI – essa atividade não foi apontada como responsabilidade do departamento de TM por nenhuma das empresas pesquisadas. Os volumes de vendas provenientes do sistema EDI estão inseridos no volume geral de vendas, sendo de responsabilidade da área de operações de vendas ou planejamento e controle de vendas.

3. Confeção de tabela de preço por cliente – nos casos pesquisados, TM não administra tabela de preço por cliente, pois para os casos ALIM1, HIG e LIM os preços de venda são tabelados, e para o caso ALIM2 o departamento de TM faz a sugestão por canal de distribuição e o departamento comercial é o responsável pela administração de cliente a cliente.

4. Marca própria – nenhuma das quatro empresas pesquisadas realiza produtos de marca própria.

4.3.3.

Práticas de TM relacionadas em que houve divergência sobre a responsabilidade de execução entre as quatro empresas pesquisadas.

1. Implantação e acompanhamento das promoções no distribuidor – apenas o departamento de TM da empresa LIM é responsável pelas promoções do distribuidor, nos casos ALIM1, ALIM2 e HIG essa tarefa é realizada pela força de vendas.

2. Implantação e acompanhamento das promoções no auto-serviço – para a empresa HIG, é responsabilidade do departamento de TM planejar as ações no auto-serviço, e do departamento de vendas realizá-las. Na empresa ALIM1, promoções do tipo “leve dois e pague um”, “ganhe brindes na compra do produto”, degustação e abordagem são responsabilidades compartilhadas entre as áreas de TM e comercial. Porém, em LIM e ALIM2, o departamento de

marketing é o idealizador das promoções destinadas ao consumidor, como “leve dois e pague um” ou “ganhe um brinde na compra de um produto”. Na empresa ALIM2, o departamento de TM age de forma colaborativa com os departamentos de marketing e comercial para viabilizar as promoções. No caso LIM, degustação é uma atividade de responsabilidade do TM.

3. Acompanhamento da lucratividade por produto e acompanhamento da lucratividade por cliente – no caso ALIM1 essas tarefas são de responsabilidade do departamento financeiro. Nos casos ALIM2, LIM e HIG, acompanhar a lucratividade por produto é uma responsabilidade compartilhada entre TM e departamento de marketing, e acompanhar a lucratividade por cliente é uma tarefa compartilhada entre os departamentos de TM e vendas, sendo o TM responsável pelo acompanhamento por canal, e o departamento de vendas pelo acompanhamento por cliente.

4. Confecção política comercial – nas empresas LIM e HIG, é responsabilidade do TM desenvolver a política comercial. No caso ALIM1, esta é uma atividade da área de operações de vendas, diretamente subordinada ao departamento comercial. No caso ALIM2, a confecção da política comercial é uma atividade compartilhada entre os departamentos de TM, marketing e vendas.

5. Desenvolvimento de plano por cliente – no caso ALIM1, é responsabilidade do departamento comercial desenvolver o plano por cliente. Nos casos ALIM2, LIM e HIG, o foco de TM é desenvolver o plano por canal, porém o plano por cliente é compartilhado entre as áreas de vendas e TM.

6. Acompanhamento e abastecimento das gôndolas – nos casos ALIM1, ALIM2 e HIG, essa é uma tarefa de responsabilidade do departamento comercial. A empresa HIG alega ser responsabilidade do departamento de vendas a falta de produto na gôndola. A responsabilidade do departamento de TM está no posicionamento do produto na gôndola. Para ALIM1, o abastecimento das gôndolas é tarefa da equipe de promotores e vendedores, que está associada à estrutura do departamento comercial. No caso da empresa LIM, porém, o departamento de TM acompanha a ruptura de produtos na gôndola a partir de pesquisas, tornando-se responsável por desenvolver ações junto ao departamento de vendas para corrigir o problema.

7. Treinamento para a equipe interna de vendas – Nas empresas ALIM1, HIG e LIM, o treinamento da equipe interna de vendas é oferecido pela área de TM. No caso ALIM2, há uma área exclusiva para treinamento do vendedor, mas a responsabilidade do treinamento da equipe de promotores está

sendo transferida para a área de TM, para que o gerenciamento de categoria estabelecido pelo TM possa ser respeitado.

8. Gerenciamento de Categoria – Na empresa ALIM1, o gerenciamento de categoria é realizado pelo departamento comercial, e, na LIM, essa tarefa é desempenhada por uma área independente, subordinada diretamente à diretoria de vendas. No caso ALIM2, gerenciamento de categoria é responsabilidade de TM; para a empresa HIG, o departamento de TM determina o posicionamento dos produtos, e a área comercial é responsável pela realização.

9. Confecção da tabela de preços – Na empresa ALIM1, o responsável por esta tarefa é o departamento de operações de vendas, que está subordinado ao departamento de desenvolvimento comercial. Em ALIM2, essa é uma tarefa compartilhada entre as áreas de TM e financeira, a partir das diretrizes estabelecidas pela área de marketing. No caso HIG, essa é uma tarefa compartilhada entre TM e vendas; no caso LIM, o departamento de TM faz sugestões, mas a definição é responsabilidade da área de marketing.

10. Determinação das regras de alocação de verbas por cliente – Na empresa ALIM1, cabe à área de operações de vendas, em conjunto com o departamento financeiro, estabelecer as regras de divisão de verbas por cliente. Para as empresas HIG e ALIM2, o departamento de TM não desempenha esta função. Para HIG, cabe à TM fazer a alocação por canal, e ao departamento de vendas realizar a alocação da verba por cliente. Contrariando os três casos, na empresa LIM é responsabilidade da área de TM desenvolver as regras de divisão de verba por cliente.

Nenhum entrevistado sugeriu outras ações ou práticas pertinentes a TM que não tivessem sido relacionadas.

Mesmo a pesquisa analisando apenas quatro empresas, por razão de ser um estudo de múltiplos casos, observa-se que das dezenove práticas relacionadas, em onze delas não há consenso sobre ser ou não responsabilidade do departamento de TM.

Entre as práticas realizadas em concordância pelas quatro empresas, destaca-se a influência no desenvolvimento de novos produtos, citada no referencial teórico por Motta (2008), que exemplificou que é a partir do TM que o desenvolvimento de uma embalagem leva em consideração as necessidades do varejista, além, é claro, das necessidades do consumidor.

Outra prática em destaque e em consenso entre as quatro empresas analisadas é a participação no departamento de TM no planejamento

estratégico. Conforme relacionado no capítulo do referencial teórico por Westermann (2007), o TM é um consultor que participa do planejamento comercial e tem uma função estratégica no desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

Seguem abaixo dois quadros-síntese com as práticas relacionadas no roteiro de entrevista e agrupadas por padrão de resposta.

Quadro 5: Síntese das práticas de TM, realizadas ou não em concordância pelas quatro empresas pesquisadas.

Análise das atividades de TM em concordância nas empresas pesquisadas:	
Práticas realizadas	Práticas não realizadas
1. Administração do orçamento de encarte.	1. Treinamento para a equipe de vendas do cliente.
2. Acompanhamento da lucratividade por promoção.	2. Acompanhamento das vendas realizadas através de EDI.
3. Influência no desenvolvimento de novos produtos.	3. Confeção de tabela de preço por cliente.
4. Participação no planejamento estratégico.	4. Confeccionar produtos para marca própria.

Quadro 6: Síntese das práticas de TM realizadas em não concordância pelas quatro empresas pesquisadas.

Práticas de TM	Atividades desempenhadas pelas empresas:				Observações
	ALIM 1	ALIM 2	HIG	LIM	
1. Implantação e acompanhamento das promoções no distribuidor.				X	Para ALIM1, ALIM2 e HIG, a tarefa é realizada pela força de vendas.
2. Implantação e acompanhamento das promoções no auto-serviço.	X	X	X	X	Compartilhada entre TM, vendas e marketing.
3. Acompanhamento da lucratividade por produto.		X	X	X	Compartilhada entre TM e marketing.

4. Acompanhamento da lucratividade por cliente.		X	X	X	Compartilhada entre TM e vendas.
5. Confeção de política comercial.		X	X	X	Para ALIM2, é uma tarefa compartilhada entre TM, marketing e vendas; e para ALIM1, é uma atividade de operações de venda.
6. Desenvolvimento de plano por cliente.		X	X	X	Para ALIM1, é uma atividade da área comercial; para ALIM2, HIG e LIM, é uma atividade compartilhada com a área comercial.
7. Acompanhamento e abastecimento das gôndolas.				X	Para LIM, é uma atividade compartilhada com o departamento comercial; para ALIM1, ALIM2 e HIG, é uma atividade exclusiva do departamento comercial.
8. Treinamento para a equipe de interna de vendas.	X		X	X	ALIM2 possui um departamento específico para treinamento.
9. Gerenciamento de Categoria.		X	X		Para ALIM1 e LIM, é uma atividade da área comercial e, para HIG, uma tarefa idealizada por TM e realizada pela área de vendas.
10. Confeção da tabela de preços.		X	X		Para ALIM1, pela área comercial; ALIM2 compartilha com a área financeira; HIG compartilha com a área de comercial; e LIM, pela área de marketing.
11. Determina as regras de alocação de verbas por cliente.				X	Para ALIM2 e HIG, TM aloca por canal, e ALIM1 é operações de venda.

4.4. Conflitos e sinergias

Nessa seção são analisados os resultados do quinto subgrupo de informações do roteiro de entrevista que se refere aos conflitos e sinergias entre os departamentos de TM e o comercial, e os departamento de TM e o de marketing.

Para a empresa ALIM1, o principal conflito entre os departamentos de TM e comercial é relativo ao planejamento estratégico, pois os objetivos são estabelecidos pelo departamento de TM. Entretanto, há também bastante sinergia entre os departamentos, pois, como TM é muito presente nas atividades diárias do comercial, existe um grande alinhamento ideológico entre eles.

No relacionamento das áreas de TM e marketing do caso ALIM1, os maiores conflitos se referem ao entendimento do negócio e ao estabelecimento de objetivos. Devido à ausência de alinhamento ideológico entre os departamentos há mais conflito do que sinergia nesse relacionamento.

No caso ALIM1, o departamento de marketing é responsável por tudo o que envolve o consumidor, enquanto estratégias de marketing relativas à comercialização são de responsabilidade de TM. O departamento comercial é responsável por tudo referente ao cliente: venda, emissão de pedido e acompanhamento da entrega. O novo departamento de desenvolvimento de vendas é responsável por acompanhar e aprovar negociações especiais.

No segundo caso – empresa ALIM2 – é muito forte o conceito de que o departamento de TM é uma área de integração entre os departamentos comercial e de marketing. O desafio do departamento de TM da empresa ALIM2 é promover o consenso, mantendo, apenas, uma tensão saudável.

Em ALIM2, TM possui grande sinergia com o departamento de marketing, pois é TM quem viabiliza a implementação do planejamento estratégico de marketing nos clientes. Quanto à área comercial, TM também possui grande sinergia, pois agrega valor e serviço para a área comercial.

A função de TM não é cercear; seu objetivo é auxiliar e colaborar para o cumprimento dos objetivos comerciais. Por isso, na empresa ALIM2, o departamento de TM evita o conceito delimitação, pois é exigido ao departamento de TM que compreenda as necessidades das áreas de marketing e comercial, para que, assim, possa promover sua função integradora.

A estrutura matricial da empresa ALIM2 viabiliza uma maior integração e percepção da empresa como um todo, pois organiza parte da estrutura de TM

em gerências corporativas, sediadas na matriz e focadas em toda a empresa, e organiza a outra parte da estrutura de TM em gerências por categorias de produtos, sediadas nas unidades de negócio.

Na empresa HIG, o principal conflito está no relacionamento entre o departamento de marketing e os departamentos de TM e comercial. A área de marketing possui objetivos e estruturas diferentes da área comercial, mas é o departamento de marketing quem define o plano estratégico, cabendo aos departamentos de TM e comercial a responsabilidade da realização.

Em HIG, os departamentos estão delimitados da seguinte forma: a área de marketing se preocupa em entender a mente do consumidor, seus hábitos e tendências; o departamento de TM foca o ponto-de-venda e define o portfólio para cada ambiente de varejo; o departamento comercial se responsabiliza por executar o plano delineado por TM e disponibilizar o produto na gôndola.

No quarto caso, empresa LIM, o principal conflito entre as áreas de marketing e TM se refere aos objetivos e metas estabelecidos por marketing. Cabe a TM dividir esses objetivos por categoria e compartilhá-los com o departamento de vendas.

Em seqüência, o principal conflito entre os departamentos de TM e comercial na empresa LIM são os objetivos e metas estabelecidos pelo TM. Há outro ponto de conflito neste relacionamento: a percepção da área comercial em relação ao departamento de TM como um departamento cerceador e limitador, pois tem a função de estabelecer e acompanhar tudo o que o departamento de vendas deve realizar.

Em contrapartida, há também bastante sinergia entre os departamentos de TM e vendas na empresa LIM, resultado do auxílio oferecido por TM para a obtenção dos objetivos comerciais.

Comparando-se as empresas ALIM1, HIG e LIM, destaca-se como principal conflito entre os departamentos de marketing e TM os objetivos estabelecidos pelo departamento de marketing. Nesses casos, o conflito foi justificado pela ausência de alinhamento ideológico e pelas diferenças de objetivos e estrutura das áreas de marketing e comercial.

Entretanto, é responsabilidade de TM receber os objetivos do departamento de marketing, dividi-los por categorias de produto e canal e encaminhá-los ao departamento comercial, sendo esses, também, o **Quadro 6**: Síntese das práticas de TM realizadas em não concordância pelas quatro empresas pesquisadas principais conflitos entre as áreas de TM e comercial.

Como principal sinergia, as empresas ALIM1 e LIM alegam o auxílio e o suporte prestado pelo departamento de TM ao departamento comercial na tarefa de alcançar os objetivos estabelecidos. O caso ALIM1 justificou essa sinergia a um alinhamento ideológico com a área de vendas e à sensibilidade comercial de TM.

Observando a seção anterior sobre estrutura, constata-se que, nos casos pesquisados, a área de TM está sempre associada à área de vendas, inclusive ao compartilhar o mesmo objetivo comercial. Assim, entende-se que o relacionamento de maior conflito esteja entre as áreas de marketing e comercial, pois TM é um departamento inserido na estrutura comercial e ambos estão subordinados à mesma diretoria.

É importante ressaltar a limitação do estudo em relação ao tipo de pesquisa qualitativa, em que apenas o responsável por TM foi entrevistado, havendo apenas o seu ponto de vista sobre a razão dos conflitos. Neste estudo não foram consultados profissionais das áreas de marketing e vendas. Nada se sabe, portanto, sobre os conflitos e sinergias entre as áreas a partir de outros pontos de vista. Também não são abordadas as razões do departamento de marketing no estabelecimento dos objetivos e metas que são encaminhados ao departamento comercial.

No caso ALIM2, recorrendo à seção sobre conceito de TM destaca-se:

“(…) participando, muito fortemente, dos planejamentos anuais, **integrando** o planejamento de marketing e vendas, e o planejamento de curto e longo prazo, refletindo no planejamento de demanda e promovendo a **integração** do calendário de atividades das mais de 20 categorias que são trabalhadas”.

“(…) TM é uma área de **integração**, que visa **integrar** a estratégia de marca de MKT com a orientação para a implementação de campo. **É um trabalho de alinhamento e por isso se utiliza de uma estrutura matricial**”. (ALIM2)

Percebe-se o quão forte é o conceito de integração para a função de TM na empresa ALIM2. Esse conceito está refletido inclusive na forma da estrutura do departamento de TM, conforme descrito em seção anterior, organizada em forma matricial.

A empresa ALIM2 ressalta o aspecto positivo de TM como integrador entre as áreas comercial e de marketing, sendo percebido como um colaborador pela área de marketing, pois viabiliza a implementação do planejamento estratégico de marketing nos clientes. TM também é percebido como colaborador pelo departamento de vendas, pois auxilia no cumprimento dos objetivos comerciais.

A seguir, quadro sumário dos quatro casos analisados.

Quadro 7: Quadro sumário: conflitos e sinergias.

Empresas	Conflitos entre os departamentos:		Sinergias entre os departamentos:	
	MKT e TM	TM e vendas	MKT e TM	TM e vendas
ALIM1	Objetivos e metas	Objetivos e metas	-	Alinhamento ideológico
ALIM2	Integrador	Integrador	Integrador	Integrador
HIG	Objetivos e metas	Objetivos e metas	-	-
LIM	Objetivos e metas	Objetivos e metas	-	Suporte

4.5. Avaliação do conceito e considerações gerais

Esta seção aborda temas sobre a importância e a utilidade do conceito de TM para a empresa e para o mercado, os fatores motivacionais e dificultadores para aplicação do conceito, além de observações gerais. Essas questões foram abordadas nos dois últimos subgrupos de informações do roteiro de entrevista.

No caso ALIM1, a área de TM possui grande importância para a empresa, pois é TM quem auxilia o departamento comercial no cumprimento das metas, respeitando a estratégia de marketing. Para o mercado, o profissional de TM vem ganhando importância, pois tem se tornado um profissional bastante requisitado no mercado.

Como fatores dificultadores, a empresa ALIM1 apresenta a ambigüidade da função de TM com a área comercial e a briga de poder entre os departamentos. Alega também a complexidade do posicionamento do conceito, que possui a função de desenvolvimento comercial de longo prazo. Hoje, porém, necessita agir junto à equipe de vendas para auxiliar na realização dos objetivos comerciais.

Como fatores motivacionais para aplicação do conceito de TM, a empresa ALIM1 cita o alinhamento ideológico e o entendimento de negócio da área de TM e o departamento comercial.

No caso ALIM2, o departamento de TM possui grande utilidade e é uma função muito relevante no mercado, justificada pela necessidade cada vez maior de agregar valor ao negócio. ALIM2 ainda alega que em outros países de mercados mais maduros, o departamento de TM está bastante consolidado e possui foco mais estratégico.

Como fatores dificultadores, ALIM2 apresenta a dificuldade teórica e a falta de definição clara sobre o que é a função de TM, a necessidade de capacitação dos profissionais de TM em desenvolver visão de futuro, comportamento de integração e argumentação analítica de mercado. ALIM2 chama atenção para a necessidade de desenvolvimento de medida de sucesso para os profissionais da área de TM, pois também é preciso valorizar e motivar a equipe de TM.

No terceiro caso, empresa HIG, o departamento de TM tem utilidade máxima para a empresa e o mercado, em que todos os elementos do tripé marketing, vendas e TM possuem igual importância. E argumenta que há uma forte tendência de crescimento da área, pois inclusive os clientes, distribuidores e varejistas, já estão introduzindo o departamento de TM em suas estruturas.

Em decorrência do grande tempo de existência da área de TM na empresa HIG, o conceito e processos de TM já estão bem definidos, não citando, por isso, fatores dificultadores.

No quarto caso, empresa LIM, o departamento de TM tem aumentado sua participação nos planos comerciais e já está se equiparando às áreas de marketing e vendas, em importância. LIM relaciona dois principais fatores dificultadores na implantação do conceito de TM: primeiro, a demanda por acompanhamento, o que gera excesso de controles; segundo, a centralização em TM das informações de todas as áreas para o departamento comercial, acarretando burocratização para a área de TM.

No caso LIM, o principal fator motivacional para implantação da área de TM é o auxílio na visão do negócio como um todo, municiando a empresa com valiosas informações, substituindo opiniões infundadas por recomendações mais assertivas sobre a realização ou não de uma promoção, por exemplo.

Para LIM, a perspectiva do departamento de TM é de se tornar uma área mais estratégica, sugerindo um mix de produtos por canal e um ambiente de negócio, não sendo apenas um realizador de campanhas promocionais. E argumenta sobre a constante frustração do departamento de TM, que, devido a sua restrita estrutura, dá suporte insuficiente às áreas de marketing e vendas diante do volume de demandas.

É preciso levar em conta a limitação do estudo de natureza qualitativa, em que apenas os profissionais da área de TM foram entrevistados, o que pode gerar uma impressão tendenciosa sobre a área de TM e suas funções.

Sobre os fatores dificultadores, segue abaixo quadro comparativo:

Quadro 8: Quadro Comparativo dos Fatores Dificultadores para Aplicação do Conceito de TM.

Empresa	Resposta
ALIM1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambigüidade da função de TM com a área comercial. 2. Briga de poder entre os departamentos. 3. Complexidade de posicionamento: função de desenvolvimento comercial de longo prazo, porém auxilia na realização dos objetivos comerciais de hoje.
ALIM2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade teórica e falta de definição sobre o conceito de TM. 2. Necessidade de capacitação dos profissionais de TM para desenvolver visão de futuro, promover integração e argumentação analítica de mercado.
HIG	Não foi citado, pois o conceito e o processo de TM já estão bem estabelecidos devido ao tempo de existência do departamento.
LIM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excesso de controles devido à demanda de acompanhamentos. 2. Burocratização devida à centralização de todas as informações para o comercial via área de TM.

Alguns fatores dificultadores são justificados pela fase ainda de amadurecimento do conceito de TM, em decorrência do seu pouco tempo de existência e da ausência de uma teoria consolidada, conforme citado no capítulo do referencial teórico e argumentado pela empresa ALIM2.

Quanto à utilidade e à importância da função de TM, as quatro empresas pesquisadas responderam positivamente, argumentando que o departamento de TM é responsável por auxiliar no cumprimento do objetivo comercial, respeitando a estratégia de marketing e possibilitando agregar mais valor ao negócio.

Na seção sobre a evolução do varejo no capítulo do referencial teórico, argumenta-se que, por diversos motivos há uma mudança da posição de vulnerabilidade do varejista para uma posição de poder (Kumar, 1996), impondo ao fornecedor mais serviços e investimentos (Lucas, 1996). Essa é uma das principais razões do surgimento do TM, que, conforme citado pelos

entrevistados, agrega mais valor ao negócio (Westermann, 2007), auxiliando na realização objetivo comercial, porém respeitando a estratégia de marketing.

Considerando o aspecto de mudança do conceito de TM nas empresas pesquisadas, a empresa ALIM1 retratou movimentação contrária em relação às outras três empresas pesquisadas, reduzindo sua estrutura e função. A gerência de TM da empresa ALIM1, que era responsável pelo gerenciamento de categoria, *trade* negócio (atual área de desenvolvimento de vendas) e TM, reduz-se apenas à área de TM; e os departamentos de gerenciamento por categoria e desenvolvimento de vendas (antigo *trade* negócio) são transferidos para a nova área denominada desenvolvimento comercial.

No caso ALIM2, em que a função de TM existe desde a década de 1990, foi somente a partir de 2003 que o conceito de TM evoluiu e se tornou mais estratégico, ganhando responsabilidade no desenvolvimento de canais de distribuição.

O caso HIG não relacionou mudanças na área de TM, justificando a estabilidade da função de TM ao tempo de implantação do conceito, desde 1990.

Na empresa LIM, em que a função de TM existe há pouco mais de três anos, o departamento de TM vem ganhando mais responsabilidade e importância, participando cada vez mais do planejamento estratégico e se responsabilizando cada vez mais por todo o ambiente de venda, passando a acompanhar as ações com demonstradoras e a opinar em materiais de ponto-de-venda. Além dessas mudanças, no final do ano de 2007, a área de TM passou a se chamar *customer marketing*, permanecendo com as mesmas atribuições.