

2

Referencial teórico

Este capítulo discorre sobre algumas referências teóricas associadas ao tema da pesquisa – trade marketing. Inicialmente são abordados o conceito de marketing de relacionamento, o relacionamento com o cliente, a força de vendas e o gerenciamento de contas-chave. Em seguida, discorre-se sobre relacionamento com o canal de distribuição, a evolução do varejo e a mudança de poder no relacionamento com o varejista. Conclui-se, então, dissertando sobre trade marketing, principais conceitos, o surgimento e os elementos do trade marketing mix.

2.1.

Marketing de relacionamento

A teoria do marketing de relacionamento (MR) está associada à adição de valor através do processo de troca e não apenas ao resultado da entrega do produto (Harwood, 2006). O marketing de relacionamento é adotado pelas empresas como estratégia para obter vantagem competitiva, principalmente através da aquisição de ativos intangíveis como conhecimento, comprometimento e confiança.

As alianças representam uma necessidade nos dias de hoje. Um bom parceiro de relação se tornou um recurso fundamental assim como a habilidade de criar e sustentar uma relação de colaboração, que envolve benefícios, rendimentos e cria valor para ambos, ao invés de somente trocar. Criação de valor é um processo no qual habilidades competitivas de duas partes são potencializadas (Hogarth-Scott, 1999).

O interesse mútuo no desenvolvimento da parceria se justifica pela necessidade de ambas as partes, fornecedor e comprador, de sobreviver ao mercado de competição internacional (Lee e Trim, 2006; Guenzi, 2003). Nem todas as relações são simétricas ou se tornam parcerias, mas ambas as partes necessitam perceber alguma vantagem na relação (Hogarth-Scott, 1999).

Para Lee e Trim (2006) a principal proposição do MR é oferecer um processo estruturado e lógico que permita reter e satisfazer os clientes existentes, ou seja, um meio para tornar os clientes leais e, assim, gerar maior lucratividade à organização.

O objetivo é incrementar as ferramentas de marketing através de uma visão maior das atividades de marketing (Lee e Trim, 2006), desenvolvendo parcerias fortes e de longo prazo, baseadas na confiança mútua e não em um comportamento oportunista, estando preparado para trocar informações que auxiliem no processo decisório adaptável entre organizações parceiras (Ganesan, 1994).

Para Harwood (2006), o MR surgiu por insuficiência do tradicional marketing mix (4P'S: produto, preço, distribuição e promoção) em capturar as complexidades de todos os mercados e está baseado nos seguintes fatores:

- clientes representam lucratividades diferentes para a organização;
- reter um cliente pode ser mais econômico do que adquirir um novo;
- fragilização da relação fornecedor e comprador em decorrência dos sistemas de gerenciamento de abastecimento (ex: EDI);
- necessidade de substituir a simples transação por um negócio específico com adição de valor; e
- negociações mais complexas devido a terceirizações e resolução de processos e conflitos em direção a resultados com benefícios mútuos.

Cada relacionamento precisa ser entendido como único e é indispensável que haja uma verdadeira intenção em criar valor (Harwood, 2006).

As relações de parcerias são estratégicas, pois atendem a uma redução de risco de um ambiente instável e demandam custos e benefícios de um relacionamento: confiança, satisfação, compromisso, troca de informação e ausência de oportunismo, além do mútuo benefício de longo prazo e adição de valor através de uma ação integrada. Provêm oportunidades novas influenciadas por interações do passado e expectativas de futuro, baseadas na sinergia, convicções compartilhadas e metas em comum (Hogarth-Scott, 1999).

Para Lee & Trim (2006) e Guenzi (2003), toda a empresa, equipe interna e externa, que interage e contribui direta ou indiretamente para atingir a satisfação do cliente deve estar em sintonia e compartilhar metas, visão, trocas de informação e comportamento colaborativo que resultem no balanceamento entre a organização e seu mercado alvo, para que possibilite a satisfação do cliente e por conseqüência, sua lealdade e fidelidade.

É fundamental que haja uma cultura organizacional forte, que estimule um sistema de valor compartilhado e convicções como um sistema de valor de resiliência, que seja uma organização que esteja sempre aprendendo e que tenha uma forte cultura de parceira além de ser flexível e hábil para responder pró-ativamente às condições de mudança do ambiente e às flutuações de demanda dos clientes. Um relacionamento baseado no comprometimento, na honestidade, no compartilhamento de informação, na divisão de riscos e em recompensas (Lee & Trim, 2006).

Para Harwood & Garry (2006), confiança e comprometimento são a chave de um relacionamento de sucesso, e probidade e integridade são a força do relacionamento, para que cada parceiro compartilhe da convicção de que todos irão agir de maneira justa e flexível para que se chegue a um resultado satisfatório para ambas as partes. A união do relacionamento está na habilidade e na vontade das partes em comunicar e compartilhar informações.

2.1.1.

Fatores chave que influenciam um relacionamento de parceria

A. Poder e dependência

A dinâmica entre poder e dependência está no centro das organizações e dos relacionamentos. Poder pode ser definido como a habilidade de um ator fazer o outro ator fazer o que o outro não quer. Implicitamente um depende do outro e o poder de cada parte está intimamente associado à interdependência de ambos no relacionamento (Hogarth-Scott, 1999).

A incerteza, em forma de diversidade, reduz a dependência dos membros do canal. Quando varejistas e vendedores têm um mercado diverso com muitos produtos, clientes e competidores, eles são mais inclinados a reduzir sua dependência em um varejista em particular ou vendedor e negociar com múltiplas entidades no curto prazo (Ganesan, 1994).

Ganesan (1994) defende que investimentos específicos de vendedores ou varejistas aumentam a dependência do varejista e/ou vendedor em cada um, o que gera um efeito positivo no compromisso para o relacionamento, pois maior compromisso insinua maior dependência entre os parceiros.

B. Confiança e controle

Confiança e controle são conceitos paralelos que criam cooperação entre os parceiros. Confiança moderada necessita de controle. Porém, quando há total confiança, não há necessidade de controle. Confiança é o principal aspecto positivo entre parceiros (Hogarth-Scott,1999).

A confiança permite reduzir conflitos, facilita negociações e varia com contexto social e ambiental (Hogarth-Scott,1999).

Ganesan (1994) argumenta sobre a definição de Moorman, Zaltman, e Deshpand (1992) de confiança como a vontade de confiar em um sócio de troca em quem a pessoa tem confiança; e chama atenção à noção de confiança como um sentimento ou uma expectativa de uma das partes do processo de troca que é o resultado do conhecimento de um dos sócios. Esta definição reflete dois componentes distintos: (1) credibilidade - para o qual o varejista acredita que o vendedor tem as habilidades exigidas para executar o trabalho com efetividade e confiança e (2) benevolência - para até que ponto o varejista acredita nas intenções do vendedor para com o varejista quando surgirem novas condições a partir das quais ainda não houver estabelecido um compromisso.

A confiança de um varejista em um vendedor afeta a orientação de longo prazo de um varejista de três modos: (1) reduz a percepção de risco associada a comportamentos oportunistas do vendedor; (2) aumenta a confiança do varejista de que a curto prazo serão solucionadas injustiças; e (3) reduz os custos de transação na relação de troca (Ganesan, 1994).

A relevância da economia gerada pela confiança se faz pela redução de monitoramento de detalhes, reduzindo custo de transação, podendo aumentar o investimento no futuro, o relacionamento de aprendizado e a transferência de conhecimento (Hogarth-Scott,1999).

C. Comprometimento

Comprometimento varia com o contexto e se refere ao limite em que uma empresa é dedicada a uma relação íntima e duradoura com outra, habilitando-as a trabalharem juntas e melhor. O comprometimento aumenta conforme o crescimento da contribuição na relação. É essencial que seja uma troca efetiva e não apenas uma promessa e normalmente inclui a intenção em manter uma relação estável (Hogarth-Scott,1999).

Compromisso e confiança são fatores que proporcionam a aproximação no relacionamento (Hogarth-Scott,1999).

D. Resiliência

A resiliência está associada à maneira como as organizações alcançam resultados esperados continuamente, independentemente das adversidades, tensão e barreiras (Vogus, *apud* Lee & Trim, 2006).

Para Lee & Trim (2006), resiliência é "a manutenção de ajuste positivo debaixo de condições variáveis".

E. Orientação para longo prazo

Para Ganesan (1994), a orientação para longo prazo em uma relação vendedor-comprador está em função de dois fatores principais: dependência mútua e confiança entre as partes. Dependência e confiança estão relacionadas às incertezas do ambiente, investimentos específicos em transação, reputação e satisfação na relação entre comprador e vendedor.

A perspectiva de longo prazo, tanto para o varejista quanto para o vendedor, é determinada pela confiança do varejista ou vendedor no parceiro de canal. A razão da confiança é um ingrediente necessário para a orientação de longo prazo, que permite o foco em condições de futuro. Com confiança, ambas as partes acreditam que, até mesmo em contingências inesperadas, a recompensa será dividida de maneira justa e equilibrada. De outra forma, relações de longo prazo formadas apenas por dependência e ativos específicos de transação significam uma colaboração forçada, em que ambas as partes procuram constantemente reduzir a dependência. Por isso são necessárias ações que nutram um clima de confiança (Ganesan, 1994).

O primeiro benefício da análise da orientação de cliente em relação à orientação de longo ou curto prazo é que permite ao vendedor selecionar as ferramentas de marketing que correspondem ao horizonte de tempo do cliente. Por exemplo, uma ferramenta de curto prazo, como o preço, é mais apropriada para um cliente com uma orientação de curto prazo, e investimentos tecnológicos e capacidades técnicas são mais adequados para clientes orientados ao longo prazo (Ganesan, 1994).

O segundo benefício é que os vendedores podem usar suas habilidades e mudar a posição do cliente em relação ao tempo, desenvolvendo um comportamento de confiança ou induzindo ações de transações específicas, como, por exemplo, desenvolvimento de softwares de sistemas dedicados que criam dependência mútua (Ganesan, 1994).

2.2. Relacionamento com o cliente

O processo de interação pessoal é fundamental em um relacionamento. Compradores freqüentemente têm maior lealdade com a pessoa do vendedor do que com a empresa que ele representa (Weitz & Bradford, 1999), e é por isso se faz relevante entender esse comportamento relacional (Harwood & Garry, 2006).

Pode-se criar e adicionar valor nos relacionamentos de diferentes maneiras. Dentre os componentes intangíveis estão: comprometimento, confiança, orientação para o cliente e empatia, experiência e satisfação, flexibilidade e responsabilidade de uma parte com a outra, ou mesmo química pessoal entre as partes (Harwood & Garry, 2006). Na era do relacionamento de marketing, confiança e comprometimento são diretrizes essenciais aos fornecedores (Morgan & Hunt *apud* Verbeke, 2006).

Em empresas com orientação em vendas, a adoção de uma estratégia relacional tem como objetivo construir relações com o cliente de forma a obter vantagem competitiva através da aquisição de ativos intangíveis, como confiança do cliente e compromisso. De acordo com Slater e Olson (*apud* Guenzi *et al.*, 2007), a estratégia de venda relacional está baseada na interdependência entre provedor e cliente; em uma troca de informação crítica; em confiança; e em uma relação estável, que permita a cada parte se beneficiar de um retorno justo em seus investimentos (Guenzi *et al.*, 2007).

A estratégia de vendas relacional pode ser definida como uma aproximação estratégica desempenhada pelo fornecedor visando estabelecer uma relação de longo prazo e mutuamente lucrativa com alguns clientes. Devido a seu alto custo, é adotada somente em alguns clientes. Desde que seja sempre apresentada como oposta à estratégia transacional, de curto prazo, ela pode ser aplicada em diferentes níveis de intensidade e repetida ao longo de uma quantidade contínua de aproximações potenciais (Guenzi *et al.*, 2007).

Mesmo não havendo unanimidade, Guenzi *et al.* (2007) ressalta que estratégias de vendas relacionais tendem a apresentar um comportamento caracterizado por intensidade de interação, revelação mútua e intenções de cooperação, comunicação e manipulação de conflito, demonstração de competência do vendedor e uso de pouca pressão tática de vendas.

A partir da perspectiva de relacionamento, segundo Guenzi *et al.* (2007), três aspectos merecem especial atenção no ambiente de negócios:

1. a aproximação por relacionamento deve ser aplicada, principalmente, para clientes especiais e/ou por gerentes de contas-chave, que são os gerentes de clientes que representam uma importante conta para a organização;
2. a estratégia de relacionamento requer mudanças na organização de marketing;
3. o sucesso da estratégia de relacionamento está intimamente associado à habilidade de criar relacionamento interpessoal entre o fornecedor e o cliente. Portanto, a habilidade das pessoas de contato com o cliente é de fundamental importância.

A substituição da orientação de trocas transacionais por trocas relacionais foi uma mudança fundamental em negócios para mercado (Weitz & Bradford, 1999) e conduziu a alterações radicais nas atividades da força de vendas e práticas dos gerentes de vendas (Wilson, 2000). O objetivo da equipe de vendas no novo milênio evoluiu para o desenvolvimento de parcerias de longo prazo e que sejam mutuamente lucrativas para fornecedores e clientes (Anderson, *apud* Guenzi *et al.*, 2007).

Enquanto isso, a literatura de administração da força de vendas manteve o foco no jogo da compensação e na política de incentivos e sistemas de controle, unindo estratégia de vendas a comportamento de equipe de vendas. Porém, alguns estudos demonstraram claramente que normalmente há inconsistências significativas e pobre alinhamento entre estratégias e comportamentos de força de vendas (Guenzi *et al.*, 2007). Esta falta de alinhamento é particularmente problemática quando relacionamentos de troca são personificados e a intenção da empresa de vender através de transações relacionais é, em grande parte, uma habilidade do vendedor cujo comportamento exerce considerável importância na interação com o cliente. O fato de o vendedor ter um papel fundamental na formação das relações de longo prazo com o comprador torna as indústrias completamente dependentes da atitude e do comportamento que sua equipe de vendas desempenha diante de seus clientes (Guenzi *et al.*, 2007).

2.2.1. Força de vendas

É responsabilidade da força de vendas o papel fundamental de implementar as estratégias de marketing relacional. Vender não pode significar uma série de batalhas com o cliente.

Realizar venda através de relacionamento é um processo que enfatiza a personalização e a empatia do vendedor. O foco na parceria estimula a construção de uma relação de confiança mútua entre comprador e vendedor em que ambos saem ganhando (Jolson, 1997).

Com foco na parceria, a equipe de vendas se volta para a criação de valor e busca desenvolver soluções que sejam lucrativas para os dois lados.

Segundo Weitz & Bradford (1999), as três principais diferenças da venda através de um relacionamento de parceria são:

1. objetivo do vendedor é construir e manter uma relação duradoura com cliente;
2. atuação de um time de vendas *versus* atuação individual do vendedor; e
3. foco nas comunicações interpessoais, no gerenciamento de conflitos *versus* a influência nas decisões de compra.

A atuação de um time de vendas pode ser melhor do que a de um vendedor individual que não possui todos os conhecimentos. E permite propor e implementar um projeto de maior potencial e, assim, construir uma vantagem competitiva para os dois lados, vendedor e comprador (Weitz & Bradford, 1999).

Para Ingram *et al.* (2005), são três as dimensões que envolvem as organizações de vendas no ambiente contemporâneo de mudanças: complexidade, colaboração e responsabilidade.

A primeira dimensão, complexidade, está embasada nas rápidas mudanças que criam um ambiente de caos com que profissionais de vendas precisam lidar diariamente. Inovações tecnológicas, mudanças de demandas dos clientes, mudanças de produtos e de serviços oferecidos exigem maior complexidade na definição das prioridades, um alinhamento estratégico e a criação de estruturas mais flexíveis. O líder de vendas precisa arrumar meios para lidar com o aumento de ambigüidade de papéis e com o maior estresse (Ingram *et al.*, 2005).

A segunda dimensão, colaboração, é caracterizada pela necessidade de o líder de vendas promover uma mudança cultural, transformando a venda de caráter transacional em uma venda de caráter relacional (Ingram *et al.*, 2005).

Bons gerentes de vendas dedicam mais tempo buscando construir uma relação de proximidade com sua equipe de vendas, indo além da abordagem “comando e controle”, colaborando e gratificando a equipe pelas suas realizações (Barker, 2001).

A última dimensão que envolve o ambiente de mudança é a responsabilidade. Ingram *et al.* (2005) argumenta que os líderes devem desenvolver métricas adequadas para mensurar a eficiência e a efetividade da equipe de vendas, e devem fazer o que for necessário para que padrões éticos e legais sejam cumpridos.

2.2.2. Gerenciamento de contas-chave

Muitas empresas, especialmente de mercados industriais, adotam um atendimento diferenciado para os clientes de maior importância para a organização. Isso é conhecido como gerenciamento de contas-chaves. Essa função surgiu como solução para a questão da falta de alinhamento entre a estratégia da empresa e o comportamento da força de vendas (Guenzi *et al.*, 2007).

A função do gerente de contas-chave é bastante diferente da posição do vendedor tradicional, pois tem como base desenvolver um relacionamento de longo prazo com os clientes especiais através de criação de valor e não necessariamente de maximização de volumes de venda. O gerente de contas-chave utiliza todas as aproximações para administrar os clientes mais importantes (Homburg *et al.*, *apud* Guenzi *et al.*, 2007) através de uma conexão de relacionamento de troca com os clientes.

Para fazer isso, normalmente os gerentes de contas-chave são apoiados por um time composto por pessoas de diferentes funções, como produção, finanças, logística, marketing e outros, e tem de agir como um coordenador interno da empresa fornecedora, orientando decisões e estabelecendo padrão de contato com os funcionários do cliente (Guenzi *et al.*, 2007).

Guenzi *et al.* (2007) relaciona quatro principais comportamentos dos gerentes de contas-chave:

1. Vendas orientadas para o cliente – É um modelo contrário ao tradicional, em que o vendedor tenta persuadir o comprador a alguma coisa em benefício da empresa do vendedor. Caminha-se para um modelo de relacionamento no processo de troca, através de uma aproximação ganha-ganha, na qual clientes se tornam parceiros (Weitz & Bradford, 1999; Wilson, 2000).
2. Vendas adaptáveis – A grande necessidade de adaptação e customização dos clientes é considerada uma importante dimensão na estratégia de relacionamento em nível organizacional. Elas podem até gerar algum sacrifício nas vendas de curto prazo, porém irão manter a satisfação do cliente e aumentar a probabilidade de vendas futuras (Porter, Weiner e Frankwick, apud G Guenzi *et al.*, 2006).
3. Comportamento de cidadania organizacional – São comportamentos voluntários executados pelos funcionários para aumentar o desempenho global da empresa. São comportamentos pertinentes à venda relacional, pois facilitam relações internas entre departamentos em função de uma relação externa positiva com clientes (Day, 2000 apud G Guenzi *et al.*, 2006).
4. Time de Vendas – No gerenciamento de contas-chave, o processo de vendas está além da capacidade individual e passa a ser um esforço integrado, ou seja, ele se torna o responsável por administrar as atividades de um time em lugar de simplesmente administrar suas atividades pessoais (Weitz e Bradford, 1999).

Em sua pesquisa, Guenzi *et al.* (2006) demonstra que gerentes de contas-chave que adotam uma estratégia de relacionamento associada a algumas classes específicas de comportamento, como vendas orientada ao cliente, vendas adaptáveis e time de vendas, podem contribuir à criação de relações positivas fortes e duradouras com os clientes. Embora haja diferentes tipos de organização de gerenciamento das contas-chave, este tem maior consistência quando se adota uma estratégia de relacionamento.

Outro importante aspecto da pesquisa de Guenzi *et al.* (2006) é que a mudança de comportamento da tradicional atividade de vendas para o gerenciamento de contas-chave resultou em um grande aumento no número e na variedade de tarefas e atividades, que significou sobrecarga de trabalho. O

tradicional sistema de incentivo e compensação se torna insuficiente, a avaliação de desempenho é difícil, outras atividades que não geram vendas imediatas são importantes e freqüentemente resultados só se concretizam em longo prazo. Essa combinação da complexidade do trabalho e mais uma organização de marketing e sistema de incentivos impróprios, geram sentimentos de estresse, frustração e falta de reconhecimento e justiça. Ele cita ainda que é preciso reconhecer que a função do gerente de contas-chave não é a mesma do vendedor tradicional, sendo necessário identificar um conjunto de competências e habilidades para que os candidatos tenham um melhor ajuste à função, além de investimento em programas de treinamento adequados à nova posição.

Em relação ao tema, outro importante ponto exposto por Verbeke *et al.* (2006) é que programas de gerenciamento de contas-chave visam o crescimento da confiança, demandam investimento de grandes recursos, e atuam de diferentes maneiras influenciando a alocação de recursos, especificamente a alocação de espaço na gôndola e suporte promocional. Porém, criar confiança e comprometimento não necessariamente garante um efeito simples e positivo nos serviços do cliente.

Segundo Verbeke *et al.* (2006), mesmo a confiança promovendo um comprometimento de longo prazo, isso não garante um grande investimento do varejo. Em particular, espaço de gôndola é independente da confiança e de programas de gerenciamento de contas-chave; e promoções na loja são independentes da confiança, mas são influenciadas pelos programas de gerenciamento de contas-chave. Isso porque os funcionários da central de compra do varejo têm diferente visão sobre a alocação de recursos em comparação aos funcionários da loja.

As pessoas das lojas respondem mais à força da marca e aos programas de gerenciamento de contas-chave das indústrias do que às centrais de compra do varejo, pois o consumidor, quando não encontra a marca desejada, reclama e se manifesta na loja, gerando sentimento de culpa nos funcionários desta (Verbeke *et al.*, 2006).

Porém, prover informação e interação com confiança pode gerar um efeito negativo na alocação de recursos. Isso porque, psicologicamente, as pessoas da loja advogam pelas marcas inconscientemente, mas elas querem defender seus interesses e objetivos de curto prazo e são influenciadas pelas informações e diretrizes das centrais. Quando um gerente de contas-chave provê informação sobre sua marca para as pessoas da loja, eles sentem como se estivessem fazendo um favor para a indústria e não querem favorecer ninguém em

detrimento de outro fornecedor, e percebem que têm que defender os interesses da sua empresa e não da indústria. Esse é chamado de efeito contraste e, por isso, pode gerar redução de espaço da gôndola da indústria (Verbeke *et al.*, 2006).

2.3.

A importância do relacionamento com o canal de distribuição

São os canais, através de suas várias maneiras indiretas e diretas de composição, que viabilizam o alcance aos consumidores. A concepção de uma aliança na relação fornecedor-cliente permite que ambos obtenham benefícios se, segundo Hogarth-Scott (1999), for uma relação integrativa e colaborativa.

Os varejistas podem lidar com milhares de itens de produtos e centenas de fornecedores, e cada relação apresenta características únicas. Diante de tantos fornecedores concorrentes, estabelecer boas parcerias com os clientes se torna um importante diferencial (Hogarth-Scott, 1999).

Mesmo que o varejo detenha o potencial de informação sobre o consumidor e outras vantagens que lhe dêem mais poder, isso não continuará indefinidamente. Para Hogarth-Scott (1999), o segredo do negócio é o efetivo estabelecimento de uma relação de parceria entre fornecedor e varejista, a partir da redução dos riscos no ambiente de negócio e de uma maior oferta de recursos.

Figura 1: Links entre fornecedor e comprador do varejo (Davies, 1994).



Davies (1994) cita que os compradores do varejo se consideram autoridades, pois acreditam que detêm a chave da porta que leva ao sucesso: o consumidor. Para Hogarth-Scott (1999), o varejo não é uma autoridade formal, mas é quem controla o acesso ao consumidor final.

Para Verbeke (2006), a posição desvantajosa da indústria com grande percentual de faturamento concentrado em poucos varejistas, impulsiona os fornecedores a se preocuparem com a construção de uma relação de confiança e comprometimento de longo prazo com os clientes, acreditando que este é o segredo para um bom gerenciamento dos clientes chave.

Porém, segundo Verbeke (2006) e baseado em pesquisas, a correlação entre confiança e alocação de recursos é baixa, e que os varejistas consideram a parceira boa, porém normalmente tomam suas decisões baseados na lógica da maximização imediata dos lucros. A confiança facilita a construção de uma relação de comprometimento entre varejo e fornecedor e seu efeito é substancialmente maior nas orientações de relação de longo prazo do que nas decisões econômicas de curto prazo. Portanto, o autor conclui que a construção de um jogo de confiança com o varejista é um papel importante no compromisso de longo prazo, mas a obtenção de comprometimento pode não estar relacionada ao ganho da maior parte de recursos. Aparentemente, nem confiança nem comprometimento são importantes no processo decisório.

O relacionamento fornecedor-varejo se enfraquece quando o varejista decide retirar do auto-serviço um produto da indústria que está em linha e se extingue quando todos os produtos do fornecedor são retirados. Além dos fatores comerciais, outros também são importantes na decisão de extinguir um produto, porém altos níveis de conflitos não estão associados à falência de um relacionamento fornecedor-varejo (Davies, 1994).

Davies (1994) obteve evidências de que serviços como EDI, freqüentes contatos e trocas de informação são importantes para manter o relacionamento com o varejista e, segundo ele, a relação está fadada à falência se for percebida pelo varejista apenas como de interesse comercial e com pouca comunicação.

Kotler (2000) cita que um programa de distribuição, acordo fornecedor-distribuidor avançado, é um sistema de marketing planejado que objetiva atender às necessidades dos distribuidores e fabricantes. E segundo ele, algumas empresas já possuem um departamento de planejamento das relações com o distribuidor, cujo objetivo é mostrar aos distribuidores que sua receita provém do processo de venda e não do processo de compra.

2.3.1.

Evolução do varejo e a mudança na relação de poder com a indústria

O varejo vem evoluindo e promovendo uma maior concentração e internacionalização das redes. Segundo o site Planet Retail, que estuda o varejo no mundo (apud Saldanha, 2007), em 1992, os dez maiores varejistas mundiais registraram faturamento conjunto de USD 160 bilhões e, em 2002, este valor aumentou para USD 661 bilhões, um salto de 413% em dez anos. Isso demonstra a concentração das grandes redes de varejo, tanto que, em 2002, os três maiores varejistas representaram um terço do total dos trinta maiores varejistas do mundo. Essa concentração das redes foi estimulada pelas várias aquisições e auxiliou a sofisticação do varejo.

Para Kumar (1996), o varejo de alimentos é uma indústria de tecnologia intensiva, que tem modificado as operações da loja, as configurações da cadeia de abastecimento e as interações com os clientes. Possui grandes informações do consumidor que servem para orientar a comunicação, refinar ofertas e segmentar o mercado e, assim, permite atender a este consumidor, crescentemente exigente e sofisticado.

Abaixo segue tabela com o ranking dos trinta maiores varejistas do mundo, com total de transações realizadas em 2002.

Tabela 2: Ranking dos 30 maiores varejistas do mundo.

Grupo	País de Origem	Vendas Líquidas (em MM de USD)	Participação % Mundial
1 Wal-Mart	EUA	244.524	7,0%
2 Carrefour	França	64.774	1,9%
3 Ahold	Holanda	59.267	1,7%
4 Kroger	EUA	51.760	1,5%
5 Metro Group	Alemanha	48.561	1,4%
6 Target	EUA	43.917	1,3%
7 Tesco	Inglaterra	39.521	1,1%
8 Costco	EUA	37.993	1,1%
9 Albertsons	EUA	35.626	1,0%
10 Rewe	Alemanha	35.276	1,0%
11 Aldi	Alemanha	33.713 e	1,0%
12 JCPenney	EUA	32.347	0,9%
13 Safeway	EUA	32.100	0,9%
14 Intermarché	França	31.572	0,9%
15 Kmart	EUA	30.762	0,9%
16 Walgreens	EUA	28.681	0,8%
17 Ito-Yokado	Japão	27.238 e	0,8%
18 Edeka	Alemanha	27.082 e	0,8%
19 Auchan	França	25.976	0,7%
20 Sainsbury	Inglaterra	25.964	0,7%
21 Aeon	Japão	24.677	0,7%
22 Tengelmann	Alemanha	24.412	0,7%
23 CVS	EUA	24.182	0,7%
24 Leclerc	França	22.148	0,6%
25 Schwarz	Alemanha	21.649	0,6%
26 Casino	França	21.542	0,6%
27 Delhaize	Bélgica	19.497	0,6%
28 Daiei	Japão	17.717	0,5%
29 Publix	EUA	15.931	0,5%
30 Rite Aid	EUA	15.778	0,5%
Total TOP 30		1.164.187	33,4%
Outros		2.320.027	
Total Varejo Mundial		3.484.214	

e=estimado

Fonte: www.planetretail.net (dez/2006, apud Saldanha, 2007).

O cenário nacional também apresenta esse comportamento de concentração. Em 1997, o grupo das cinco maiores redes varejistas do Brasil representava 28% do total das vendas de auto-serviço alimentício brasileiro. Esse grupo era composto por Carrefour, CBD, Bom Preço, Casas Sendas e Paes Mendonça, conforme segue abaixo.

Tabela 3: Ranking dos 5 maiores supermercadistas do Brasil no ano de 1997.

ANO 1997		
GRUPO	Faturamento (em MM de R\$)	% Setor
1 Carrefour	5.533	11,1%
2 CBD	3.638	7,3%
3 Bompreço	2.009	4,0%
4 Casas Sendas	1.705	3,4%
5 Paes Mendonça	927	1,9%
		28%

Fonte: ABRAS, 1998.

Já em 2007, só as três primeiras redes varejistas, Carrefour, CBD e Wal-Mart, representaram 39% do total das vendas de auto-serviço alimentício do Brasil (ver tabela 1, p. 15). No período entre os anos de 1997 e 2007, o Grupo Carrefour apresentou um crescimento de 248% e o Grupo CBD teve um crescimento de 416%, em decorrência do processo de aquisições e fusões.

Tabela 4: Comparativo dos três maiores supermercadistas brasileiro no ano de 2007.

GRUPO	1997		2007		Variação% Faturamento 1997/2007
	Faturamento (em MM de R\$)	% Setor	Faturamento (em MM de R\$)	% Setor	
Carrefour	5.533	11,1%	19.257	14,1%	248%
CBD	3.638	7,3%	18.762	13,8%	416%
Wal-Mart	-	-	15.002	11,0%	-

Fonte: ABRAS.

Esse crescimento, resultado das aquisições e fusões, se deu principalmente por aporte de capitais estrangeiros, quando, em 1992, do grupo dos cinco maiores supermercadistas, apenas um possuía capital internacional, em relação ao ano de 2002 e ao novo grupo dos cinco maiores, em que quatro detêm algum capital estrangeiro (ABRAS, 2006).

O comportamento do consumidor brasileiro também evoluiu. Em decorrência da economia inflacionária da década de 80 e início de 90, o consumidor brasileiro era obrigado a estocar todos os produtos para se proteger da inflação que corroía todo o salário ao longo do mês. Em contrapartida, o

supermercadista se preocupava em obter lucro através de uma gestão financeira e não da melhoria logística ou do ponto-de-venda (Alexander e Silva, 2002).

A entrada em vigor do Código de Proteção e Defesa ao Consumidor e a abertura do mercado nacional em 1991, além da implantação do plano Real em 1994, promoveram grandes mudanças no varejo brasileiro. A consciência de preço pelo consumidor, a invasão dos produtos importados, o aumento da competitividade com a entrada de grupos estrangeiros como Wal-Mart e Ahold, impuseram uma reestruturação no varejo brasileiro (Saldanha, 2007).

Semelhante ao movimento mundial de concentração e internacionalização, o varejo no Brasil também mudou, demandou melhores serviços, desenvolvimento na área de logística e tecnologia da informação, como automatização das lojas, EDI (*Electronic Data Interchange*) e práticas de ECR (*Efficient Consumer Response*), que auxiliaram no Gerenciamento de Categorias, custeio ABC e na padronização nos sistemas logísticos (Alexander e Silva, 2002).

A concentração das redes varejistas, o elevado número de fornecedores e a capacidade de reunir tantas informações permitiram ao varejo deter mais poder e impor uma relação diferenciada e mais vantajosa.

O varejo, que antes era um mero facilitador e intermediário na distribuição de produtos, se transfere para uma melhor posição e passa a deter a oportunidade de decidir o que terá maior probabilidade de venda e sucesso a partir do poder de escolha de qual produto comprar, por determinar o preço de venda, o local de exposição, o destaque de comunicação e a promoção a ser implementada.

O varejista passa a não aceitar mais as imposições da indústria e devido ao aumento no tamanho das redes varejistas e o desenvolvimento no sistema de informações, ele passa a deter mais informações sobre o consumidor que a indústria (Low e Mohr, 2000).

O tradicional gerenciamento de produto das indústrias provia maiores investimentos em propaganda, o que fortalecia as marcas das indústrias e obrigava os varejistas a adquirir grandes estoques de produtos para não desapontar os clientes dos varejistas. Com as mudanças, as indústrias passaram a ter de suportar as estratégias dos varejistas, oferecendo maiores descontos e mais promoções em loja para o consumidor. E parte do investimento que antes era todo aplicado em propaganda, agora também é destinado às promoções em lojas, divulgando menos as marcas da indústria em

prol do fortalecimento da rede varejista e suas marcas próprias (Low e Mohr, 2000).

A mudança da posição de vulnerabilidade do varejista para uma posição de poder foi bastante marcante. A propriedade da informação pelo varejista é um dos fatores que lhe permitiu dirigir suas escolhas e não mais ser dirigido. A evolução do poder na relação entre fornecedores e varejistas foi um importante fator para o surgimento do TM.

2.4. Trade marketing

2.4.1. O conceito de trade marketing

O conceito de trade marketing (TM) surgiu na Europa no final dos anos 80 e no início dos anos 90. Segundo Fornari (1986 *apud* Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996), TM pode ser definido como tendo o propósito de identificar, planejar e gerenciar as ações da empresa mais efetivamente de modo a obter uma vantagem competitiva duradoura. Fornari (1986 *apud* Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996) relaciona ainda quatro pontos de orientação do TM: estimar o potencial de crescimento para cada canal de distribuição; mensurar a relação de poder entre fornecedor e varejista para determinar os assuntos da negociação; construir um plano de negócio para cada cliente; e relacionar o crescimento da rentabilidade por cada canal de distribuição e/ou cliente, por investimento otimizado da companhia.

Nos Estados Unidos o nome TM também é conhecido como *partnering* que, segundo Anon (1990 *apud* Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996), é a formulação dos planos de marketing e o plano estratégico em conjunto entre fornecedores e varejistas.

A palavra *trade* é traduzida como comércio, mas não se trata do significado voltado ao comércio exterior, termo usado para indicar negócios realizados entre empresas de diferentes países através das *trades companies*. Trata-se de um outro conceito, que tem sido cada vez mais utilizado nos departamentos de marketing e vendas, que se refere aos intermediários, os clientes responsáveis pela distribuição dos produtos ao consumidor (Meinberg, 2007).

Porém, segundo Sponton (2007), ainda hoje, no Brasil, o TM ainda é conhecido por um antigo jargão de ser uma ponte entre marketing e vendas, ou segundo Arbache *et al.* (2006), TM é confundido por um conjunto de ferramentas voltadas para a promoção e a comunicação dos produtos.

Para Westermann (2007), a função de TM já foi de gestor de problemas, depois evoluiu para coordenador de promoções, seguido por consultor que participa do planejamento comercial, sendo hoje entendido como uma função estratégica de desenvolvimento de estratégias de longo prazo. Motta (2008) concorda com o caráter estratégico de TM, mas define TM como uma área que, por excelência, visa integrar a estratégia com a execução.

Miranda (2007f) concorda que o TM sofre de perspectivas viciadas, como que trata exclusivamente de ações promocionais e de relacionamento com o consumidor no ponto-de-venda, ou que é responsável por atividades pós-venda somente. Porém, ele considera a conquista, a fidelização e o aumento da eficiência dos canais de vendas da indústria a principal responsabilidade de TM. Sua influência se inicia no processo de venda para o revendedor, não simplesmente a venda de produtos, mas a venda de idéias e planos comerciais que maximizem os resultados do canal de distribuição.

Entender o varejista como um cliente, e não como um canal de distribuição, significa mudança na orientação de negócios do fabricante (Davies, 1994). O TM traz uma nova maneira de pensar, alavancando o relacionamento entre fornecedor e cliente (Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996). Para Alvarez (2007), o TM é acima de tudo uma filosofia da empresa, em que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante deste consumidor no ponto-de-venda, local da arena competitiva.

Para Chalouin (1992 *apud* Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996), TM é um esforço comum entre fornecedores e clientes para otimizar a relação e harmonizar recursos para melhor servir ao consumidor e/ou alcançar economias de escala para o fornecedor e varejista. Para Tissier-Desbordes *et al.* (1993), TM é um processo estratégico que cobre tudo o que possibilita a otimização do método de comercializar entre o varejo e o fornecedor.

Para Alvarez (2008, p.73), TM é:

“O planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final (marketing), por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (*trade*)”.

Arbache *et al.* (2006) também tem um conceito amplo de TM, em que, visando conquistar o consumidor nos pontos-de-venda, se estabelece a necessidade de adaptar produtos, logística e estratégias de marketing, por meio de um modelo de parceria entre os fabricantes e seus canais de distribuição.

Kotler (1993 *apud* Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996), durante conferência sobre TM, resumiu na sigla BLIMP, as principais áreas em cooperação para o TM: B, marca (*brand*); L, logística (*logistics*); I, informação (*information*); M, *merchandising*; e P, promoção (*promotion*).

O TM irá atuar de forma integrada com marketing, vendas e com o cliente varejista para que a atratividade dos produtos no ponto-de-venda seja elevada e, por conseguinte, sejam geradas mais vendas e melhor rentabilidade (Alvarez, 2007).

Segundo Wikipedia (2008), o TM promove a adaptação entre produto, logística e estratégia de marketing, através de um modelo de parceria entre fabricante e canais de venda, de modo a conquistar o consumidor no ponto-de-venda.

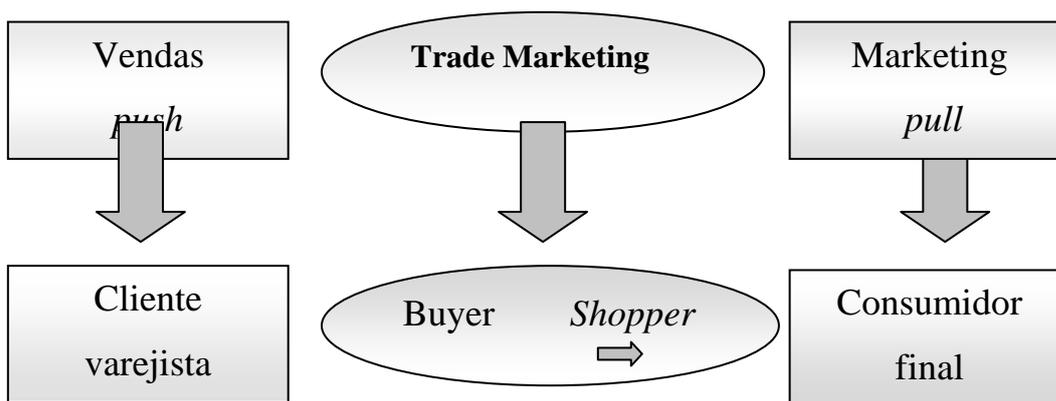
Para Sponton (2007), o papel de TM é construir e implementar as estratégias das marcas por canal/região/cliente através do conhecimento do *shopper* e do varejo.

Para Arbache *et al.* (2006), TM é uma ciência que investiga e discute o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento da relação entre ponto-de-venda, marcas e consumidor. E, segundo ele, as empresas estão buscando evoluir do estágio de vendas para o de trade marketing, substituindo a estratégia *push* ou *selling-in*, ou seja, empurrar produtos ao cliente, pela estratégia *pull* ou *selling-out*, isto é, abastecer o mercado de acordo com a demanda de consumo, de acordo com as compras pelo consumidor final.

No Wikipedia (2008), TM é uma disciplina que desenvolve o relacionamento entre fabricante e canal de venda, a partir da compreensão das especificidades de cada marca, ponto-de-venda e consumidores, e é percebida como uma função essencial da estratégia de marketing de empresas que têm como objetivo diferenciar seus produtos e serviços no ponto-de-venda.

Abaixo segue ilustração de Alvarez (2008), retratando o foco de cada relação: de vendas com o cliente, de TM com o *shopper*, e do marketing com o consumidor final.

Figura 2: Relação de vendas, TM e marketing com o mercado.



Fonte: Alvarez, 2008, p.74.

Sponton (2007) e Westermann (2007) também concordam que o foco do TM é o *shopper*, que representa o comprador, que não necessariamente será também o consumidor. Considerando que 74% da decisão de compra (POPAI *apud* Westermann, 2007) acontece no ponto-de-venda, o *shopper* tem muita importância na escolha da marca que será adquirida.

Para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), TM é:

“Um processo organizado conduzido conjuntamente entre fornecedores e varejistas, cujo objetivo é servir melhor as expectativas e necessidades dos clientes, aumentar a rentabilidade e a posição competitiva, levando em consideração as especificidades do fornecedor e do varejista”.

Segundo Miranda (2007b), para que o TM atinja o máximo de eficácia e eficiência, se fazem necessários três pontos de apoio:

1. Um estruturado sistema de informações atualizadas como: curvas de concentração da distribuição em contribuição para o faturamento, curvas de concentração da distribuição em contribuição para a lucratividade, participação do produto por loja, perspectivas e ritmo de evolução por loja, referenciais de desempenho no varejo e índices de produtividade por loja, análise de posição e movimentos da concorrência, e eleição de *benchmarking* para a excelência de desempenho nos canais de vendas.
2. Uma proposta de distribuição, além do conceito de venda para as lojas, que seja capaz de garantir cobertura intensiva da rede, atualização do sistema de informações, negociação e equalização do suprimento e reposição de estoques, negociação de esforços cooperados para escoamento dinâmico dos estoques, projetos diferenciados para a

melhoria dos processos de vendas e construção de “alianças estratégicas” com a revenda.

3. Campanhas de propaganda dirigidas ao *trade*, propaganda direta e cooperada dirigida ao consumidor, calendário promocional, merchandising, marketing de incentivo, treinamento etc.

A consciência da função de TM dentro das organizações aponta para um novo tipo de relacionamento onde o objetivo principal é aumentar a rentabilidade a médio e longo prazos, o aumento de *market share* não é mais o critério de avaliação, mas um meio para alcançar o objetivo (Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996).

Para Meinberg, TM é uma nova área de competência de gestão mercadológica, em que não é só uma decisão de comunicação ou ação promocional no ponto-de-venda, mas abrange aspectos financeiros relativos ao preço de venda e revenda, decisões logísticas de reabastecimento, estoque, decisões sobre agrupamento de produtos, embalagens etc.

2.4.2.

O surgimento do trade marketing

O TM surge para suprir uma lacuna antes não atendida, envolvendo-se com o processo de compra do consumidor no ponto-de-venda (Alvarez,2008), ou seja, o foco no *shopper* e sua relação com cada ponto-de-venda (Sponton,2007 e Westermann, 2007).

Segundo Alvarez (2008), o Trade Marketing surge como forma de orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista.

O TM emerge como uma nova área de competência que não consegue ser sustentada por marketing, pois está focado no consumidor e não possui experiência e vivência de varejo suficiente. Também não pode ser de competência de vendas, pois mesmo possuindo informação e sendo o principal elo com o canal de distribuição, a equipe de vendas não possui direção estratégica mercadológica, pois são dotados de comportamento tático para realizar os resultados esperados no fechamento do mês (Meinberg, 2007).

Por não ser uma área de competência de marketing nem de vendas, foi necessário desenvolver uma nova área de gestão da empresa. O desafio do TM é criar condições necessárias para que os produtos passem pelos intermediários

(varejo ou distribuidor), de forma rápida e lucrativa, para alcançar seu objetivo junto ao consumidor (Meinberg, 2007).

Kotler (1993) justifica o surgimento do TM na Europa pelos seguintes fatores:

- aumento da concentração dos clientes;
- pequena diferença de *market share* entre os varejistas líderes;
- o rápido desenvolvimento das lojas de grandes descontos (“*hard discounts*”);
- redução do número de marcas das gôndolas;
- desenvolvimento de marcas próprias;
- crescimento da participação dos varejistas sobre o orçamento de promoções dos fornecedores.

Para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), o TM surgiu em decorrência de diversos motivos como o desenvolvimento de técnicas de marketing sofisticadas, *softwares* de *merchandising* que racionalizavam a decisão de localização dos produtos nas gôndolas, a concentração dos grupos de varejistas, o aumento da competitividade no mercado varejista e, por conseqüência, o endurecimento no relacionamento entre fornecedor e varejista.

O grande número de novos fabricantes e produtos ofertados ao mercado reduziu a diferença entre os produtos. A qualidade deixa de ser um importante diferencial e passa a ser um atributo comum a todos os produtos, acarretando um aumento de competitividade e forçando uma redução geral de preços.

O elevado número de fabricantes dividiu o volume de consumidores em menores fatias. Com a maior competitividade e redução de preços, os investimentos na marca se tornaram cada vez mais difíceis e a solução para a maioria dos fornecedores passa a ser trabalhar a comunicação da marca no ponto-de-venda, garantindo giro do produto e satisfação para o varejista, mas prejudicando o valor da marca pelo imediatismo de ações promocionais pontuais (Meinberg, 2007).

Assim, o canal de distribuição deixou de ser simples facilitador dos fornecedores e passou a determinar o que seria disponibilizado aos consumidores, obrigando os fornecedores a uma nova postura e a depender fundamentalmente das decisões do varejista e dos distribuidores (Meinberg, 2007).

2.4.3. Os elementos do trade marketing mix

O TM olha para o consumidor final através da lente do cliente varejista e não compete com a visão da empresa para o consumidor final, mas complementa dando suporte aos objetivos de marketing dirigidos ao consumidor final, procurando otimizar a relação com o cliente varejista e com o consumidor final (Alvarez, 2008).

Uma estratégia de marketing é baseada no marketing mix, com os 4 P's – Preço, Praça, Produto e Promoção. O termo trade marketing mix é utilizado para descrever os elementos que compõem o conceito do marketing mix adaptado ao TM. Para Motta (2008), trade marketing mix é a customização do marketing mix às necessidades dos canais de distribuição. Ele relata como exemplo o desenvolvimento de uma embalagem, em que é preciso considerar as necessidades do consumidor e também do varejista que irá fazer a comercialização do produto.

Segue abaixo tabela relacionando os elementos do trade marketing mix segundo os autores Davies e Randall (*apud* Alvarez, 1999).

Tabela 5: Elementos que compõem o Trade Marketing Mix segundo os autores Davies e Randall.

Davies	Randall
- Produto	- Produto
- Preço	- Preço
- Promoção	- Promoção
- Presença de Mercado	- Ponto-de-venda
- Vendas	
- Serviço	
- Resultados e Rentabilidade	

Randall (*apud* Alvarez, 1999) utiliza os 4 P's para descrever o marketing mix que se aplica ao Trade Marketing e Davies (*apud* Alvarez, 1999) utiliza os mesmos elementos e inclui mais três:

- **vendas** – defende a substituição dos profissionais de vendas dos clientes mais representativos financeiramente por profissionais de trade marketing;
- **serviço** – o principal elemento de negociação e atendimento; e
- **resultados e rentabilidade** – ressaltando que é necessário estabelecer objetivos de margem e rentabilidade e não apenas volume de vendas por

cliente, mensurando o custo do atendimento e as margens obtidas individualmente.

O conceito de serviço utilizado por Davies (*apud* Alvarez, 1999) está incluído no conceito de produto de Randall (*apud* Alvarez, 1999), que diz ser necessário ter uma visão ampla da marca que vá além da percepção da importância do produto ao consumidor final e o nível de influência do fornecedor junto ao varejista, o TM deverá se preocupar com o papel do varejista avaliando se o novo produto está adequado à política comercial dos principais clientes, quais as demandas de suporte aos diferentes pontos-de-venda, qual é embalagem de venda mais adequada, qual rentabilidade será gerada, qual o espaço de gôndola será necessário etc.

O conceito de resultados e rentabilidades de Davies (*apud* Alvarez, 1999) também é citado no conceito de preço de Randall (*apud* Alvarez, 1999). Ambos concordam que deva ser evitada a concentração no item preço como principal ponto de negociação. Deve-se orientar a negociação para o valor que está sendo oferecido por meio de serviços especiais. Para tanto, ambos os autores sugerem que sejam apurados os resultados obtidos nas negociações, levando em consideração todos os gastos pertinentes aos serviços, promoções e benefícios de cada negócio.