

## 5 Conclusão

Trade Marketing é um termo conhecido por grande parte dos profissionais das áreas comercial e de marketing, principalmente entre as indústrias de bens de consumo. Muitas empresas já incluíram em suas estruturas departamentos exclusivos para desempenhar a função de TM.

Um dos principais fatores do surgimento do TM foi a evolução do poder na relação entre fornecedores e varejistas. O movimento mundial de concentração e internacionalização do varejo (Alexander e Silva, 2002) acarretou uma mudança da posição de vulnerabilidade do varejista para uma posição de poder (Kumar, 1996), que passou a demandar mais dos fornecedores.

Entretanto, o entendimento da função de TM é controverso e são diferentes as práticas realizadas pelas empresas.

Para isso, o estudo se propôs a auxiliar o entendimento do conceito de TM, através da identificação de sua função, estrutura do departamento e práticas realizadas pelo departamento de TM em empresas que já aplicam o conceito e possuem o departamento há três anos, no mínimo.

A pesquisa teve caráter exploratório e a escolha da metodologia de estudo de casos múltiplos se deu porque, segundo Yin (2007), é o método mais adequado para análises de fenômenos contemporâneos, mantendo uma abordagem holística. A escolha de múltiplos casos segue a lógica da replicação, semelhante à utilizada em experimentos múltiplos.

Para cumprir o objetivo final do estudo, objetivos intermediários foram estabelecidos: identificar o conceito de Trade Marketing em cada empresa, responsabilidades, atividades, amplitude de atuação e limites, identificar o perfil dos profissionais responsáveis pela função, identificar a estrutura da área através da hierarquia da função, subordinação e subordinados, analisar a relação de TM com os departamentos comercial e de marketing – conflitos e sinergias, e analisar a evolução da função de TM nas empresas.

Foram pesquisadas quatro indústrias de bens de consumo, com produtos distribuídos em todo o país, detentoras de marcas de expressiva importância nos segmentos de mercado em que estão inseridas. A conclusão da análise dos

quatro casos se apresenta a seguir, na mesma ordem dos objetivos intermediários.

### **A. Conceito de Trade Marketing, responsabilidades, atividades, amplitude de atuação e limites**

Entre os conceitos e práticas de TM aplicados pelas quatro empresas pesquisadas, há um consenso quanto ao posicionamento de TM como um departamento de ligação entre as áreas de marketing e de vendas, recebendo as informações da área de marketing para adequação e divulgação na área de vendas. Conforme citado por Sponton (2007) no capítulo dois do referencial teórico, TM é conhecido por ser uma ponte entre os departamentos de marketing e vendas.

Diante da responsabilidade do departamento de marketing de desenvolver o planejamento estratégico e estabelecer os objetivos da empresa, cabe ao departamento de TM converter o planejamento estratégico de marketing em planos de ação por categoria e canal de distribuição, e à equipe de vendas realizar os objetivos estabelecidos nos planos de ação de TM.

Nas quatro empresas estudadas, a área de TM é responsável pelas estratégias de marketing relativas à comercialização. Com foco no ponto-de-venda e no *shopper*, é a área de TM que define o portfólio de produtos e todos os detalhes do ambiente de varejo. Isso está de acordo com Alvarez (2007), apresentado no referencial teórico dessa pesquisa, que comenta que o TM tem foco no consumidor final no momento da ação diante do ponto-de-venda.

O departamento de marketing é responsável por entender o consumidor, seus hábitos e tendências, e o departamento comercial é responsável por executar o objetivo e disponibilizar o produto na gôndola.

Nos casos ALIM1, ALIM2 e LIM, a função de promoção e merchandising no auto-serviço é de responsabilidade de TM. Apenas para a empresa HIG é o departamento de vendas que o realiza, cabendo ao departamento de TM apenas desenvolver o projeto.

Nos casos ALIM2 e HIG, a função de TM vai além do conceito de elo entre os departamentos de marketing e vendas. Ambas possuem um posicionamento mais estratégico que está de acordo com o citado por Westermann (2007) no capítulo dois dessa pesquisa, o qual compreende TM como uma função

estratégica. No caso HIG, o departamento de TM é responsável pela análise macro de mercado e buscas de novas oportunidades e formas de comercialização. No caso ALIM2, o departamento de 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, e está de acordo com Fornari (1986 *apud* Dupuis e Tissier-Desbordes, 1996) no referencial teórico dessa pesquisa, como sendo um dos quatro pontos de orientação do TM estimar o potencial de crescimento para cada canal de distribuição.

É importante destacar que, na empresa ALIM2, é função de TM integrar os departamentos de marketing, vendas e financeiro às estratégias de marcas e às estratégias de longo e curto prazo, para que os objetivos da empresa sejam alcançados em sinergia.

Cada empresa pesquisada relacionou diferentes responsabilidades do departamento de TM. No caso ALIM1, as principais responsabilidades são: merchandising e promoção, ações no ponto-de-venda, confecção de tablóides personalizados e brindes. Com alguma similaridade, a empresa HIG relacionou: merchandising, desenvolvimento de tablóides exclusivos e treinamento da equipe interna de loja e gerenciamento de categoria.

Na empresa LIM, é responsabilidade do departamento de TM: realizar merchandising e promoção, desenvolver ações para o ponto-de-venda, acompanhar a implantação do plano de ação, acompanhar o *market share* e desenvolver campanhas para clientes e anúncios em revistas especializadas.

No caso ALIM2, as responsabilidades referentes ao departamento de TM são bastante distintas das relacionadas pelas outras empresas pesquisadas: estabelecer o potencial de crescimento de longo prazo e estratégias para cada canal de distribuição, promover ativação, desenvolvimento e implantação de material no ponto-de-venda, prover instrução sobre sortimento de produtos adequado para cada tipo de loja e canal de distribuição, desenvolver projetos como *shopper insight* e gerenciamento de categoria, avaliar a efetividade das promoções e dar suporte ao planejamento de clientes e às equipes de contas-chave e de vendas diretas.

Em relação às práticas desempenhadas pelo departamento de TM, algumas são realizadas pelas quatro empresas pesquisadas: administração do orçamento de encarte, acompanhamento da lucratividade por promoção, influência no desenvolvimento de novos produtos e participação no planejamento estratégico.

Outras práticas relacionadas no roteiro de entrevista não são realizadas pelo departamento de TM de nenhuma das quatro empresas estudadas: treinamento para a equipe de vendas do cliente, acompanhamento das vendas realizadas através de EDI, confecção de tabela de preço por cliente e confecção de produtos para marca própria.

Porém, não há consenso entre as quatro empresas pesquisadas sobre as onze práticas de TM restantes no roteiro de entrevista. Algumas vezes são realizadas de maneira diferente entre as empresas: implantação e acompanhamento das promoções no distribuidor, implantação e acompanhamento das promoções no auto-serviço, acompanhamento da lucratividade por produto, acompanhamento da lucratividade por cliente, confecção da política comercial, desenvolvimento de plano por cliente, acompanhamento e abastecimento das gôndolas, treinamento para a equipe de vendas própria, gerenciamento de categoria, confecção da tabela de preços e determinação das regras de alocação de verbas por cliente.

## **B. Perfil dos profissionais responsáveis pela função de TM**

Para todas as empresas analisadas, além das exigências básicas de possuir curso superior e conhecimento da língua inglesa, a experiência em vendas é muito importante para que o profissional de TM compreenda melhor o trabalho. As empresas ALIM2, HIG e LIM reforçaram que possuir compreensão e entendimento sobre a dinâmica comercial é indispensável ao profissional de TM.

Entretanto, apenas na empresa ALIM2 é obrigatório que o profissional da área de TM possua experiência na área de vendas, marketing ou ambas.

Algumas empresas destacaram outras importantes características ao perfil do profissional de TM. Para a empresa LIM, é necessário possuir capacidade analítica e habilidade para lidar com conflitos, enquanto para HIG é indispensável possuir experiência em liderança e gestão de grandes equipes.

A empresa ALIM2 relata também a importância de o profissional de TM estar capacitado para promover integração, principalmente entre as áreas de marketing e vendas. Esse conceito integrador é maior que o conceito de TM como ponte entre os departamentos de marketing e vendas exposto por Sponton (2007) no capítulo dois dessa pesquisa.

### C. Estrutura da área de TM e hierarquia

Quanto à estrutura do departamento, nas quatro empresas pesquisadas a área de TM está subordinada à área comercial, compartilhando o mesmo objetivo comercial, inclusive. Nos quatro casos, a área de TM possui equipe em número inferior à força de vendas, porém com nível hierárquico e importância equiparados à estrutura de vendas.

As quatro empresas pesquisadas possuem diferenças em suas estruturas de vendas e TM. Em ALIM1, ALIM2 e LIM, a área de merchandising está associada ao departamento de TM. No caso HIG, está associada ao departamento de vendas.

A empresa LIM possui um departamento de TM estruturado em gerências por categoria de produto e área de merchandising. De forma bastante diferente, a empresa HIG tem seu departamento de TM estruturado de acordo com seus canais de distribuição: farma, direto e indireto.

No caso ALIM1, a estrutura de TM sofreu grandes alterações no último semestre do ano de 2007. Anteriormente, a gerência nacional de TM de ALIM1 estava associada a outras três gerências: gerenciamento de categoria, *trade* negócio (hoje denominada desenvolvimento de vendas) e TM. Atualmente, a gerência nacional de TM mantém apenas a gerência de TM; as áreas de gerenciamento de categoria e desenvolvimento de vendas foram transferidas para um novo departamento chamado de desenvolvimento comercial.

A empresa ALIM2 possui uma estrutura organizacional bastante diferente das outras empresas pesquisadas. Organizada de forma matricial, o departamento de TM da empresa ALIM2 possui gerentes corporativos, gerentes por categoria de produto, além das áreas de merchandising e promoção. Os gerentes por categoria de produto zelam pela categoria de produto que representam e ficam estabelecidos na unidade de negócio, respondendo diretamente à gerência de vendas.

As gerências corporativas desempenham atividades de planejamento e desenvolvimento de ferramentas genéricas para o ponto-de-venda, em todas as categorias de produto.

A estrutura matricial da empresa ALIM2 visa à sustentação da função de TM de integração e à promoção de maior sinergia em toda a empresa.

#### **D. Relação do TM com os departamentos comercial e marketing – conflitos e sinergias**

Para as empresas ALIM1, HIG e LIM, o principal conflito nos relacionamentos entre os departamentos de marketing e TM e os departamentos de TM e comercial são os objetivos estabelecidos pelo departamento de marketing, impostos às áreas de TM e vendas.

Para as empresas ALIM1 e LIM, a principal sinergia desses relacionamentos está na afinidade e no alinhamento ideológico entre os departamentos de TM e vendas. Não foram relacionadas sinergias entre os departamentos de marketing com as áreas de TM e vendas.

Apenas a empresa ALIM2 não relatou conflitos nesses relacionamentos, alegando ser a função do departamento de TM como promotor de integração a razão para a ausência de conflitos. Baseada nisso, a empresa ALIM2 ressaltou apenas sinergia entre os departamentos de TM e as outras áreas.

#### **E. Evolução da função de TM**

Entre as quatro empresas estudadas, a maior mudança da função de TM ocorreu na empresa ALIM1, conforme já descrito na seção sobre estrutura. No segundo semestre de 2007, o departamento de TM perdeu as funções de gerenciamento de categoria e *trade* negócio para um novo departamento denominado desenvolvimento comercial, mantendo apenas a área de TM com as atividades de merchandising e promoção, desenvolvimento de ações no ponto-de-venda, confecção de tablóides personalizados e brindes.

A empresa ALIM2 também relatou mudanças na área de TM no ano de 2002, quando a função passou a exercer mais função estratégica de integração e de desenvolvimento de canal, o que está de acordo com Westermann (2007) no referencial teórico dessa pesquisa, quando comenta que a função de TM evoluiu, pois já foi gestor de problemas, depois coordenador de promoção e, hoje, exerce uma função estratégica de desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

Na empresa HIG, em que o conceito já está implantado há mais de quinze anos, não houve mudanças na função. No caso LIM, o departamento de TM vem

crescendo e adquirindo maior importância e novas responsabilidades. Ao final de 2007, o nome do departamento de TM foi alterado para *customer marketing*.

Por fim, a pouca linearidade entre os conceitos e práticas desempenhados pelo departamento de TM nas quatro empresas pesquisadas reitera a falta de unidade para o entendimento do conceito de TM, e está de acordo com o citado no capítulo de introdução dessa pesquisa, sobre a escassez de referencial teórico sobre o tema TM.

A evolução do conceito, e até mesmo a substituição do nome TM por outros, não enfraquece a importância da função. Em nenhum momento as tarefas desempenhadas pelo departamento de TM foram deixadas de lado; ao contrário, as tarefas de TM aumentaram e, às vezes, apenas foram transferidas de um departamento para o outro.

A pesquisa retratou a evolução na forma de comercialização e a crescente dificuldade na conquista do cliente e do consumidor. O TM é um departamento que tenta auxiliar na busca por melhorias e diferenciação na realização dos negócios das empresas.

## **5.1. Limitações do estudo**

Esta pesquisa abordou de maneira qualitativa o conceito e as práticas da função de *trade marketing* em quatro empresas do mercado brasileiro de bens de consumo. A metodologia de estudo de múltiplos casos foi escolhida para tornar o projeto menos vulnerável a um único caso e obter mais benefícios com a análise de vários casos (Yin, 2007).

Embora o estudo tenha contemplado quatro casos, a natureza da pesquisa e o restrito número de casos pesquisados não permitem que os resultados sejam generalizados. Apesar do critério utilizado na seleção dos casos, a indisponibilidade de outras indústrias e a falta de tempo hábil não permitiram que outras visões pudessem ser agregadas ao estudo.

A delimitação do projeto em pesquisar o conceito de TM exclusivamente a partir do departamento de TM implicou a validade de algumas respostas e impossibilitou explorar diferentes pontos de vistas de outros agentes envolvidos.

## 5.2. Sugestões para estudos futuros

Uma única pesquisa não extingue todo o seu tema. Ela responde a um questionamento restrito e provoca novos estudos. Nesse âmbito, ao longo da pesquisa, algumas proposições foram identificadas e poderão ser confirmadas em estudos futuros.

A pesquisa sugere que o conceito de TM está evoluindo em direção a um posicionamento mais estratégico e, embora para cada organização a prática de TM se dê de diferente forma, há um entendimento mínimo sobre a sua função. Entretanto, as funções de TM têm sofrido alterações, ora divididas ora aumentadas ou disputadas por outras áreas de suporte comercial e/ou marketing. O nome da função de TM também tem sofrido alterações de diferentes maneiras: desenvolvimento comercial, desenvolvimento de canal e *customer marketing*. Um estudo sobre essas mudanças pode ser de grande valia para as áreas de estruturas organizacionais, força de vendas e no auxílio às empresas, para que possam compreender a evolução do mercado e das formas de comercialização.

Outro ponto interessante para uma futura pesquisa seria o impacto no desempenho das empresas que utilizam o conceito de TM.

Por fim, tendo em vista a delimitação deste estudo, analisar o conceito, a utilidade e a importância da função de TM, a partir de outros pontos de vistas, complementaria o entendimento da função de TM.