

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste capítulo é apresentar os principais resultados que contribuíram à fundamentação da pesquisa, bem como o posicionamento teórico desta.

Inicialmente definimos alguns conceitos com relação à Estratégia e Adequação Estratégica encontrados na literatura e que serão adotados no estudo.

Em seguida tratamos da revisão da literatura existente sobre a área de Trade Marketing nas organizações.

Por fim apresenta-se o modelo conceitual de análise estratégica, com os constructos e indicadores adotados na pesquisa para avaliar a adequação do Trade Marketing à estratégia das empresas estudadas.

### 2.1. Conceitos centrais

Por se tratar de um trabalho que visa encontrar os fatores que contribuem e os que dificultam a adequação estratégica da área de Trade Marketing, cabe definir dois conceitos centrais do estudo: estratégia e adequação.

Em relação à ESTRATÉGIA utilizamos a definição de Macedo-Soares (2000), inspirada em Grant (1999):

“Estratégia é definida como um propósito que dá coerência e direção as ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e os objetivos da organização, tendo em vista as condições dos ambientes interno e externo”.

Em relação à caracterização da estratégia das empresas investigadas utilizamos a tipologia proposta por Mintzberg (1988), que amplia o conceito original de Porter (1980), segundo a qual existem os seguintes tipos de estratégias:

- Diferenciação por:
  - Preço
  - Imagem / Marca
  - Suporte (serviços de pós-venda)
  - Qualidade
  - Design / Embalagem
- Não diferenciação

Cabe ainda enfatizar que foram adotados os constructos de Fahey e Randall (1998) para descrever detalhadamente o conteúdo da estratégia. Segundo estes autores o conteúdo da estratégia é definido por três elementos:

- Escopo
- Diferenciação Competitiva e Postura
- “Goals” (Metas).

Em relação ao escopo Fahey e Randall (1998) postulam que é necessária a definição dos seguintes aspectos:

- Escopo do Produto ou Serviço: qual produto ou serviço a empresa deseja oferecer
- Escopo dos Clientes: quais clientes a empresa deseja atingir
- Escopo Geográfico: qual região geográfica será atendida
- Escopo Vertical: decisão de quais atividades da cadeia de produção a empresa desejará controlar, desde matérias-primas e fornecedores, passando por produção e distribuição, marketing, vendas e serviços
- Escopo dos Stakeholders: qual o nível de influência de cada um dos stakeholders no processo de atingimento das metas da empresa.

A diferenciação competitiva é apontada como a forma que a empresa encontra para se diferenciar perante os clientes e concorrentes, determinando assim a sua postura competitiva dentro do mercado em que atua.

Por fim Fahey e Randall (1998) atentam para o fato de que o escopo e a postura da empresa definem o papel que a mesma irá assumir perante os concorrentes e para conquistar seus clientes. Porém, é importante ter em mente que as metas definidas não devem ser estáticas, mas devem se adaptar a novas informações e aos movimentos do mercado.

Com relação ao conceito de Adequação Estratégica optamos na pesquisa adotar o de Grant (1999). Este afirma que para se ter uma adequação estratégica eficaz, a própria estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, e seus valores e metas. Deixa claro sua importância ao observar que:

“A falta de consistência entre a estratégia perseguida pela empresa e os ambientes externos e internos da organização constitui uma das principais razões para a ineficácia da estratégia”.

Grant segue assim a linha de pensamento de Hofer & Schendel (1978) segundo os quais o princípio de adequação estratégica (*strategic fit*) implica consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos, sejam eles organizacionais, estruturais ou macroambientais e os elementos que constituem a estratégia propriamente dita.

Em termos de operacionalizar o conceito de adequação estratégica baseou-se em Barney (1996), segundo o qual uma “boa” estratégia, entendida aqui por adequada, é uma estratégia que neutraliza ameaças, explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e reduz ou elimina as fraquezas.

Nesta pesquisa prefere-se o conceito de adequação ao invés de alinhamento estratégico. Enquanto o de alinhamento sugere linearidade, o de adequação que implica consistência e congruência permite uma abordagem sistêmica. De fato a pesquisa utiliza um ferramental de análise estratégica genérico-integrativa (Macedo-Soares, 2001b) que adota uma perspectiva sistêmica, para realizar uma série de avaliações, de acordo com o princípio de adequação estratégica (*strategic fit*). Sua metodologia permite avaliar a consistência entre os fatores organizacionais significativos para a efetividade da estratégia.

Tal proposta é coerente com Van der Heijden (1996), onde encontramos a premissa de que a análise estratégica implica uma série de avaliações coerente com o princípio de adequação estratégica.

## **2.2. Definições de Trade Marketing**

Por ser uma área relativamente nova dentro das organizações os conceitos e definições sobre Trade Marketing ainda são bastante amplos e com algumas divergências entre os autores que já escreveram sobre o tema.

Em Arbache (2006) encontramos a seguinte definição:

“Trade Marketing é a ciência que investiga e discute o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento da relação entre as marcas, pontos de venda e consumidores”. (Arbache, 2006, p. 136)

O autor continua explicando que ainda existe certa confusão na percepção de algumas empresas sobre o conceito de Trade Marketing:

“Trade Marketing ainda é confundido por algumas empresas como um conjunto de ferramentas voltadas para a promoção e a comunicação do produto. O conceito é, na verdade, bem mais amplo que isso, pois estabelece a necessidade de se adaptarem produtos, logística e estratégias de marketing, de modo a conquistar o consumidor nos pontos de venda, por meio de um modelo de parceria entre fabricantes e seus canais de distribuição, tendo como foco as indústrias de consumo de massa”. (Arbache, 2006, p. 136)

Castillo (2000) nos apresenta o conceito na visão de dois diferentes autores franceses: Masson e Wellhoff (1997) e Lambin (1995).

Para Masson e Wellhoff (1997), na maioria dos casos são operações comerciais ou de merchandising compartilhadas por fabricantes e distribuidores.

Já Lambin (1995) vê o Trade Marketing do ponto de vista do fabricante, que tem como objetivo tratar o seu distribuidor ou canal de venda como um cliente intermediário. Por isso o trade marketing consistiria tão somente na aplicação das técnicas de gestão de marketing aos distribuidores, mediante o desenvolvimento de ações de publicidade e promocionais conjuntas e da exposição dos produtos nos pontos de venda. Estas ações por sua vez,

deveriam gerar um aumento da demanda dos consumidores que resultará no benefício mútuo dos fabricantes e distribuidores.

Outra abordagem que encontramos sobre a área de Trade Marketing, proposta por Motta, Santos e Serralvo (2008), percebe a área como principal responsável em atender as diferentes demandas geradas pelos diferentes canais de vendas e distribuição. Estes autores nos oferecem a seguinte definição para Trade Marketing:

“Trade marketing opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores”. (Motta, Santos & Serralvo, 2008, p. 48).

Pode-se perceber em todas as definições a presença de dois elementos da cadeia de suprimentos: o fabricante e o distribuidor (ou canal de vendas), refletindo a grande importância que o ponto de venda passou a ter hoje na estratégia das empresas de bens de consumo.

Na atual pesquisa a definição de Trade Marketing adotada foi a de Alvarez (2008), conforme segue:

“Trade Marketing é uma 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 Trade Marketing é acima de tudo uma filosofia da empresa, a qual entende que o foco no consumidor final deve ser ampliado para ação diante deste consumidor no ponto-de-venda, local da arena competitiva”. (Alvarez, 2008, p. 71).

Consideramos a área de Trade Marketing como a responsável por construir práticas comerciais que garantam o bom relacionamento entre a indústria e seus distribuidores, de forma a maximizar os resultados de vendas de seus produtos para o consumidor final. Visto desta forma fica clara a importância que boas práticas de Trade Marketing podem trazer para os resultados das empresas de bens de consumo.

Este ponto é reforçado por Corstjens e Corstjens (1995), que argumentam que o Trade Marketing trata do balanceamento ideal de três pilares da relação comercial:

- Maximizar o valor ofertado dos produtos para os distribuidores/clientes
- Garantir a lucratividade de cada uma das relações comerciais com os distribuidores/clientes
- Gerenciar o grau de dependência da indústria com os seus principais clientes, não permitindo que a indústria concentre demais seus resultados em um número muito pequeno de clientes.

Analisando estes pilares fica evidente que a área de Trade Marketing possui um papel fundamental na implantação da estratégia da empresa. Trata-se de uma área que precisa entender as práticas de Marketing tradicionais e aliá-las aos mecanismos de negociação comercial, fazendo com que a conjunção destes dois fatores passe a contribuir a construção dos relacionamentos entre a indústria e seus clientes, em busca da fidelização do consumidor final.

Construir uma área de Trade Marketing forte e entender os processos de interface que esta área deverá ter com outros agentes da cadeia de valores, sejam eles internos (outras áreas da empresa) ou externos (clientes e fornecedores) é de fato fundamental para alcançar o sucesso no mercado de bens de consumo.

### **2.3. O surgimento do Trade Marketing nas organizações**

Segundo Castillo (2000, p. 20) o termo Trade Marketing surge nos Estados Unidos com o fabricante Colgate-Palmolive para expressar a integração das funções dos seus departamentos de marketing e vendas, com o objetivo de estreitar as relações entre fabricantes e distribuidores.

Para entendermos um pouco melhor como as indústrias de bens de consumo chegaram à conclusão da necessidade de integração das áreas de vendas e marketing, cabe analisarmos a forma como as estruturas destas indústrias evoluíram no último século.

A esse respeito, vale mencionar o trabalho de Boone e Kurtz (2006). Estes autores descrevem quatro eras na história das organizações, desde o início do século XX até os dias atuais. Tentam mostrar como chegamos às estruturas

organizacionais atuais e quais os principais impactos nas empresas. Abaixo se apresenta um breve resumo dos principais aspectos destas eras:

Era da Produção: No início do século passado, notadamente na década de 1920, a principal preocupação das empresas era com a Produção. Foi o início das grandes fábricas de bens de consumo e pouco se olhava para as necessidades e os desejos do consumidor, o que importava era ter uma idéia, conseguir materializá-la, produzi-la em escala, para depois simplesmente “arremessar” o produto para ser consumido no mercado. Bem conhecido, o slogan de Henry Ford ilustra de forma eloqüente esta era, onde o foco estava na fabricação e nos processos que envolviam a mesma, sem se preocupar com o cliente:

“Eles (os consumidores) podem ter qualquer cor que quiserem, contanto que esta cor seja o preto”.

Era das Vendas: Com a melhoria na eficiência dos processos produtivos os empresários começaram a encontrar dificuldades de vender todo seu estoque de produtos. Começou assim a *Era das Vendas*, que foi marcada pelo foco na força de vendas das empresas, que precisavam encontrar consumidores suficientes para escoar toda a sua produção. Foi nesta época que emergiram os departamentos de marketing, mas quem trabalhava nestes departamentos ainda eram chamados de Gerentes de Vendas.

Era do Marketing: A grande recessão da década de 1930 nos EUA e os efeitos da segunda Guerra mundial fizeram com que o perfil do consumidor no mundo mudasse completamente. O consumidor passou a ser mais racional nas suas decisões de compra, uma vez que muitas vezes os efeitos da economia mundial o levaram a ter que racionar seu próprio consumo de mercadorias. Não adiantava portando apenas produzir e ter uma forte equipe de vendas. Cabia entender melhor a real necessidade do consumidor e o que ele estava disposto a despendar para atender a esta necessidade. Neste período os departamentos de marketing dentro das empresas tiveram o seu crescimento mais significativo, ganhando um papel super importante nas decisões estratégicas das organizações.

Era do Relacionamento: Recentemente houve uma mudança no comportamento das empresas, diante do fato que se tornou mais difícil encontrar tecnologias que trouxessem diferenciais competitivos relevantes para o consumidor final, fazendo com que este consumidor perceba o produto ofertado como algo indispensável para sua vida e sem outro produto que o possa substituir. Ademais, a multiplicidade de canais de comunicação tornou a tarefa de atingir o consumidor final cada vez mais complexa e difícil. Por isso, passou a ser fundamental para a empresa construir um relacionamento com este consumidor, de forma a não perdê-lo mais de vista.

A construção deste relacionamento de fidelidade tornou-se, portanto, um dos diferenciais competitivos mais significativos para o sucesso das empresas, caracterizando a quarta era de Era do Relacionamento.

Uma das características da Era do Relacionamento é que as áreas de Marketing e Vendas passaram a se aproximar novamente. Esta aproximação deve-se ao fato de que é preciso entender os canais e os mecanismos em que a venda é realizada para otimizar as ações que busquem a fidelização do consumidor final.

Não se pode mais pensar em estruturas comerciais preocupadas apenas em vender produtos, nem tão pouco em áreas de marketing demasiadamente preocupadas com a comunicação com o consumidor final. Fica evidente que para alcançar o sucesso da empresa, as áreas de Marketing e Vendas precisam trabalhar de forma conjunta.

O aumento da importância do Ponto de Venda é outro fenômeno relevante que começa a acontecer no final do século XX com o fortalecimento das grandes redes de varejo com presença internacional.

A necessidade de ganhar a batalha pela escolha do consumidor no momento em que ele está efetivamente realizando sua compra tornou-se um dos fatores fundamentais para o sucesso das estratégias de empresas de bens de consumo.

Os estudos do POPAI Brasil<sup>1</sup> realizados em 2007 trazem dados relevantes que reforçam a importância do Ponto de Venda nas estratégias das organizações. Destacam-se aqui os seguintes resultados destas pesquisas:

- No Brasil 85% das compras são decididas dentro do ponto de venda. No restante do mundo a média é um pouco inferior, mais ainda bastante significativa, chegando a 70%.
- Em um supermercado são comercializados de 3.000 a 70.000 itens
- O consumidor consegue perceber apenas 10% do total de itens comercializados dentro de uma loja
- O tempo médio gasto pelo consumidor para a tomada de decisão de compra é de apenas 5 segundos.
- A velocidade que o olho humano percorre uma gôndola de supermercados é de 100 km/h.

Pelos dados apresentados acima, fica claro que conseguir conquistar o consumidor dentro do ponto de venda passa a ser um dos maiores desafios da indústria de bens de consumo contemporânea.

O conceito de ponto de venda como arena competitiva também pode ser encontrado em Prahalad e Ramaswamy (2004), onde os autores ressaltam a importância da atuação das empresas nos diferentes canais, de forma a tornar eficiente a experiência de co-criação de valor de seus produtos junto aos consumidores finais:

“Como a variedade de canais significa multiplicidade de portais para experiências, a qualidade da experiência de co-criação nos diferentes canais deve ser consistente”. (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p. 59)

Para esses autores é exatamente nos canais de vendas onde se dá o encontro das mentalidades das empresas e dos consumidores (Figura 1).

---

**1 – POPAI Brasil** - Associação sem fins lucrativos, dedicada ao desenvolvimento da atividade de Merchandising, de forma a beneficiar os consumidores; gerar os melhores resultados para os clientes-indústria, comércio e empresas de serviços; suprir agências e fornecedores especializados com as melhores técnicas; promover os negócios do setor e garantir a melhor prática e ética da entidade. Está filiado ao POPAI - The Global Association For Marketing At Retail, principal entidade do setor em todo o mundo que, com mais de 60 anos de existência, está presente em 27 países: Austrália, Nova Zelândia, Japão, Índia, Oriente Médio, Rússia, Turquia, Bélgica, Países Baixos, Luxemburgo, República Tcheca, Eslováquia, França, Alemanha, Áustria, Suíça, Hungria, Itália, Espanha, Reino Unido, Irlanda, Canadá, América Central, México, USA, Argentina, e Brasil.



significativo para aumentar sua força de negociação junto a fornecedores e também reduzir seus custos fixos. O caminho para atender a essa necessidade foi a aquisição de outras redes de menor porte.

- O surgimento das “Marcas Próprias” - marcas desenvolvidas e comercializadas exclusivamente por um determinado varejista
- Novos formatos varejistas – as multinacionais do varejo também trouxeram ao Brasil novos formatos varejistas, como por exemplo, as lojas de “hard discounts”, que são lojas de auto-serviço compactas, com baixos custos fixos e sortimento limitado e onde cada loja atende regiões geográficas limitadas.
- Centrais de Negócio – ocorreu como reação dos pequenos varejistas ao aumento da agressividade das grandes redes. Desta forma os pequenos supermercados e farmácias que ainda não foram adquiridos começaram a se agrupar em cooperativas ou centrais de negócio para tentar aumentar a sua competitividade frente aos consumidores.
- Concorrência entre varejistas de configurações distintas – o aumento da concorrência faz com que varejistas de formato distintos entre si passem a se tornar concorrentes em diversas categorias de produto. Este fato também é defendido por Parente (2007), que nos traz como exemplo o caso das Padarias, que no passado comercializavam quase que exclusivamente pães e tiveram que revisar suas estratégias na tentativa de reaver a clientela que passava a comprar pães em supermercados.
- Varejo on line – este é um dos formatos de varejo com taxas de crescimento mais significativas e que traz consigo novas necessidades e novos formatos de comunicação com o consumidor final. Apesar de ser um fenômeno em crescimento, Motta (2007) constata em sua pesquisa que esta é a tendência com menor grau de importância apontada nas entrevistas realizadas para sua dissertação de mestrado.

Motta (2007) conclui em seu trabalho que as indústrias de bens de consumo não conseguirão manter os mesmos resultados se continuarem a adotar as mesmas estratégias. O Trade Marketing surge, portanto como parte desta nova estratégia da indústria na busca do sucesso dentro deste novo cenário de mercado.

Finalmente, percebemos que atualmente aumentam os questionamentos que as áreas de marketing têm recebido acerca do desempenho de suas atividades tradicionais, conforme constata Alvarez (*apud* Brady & Davis, 1993):

“Independente da contribuição que as atividades de marketing trouxeram para o sucesso corporativo das organizações, as altas verbas que costumeiramente foram alocadas às atividades começam a ser questionadas: os valores alocados nas ações de comunicação dirigidas às marcas, cada vez mais caras; o custo das promoções de vendas que muitas vezes não passam de descontos entregues aos clientes; e os amplos departamentos de marketing que muitas vezes desenvolvem atividades burocraticamente, não mais atendem às novas necessidades de interação entre fabricantes, varejistas e o novo ambiente de mercado”.

Kotler (2000) reforça alguns dos conceitos defendidos pelos autores anteriormente citados e nos indica como os mercados no mundo estão dentro de um processo de mudança:

“Podemos afirmar, com certo grau de confiança, que o mercado não é mais o mesmo. Ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, como avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação. Essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios.

Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre os produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.

Os fabricantes de marca estão enfrentando concorrência acirrada de marcas locais e estrangeiras, o que está causando a elevação dos custos de promoção e a redução das margens de lucro. Eles estão sendo assolados ainda por poderosos varejistas que disponibilizam espaço limitado nas prateleiras e estão lançando suas próprias marcas para concorrer com marcas conhecidas.

Os varejistas estão sofrendo devido a uma supersaturação do varejo. Pequenos comerciantes estão sucumbindo aos poder cada vez maior das superlojas e ‘dominadores de categoria’ (category killers). Os varejistas enfrentam concorrência cada vez maior das empresas de venda por catálogo, empresas de mala direta, anúncios diretos ao cliente em jornais, revistas e TV e emissoras de TV dedicadas a compras em domicílio, além da Internet. Como resultado, os comerciantes empreendedores estão colocando entretenimento à disposição em suas lojas, como cafés, palestras, demonstrações e apresentações. Eles estão comercializando uma ‘experiência’, em vez de uma variedade de produtos.” (Kotler, 2000, p. 48)

Dentro deste cenário o próprio Kotler (2000) propõe alguns ajustes que devem ser feitos aos novos temas enfrentados pelas áreas de marketing das empresas. Dentre estes ajustes podemos destacar alguns que se relacionam com a própria criação da área Trade Marketing:

- Marketing de Relacionamento: indica que o profissional de marketing deverá deixar de se preocupar com as transações de venda e passar a se preocupar em construir relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes.
- Participação nos clientes: deixar de se concentrar no ganho de participação de mercado e passar a se concentrar no aumento da participação dentro de cada um dos clientes.
- Comunicação integrada: indica que as empresas devem deixar de depender de uma só ferramenta de comunicação, como publicidade ou a força de vendas, e passar a combinar a utilização de várias ferramentas com o objetivo de proporcionar uma imagem de marca consistente aos clientes em todo e qualquer contato que o mesmo venha a ter com a marca.
- Canais de distribuição como parceiros: deixar de olhar para os canais intermediários de distribuição como clientes e passar a enxergá-los como parceiros na entrega dos benefícios da marca para o consumidor final.

É neste cenário de valorização do relacionamento entre indústria, clientes e consumidores, bem como da importância crescente do ponto de venda na estratégia das empresas de bens de consumo, que se percebe a importância do papel da área de Trade Marketing para o sucesso das empresas de bens de consumo. Por isso é relevante que se busque a adequação da área à estratégia geral da empresa.

## 2.4.

### **A evolução do Trade Marketing dentro das empresas.**

Desde o seu surgimento, como conseqüência da evolução da Eras do Marketing descritas anteriormente, até a realidade atual, a área de Trade Marketing já começa a passar por um processo de evolução.

Castillo (2000) avalia a evolução do Trade Marketing em três etapas distintas após a sua criação dentro da empresa. Apesar de centrar sua experiência no mercado da Espanha, poderíamos expandir de forma similar estas etapas para outros locais:

**1ª Etapa – Trade Marketing Inicial:** pode-se situar esta etapa entre os anos de 1973 e 1991. Nesta etapa a iniciativa de atividades parte sempre do fabricante que exerce sua força no momento de implementar ações de marketing dentro do ponto de venda. Os clientes e distribuidores adotam quase sempre uma postura passiva, centrando suas atividades em compras e aceitando as ações propostas pelo fabricante.

**2ª Etapa – Trade Marketing Interativo:** compreende o período de 1992 até 1999. Esta etapa foi influenciada pela crise na economia espanhola, o que gerou um excesso de capacidade de venda instalada e mudanças no papel do consumidor que passa a ser mais exigente. Com isto ocorre uma mudança na mentalidade dos clientes e distribuidores que abandonam estratégias puras de crescimento em favor de estratégias de eficiência e diferenciação competitiva. Nesta etapa enfatiza-se uma relação mais interativa, com uma participação mais ativa por parte do cliente e distribuidor. Com a concentração das grandes redes de varejo mundial, os clientes passam a exercer seu papel de líder do canal não apenas como comprador, mas também como colaborador do fabricante nas atividades de marketing destinadas ao consumidor final que vai a sua loja.

**3ª Etapa – Trade Marketing Estratégico:** compreende o período atual, a partir do ano 2000. Nesta etapa a iniciativa não depende apenas das indústrias e do comércio, mas também da possibilidade de gerar uma massa crítica de acordos entre os diferentes concorrentes do setor de forma a garantir uma relação comercial saudável de longo prazo. Nesta etapa surgem movimentos como o ECR (Efficient Consumer Response), que visam padronizar processos

entre as indústrias e o comércio de maneira a aumentar a eficiência da operação dentro da cadeia de suprimentos como um todo. O autor considera o Trade Marketing como estratégico no sentido de que é a área que constitui a via direta de relacionamento com os clientes/distribuidores para alcançar a eficácia do canal e para diferenciar tanto o sortimento do distribuidor como a gama do fabricante, de modo que ambos gerem valor para o consumidor final.

Outra linha de evolução da área de Trade Marketing é descrita por Alvarez (2008), que contempla cinco fases, que representam muito mais uma evolução e complementação do que uma mudança de rumo da área:

**Fase de Vendas:** o foco está no apoio à área de vendas, limitando-se a atender as demandas vindas dos clientes e da própria área de vendas da empresa.

As ações implementadas nesta fase são em sua maioria de curto prazo, concentrando-se em ações de merchandising e valorização do ponto de venda do cliente. Normalmente a área nesta fase ainda não possui orçamento próprio.

**Fase de Marketing:** o foco está no apoio à atividade de marketing com o objetivo de buscar ganhos de presença no ponto de venda através de ações promocionais e merchandising.

Nesta fase já se encontram algumas ações de longo prazo, porém a maioria ainda está concentrada no curto prazo. Outro fato importante nesta fase é que se inicia um trabalho de busca de informações sobre a concorrência no ponto de venda. O orçamento da área advém das áreas de Marketing ou Vendas.

**Fase de Cliente:** o foco está na melhoria da performance do produto no ponto de venda. Aqui a área de Trade Marketing começa a interagir de forma mais eficaz com as áreas de Marketing e Vendas organizando as atividades nos clientes de forma a trazer benefícios mútuos, tanto para a indústria como para seus parceiros comerciais.

Tem uma postura proativa, criando e desenvolvendo ações com base em informações do mercado e análise dos resultados de ações implementadas anteriormente. Começa a participar de forma ativa em discussões mais estratégicas como a criação de objetivos de giro do produto no ponto de venda,

de margens praticadas pelos clientes e da sugestão de preços ao público dos produtos. Possui um orçamento próprio.

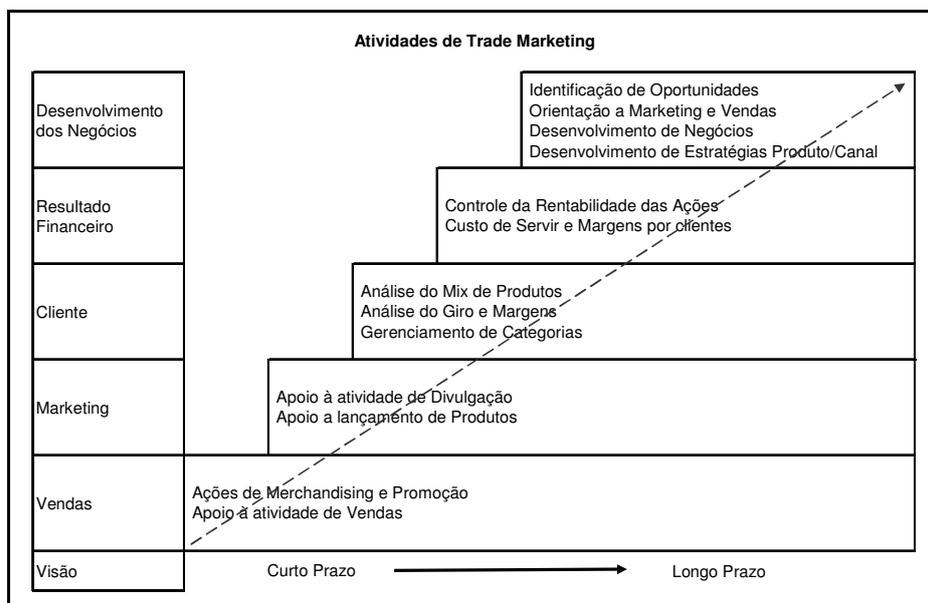
**Fase do Resultado Financeiro:** o foco passa a ser a melhoria do resultado financeiro do negócio do ponto de vista da empresa e do cliente.

Com este objetivo busca-se otimizar os processos de exposição dos produtos e dos gatilhos impulsionadores das vendas, além de controlar os custos dos serviços e a rentabilidade obtida nos clientes.

**Fase de Desenvolvimento de Negócios:** Busca-se o desenvolvimento de novos negócios com base nas observações feitas a respeito das interações do consumidor final com os produtos dentro do ponto de venda.

Sugerem-se modificações no portfólio de produtos e estabelecem-se bases de informações sobre o comportamento de compra do consumidor no ponto de venda. Elaboram-se planos de desenvolvimento dos negócios atuais e de novas oportunidades para o crescimento da empresa e do cliente.

Nesta etapa a área de Trade Marketing também deve estar preocupada em desenvolver estratégias de produtos por tipo de canal de vendas e por região do país, minimizando os conflitos de canais e reduzindo a pressão sofrida pela equipe de vendas por parte dos clientes.



**Figura 2:** Evolução das Fases de implementação de Trade Marketing

**Fonte:** Alvarez, 2008 – Trade Marketing - (p. 84)

Outro ponto importante que é destacado por Alvarez (2008) diz respeito ao fato de que as ações de Trade Marketing estariam sempre influenciadas pelo potencial e pela postura dos clientes. Neste sentido, por meio da adequação das ações de Trade Marketing à estratégia da empresa busca-se obter ganhos para a organização, refletindo o interesse desta e o valor atribuído por cada tipo de cliente na construção dos objetivos da empresa.

Percebe-se que tanto Alvarez (2008) quanto Castillo (2000) apresentam a área de Trade Marketing como uma área que evolui da execução de ações mais operacionais com resultados de curto prazo, para uma área pertinente ao desenvolvimento do negócio das empresas. Este fato só reforça a importância da necessidade de identificar os fatores que contribuem e os que dificultam a adequação estratégica da área de Trade Marketing dentro das organizações, objetivo que será coberto pelo presente estudo.

## 2.5. Posicionamento Teórico – Metodologia de Análise Estratégica

Como mencionado anteriormente o presente estudo utilizou o ferramental de análise estratégica Genérico Integrativo – GI de Macedo-Soares (2001). Este ferramental foi adaptado para o foco deste trabalho: Adequação Estratégica do Trade Marketing.

Ressalta-se que tal ferramental já foi anteriormente utilizado com sucesso para análise estratégica de várias empresas no Brasil (BASTOS e MACEDO-SOARES, 2007; MACEDO-SOARES e FIGUEIRA, 2007).

A característica integrativa do ferramental GI foi um dos motivos de escolha do mesmo para o desenvolvimento deste trabalho. De fato, ele contempla a conjunção integrada de todos os fatores estrategicamente significativos, tanto os fatores organizacionais, quanto os fatores estruturais e os macro-ambientais, que são analisados segundo o conceito de adequação estratégica (*strategic fit*).

O ferramental inclui:

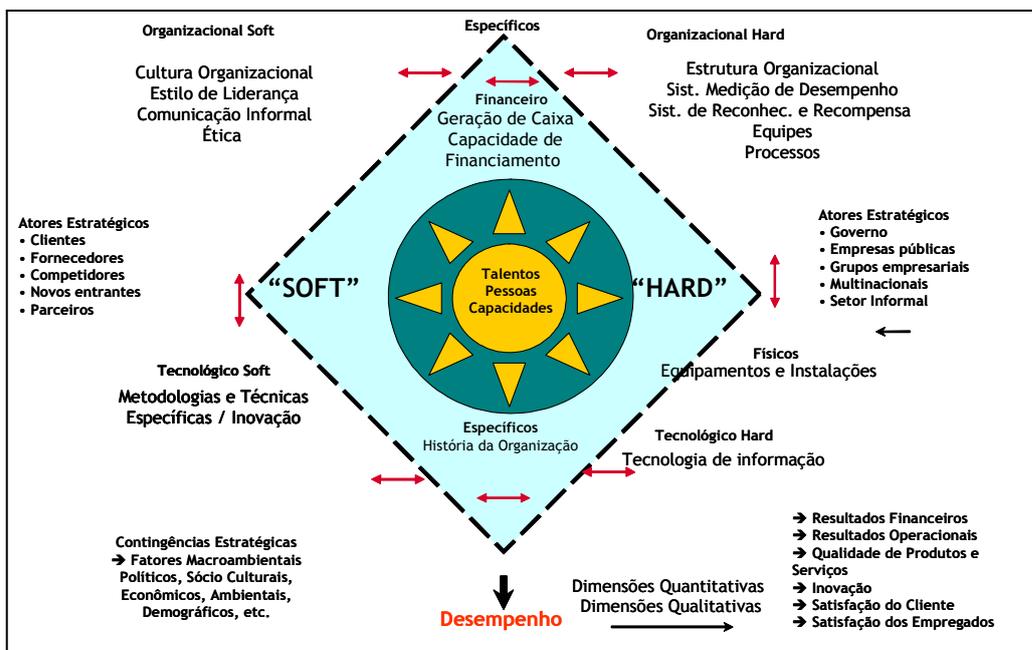
1. Modelo conceitual GI
2. Listas de referências de atributos necessários e desejáveis à adequação estratégica.
3. Metodologia para aplicação do ferramental, que consiste em uma série de passos a serem seguidos na análise da adequação estratégica.

O modelo GI tem como objetivo representar graficamente os fatores estrategicamente significativos para facilitar a identificação e avaliação de suas implicações estratégicas, de acordo com os passos recomendados. O modelo utiliza listas de referências com constructos e indicadores pertinentes ao desenvolvimento de instrumentos de captação de dados sobre os fatores organizacionais e à sua interpretação.

No modelo GI de Macedo-Soares a empresa é retratada como um sistema aberto em equilíbrio, de forma a enfatizar a importância da congruência entre os

fatores organizacionais e os macro-ambientais, interagentes, bem como os demais atores estratégicos, de acordo com o princípio de adequação estratégica.

A seguir apresentamos (Figura 3) a representação gráfica do modelo GI de Macedo-Soares:



**Figura 3:** Modelo GI de Macedo-Soares em Macedo-Soares e Lucas (1996)

O modelo apresenta a empresa como um sistema aberto com duas variáveis características:

- Principais – variáveis organizacionais (independentes e dependentes)
- Secundárias – variáveis externas (macroambientais).

As variáveis *Principais Independentes* são aquelas consideradas necessárias para otimizar o desempenho organizacional de acordo com seus objetivos estratégicos. Estas variáveis são controláveis e podem ser classificadas em cinco categorias:

1. Organizacionais
2. Tecnológicas
3. Pessoas

4. Financeiras
5. Físicas

As duas primeiras categorias (organizacionais e tecnológicas) ainda podem ser divididas em HARD e SOFT. Variáveis HARD tratam-se daquelas que são estabelecidas formalmente pela organização. Já as denominadas variáveis SOFT são aquelas constituídas de uma maneira informal.

Por exemplo, os processos de trabalho definidos para a área de Trade Marketing são classificados como variáveis HARD.

Já a cultura organizacional, estilo de gestão e o processo informal de comunicação, podem ser classificados como variáveis SOFT.

Quando avaliamos a dimensão tecnológica, o modelo considera todos os sistemas de informação como variáveis HARD, e as técnicas e metodologias utilizadas para operar estes sistemas e recursos tecnológicos como SOFT.

De fato, esses fatores incluem não somente ativos tangíveis, mas também, ativos intangíveis da organização. Especialmente quando nos referimos a capacitações, habilidades e competências.

A categoria de variáveis *Principais Dependentes* é constituída pelo DESEMPENHO, uma vez que o mesmo é consequência da gestão das variáveis principais independentes (fatores organizacionais) e da interação destas variáveis com as variáveis secundárias, que serão explicadas a seguir.

A categoria de variáveis Principais Dependentes também está subdividida em indicadores:

- HARD - quando são variáveis quantitativas
  - Lucratividade, ROA, Volume de Vendas, etc.
- SOFT - quando são variáveis qualitativas
  - Satisfação dos Clientes, melhoria na relação com outras áreas da empresa, formação da equipe, etc.

As variáveis Secundárias não são controláveis e apenas influenciam o desempenho das variáveis principais.

Tais variáveis podem constituir oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa dentro do mercado.

Inspirando-se em Austin (1990) estas variáveis são classificadas em quatro categorias de fatores macroambientais:

- Econômicos
- Políticos
- Sócio-culturais
- Demográficos.

Os fatores macroambientais moldam o comportamento dos atores estratégicos que, de acordo com Austin (1990), podem ser classificados em:

- Governo
- Cinco categorias institucionais relevantes:
  - Empresas Estatais
  - Grupos de Negócios
  - Firms locais e Produtores informais
  - Multinacionais
  - Cooperativas.

Os papéis dos atores estrategicamente significativos são classificados conforme Porter (1979) em:

- Cliente
- Fornecedor
- Rival
- Novo entrante
- Substituto

Com base em Brandenburger & Nalebuff (1997) inclui-se também o ator: Complementador (parceiro potencial).

Tais atores acabam por criar oportunidades e ameaças que influenciam os fatores macroambientais e por consequência precisam ser levados em conta nas análises estratégicas.

A área de Trade Marketing precisará estar atenta às implicações estratégicas destes atores, especialmente os clientes. Entender como a área de Trade Marketing constrói sua estratégia é fundamental para que a influência dos agentes estratégicos esteja corretamente considerada dentro da estratégia geral da empresa.

Outro ponto importante verificado no estudo foi a importância de definir a alocação da área de Trade Marketing dentro da estrutura organizacional. Esta, como vimos, é considerada uma das variáveis INDEPENDENTES HARD, dentro do modelo Macedo-Soares.

Em relação a este aspecto encontramos em Alvarez (2008) o conceito de evolução da alocação da área de Trade Marketing dentro da estrutura organizacional.

Segundo este autor o Trade Marketing tem múltiplas interações com diversos setores, e ao mesmo tempo, seus objetivos estão ligados à interação das atividades de marketing com as atividades de vendas por meio da avaliação e intervenção no ponto de venda diante do consumidor final.

Alvarez (2008) mostra que na verdade a evolução do conceito de Trade Marketing nas organizações traz junto consigo uma evolução e mudança da alocação da área de Trade dentro da estrutura.

Inicialmente a área de Trade Marketing foi alocada dentro do departamento de vendas:

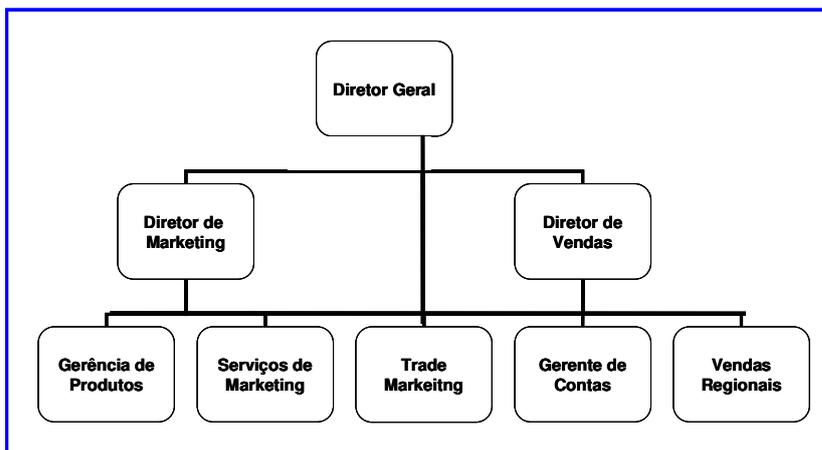
“Em geral, a função de Trade Marketing em suas etapas iniciais de implantação está relacionada ao setor de vendas, sobretudo quando é entendida majoritariamente como uma atividade de merchandising e de ações de pontos-de-venda. Quando subordinada às vendas, tende a se tornar se tornar muito operacional [...]. Nesta perspectiva, suas contribuições são aceitas espontaneamente pelo setor de marketing, que considera a função uma continuidade das atividades de vendas.” (Alvarez, 2008, p. 97 e p.98)

Em um segundo momento a área de Trade Marketing passa a ser incorporada ao departamento de Marketing:

“Há um momento durante a evolução da função em que se questiona esta subordinação a vendas e procura-se transferir o Trade Marketing para a área de Marketing. Uma vez subordinado ao marketing, tenderá a replicar suas ações voltadas para o consumidor final no ponto de venda, orientará sua visão para o médio e longo prazo e cuidará da aplicação das políticas de marketing no ponto de venda. No entanto, essas ações não ajudarão a atividade de negociação de vendas, que continuará lutando com os compradores dos clientes sem uma ação concreta dirigida para aquele momento específico.” (Alvarez, 2008, p. 98)

Porém o que o autor defende como sendo a melhor alternativa para área é quando a mesma é tratada de forma independente, uma vez que deve buscar a integração entre duas áreas, assegurando uma adequação da estratégia à empresa:

“Na realidade, ao se pensar na função de Trade Marketing deve-se ter a visão de desenvolvimento dos negócios, entendida como uma função que busca a interação entre marketing e vendas, viabilizando ações conjuntas e facilitando o relacionamento no ponto de venda com o cliente e o consumidor final. [...] Se a função atingir esse desenvolvimento, deve ficar independente de vendas e marketing, como orçamento próprio e estabelecendo planos conjuntos como forma de interação entre todos os envolvidos.” (Alvarez, 2008, p. 98)



**Figura 4:** A função de Trade Marketing na organização

**Fonte:** Alvarez (2008) - Trade Marketing - A conquista do consumidor no ponto-de-venda

Como podemos ver a alocação da área de Trade Marketing é um dos fatores que podem influenciar a adequação estratégica da área. Sendo assim, este será um dos fatores abordados dentro do presente estudo.

Como referencial para realizar a confrontação com os dados pesquisados com as condições necessárias e desejáveis para a análise das variáveis principais (fatores organizacionais) foi criada uma lista de referência de atributos desejáveis à adequação estratégica da área (Quadro 2).

A lista foi inspirada em Macedo-Soares e Figueira (1997), porém cabe lembrar que por falta de literatura, esta lista foi adaptada para a área de Trade Marketing com base na experiência do pesquisador que realiza este estudo e por meio de entrevistas preliminares com especialistas em Trade Marketing da L'Oréal e da Unilever.

**Quadro 2** – Lista de Atributos Necessários / Desejáveis para cada variável principal buscando-se a adequação estratégica da área de Trade Marketing. Adaptada de Macedo-Soares (apud Macedo-Soares e Figueira, 2007) no caso de empresas com estratégia orientada para o cliente no setor de bens de consumo. Em negrito são colocados os atributos mais específicos ao Trade Marketing.

<b>Categoria de Variáveis</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributos Necessários / Desejáveis</b>
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Organização HARD</b>	Estrutura Organizacional	- Flexível, descentralizado - Estrutura com poucos níveis hierárquicos - <b>Estrutura de Trade Marketing Matricial (Produtos x Tipos de Cliente)</b> - <b>Estrutura de Trade Marketing ligada a área de vendas.</b>
<b>Organização HARD</b>	Equipes	- Equipes com características multifuncionais e interfuncionais. - <b>Trabalho em equipes sob estrutura matricial focada em categorias de produtos e nos diferentes tipos de canais de Venda</b>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Organização HARD</b>	Processos	<p>Planejamento Estratégico:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alinhado a estratégia da empresa, ou seja, com indicadores que sejam consistentes com os objetivos explicitados na estratégia</li> <li>2. Comunicação clara, ou seja, produz transparência entre as áreas envolvidas e os diferentes níveis hierárquicos</li> <li>3. Processo com prazos pré-estabelecidos e acordados com todos os envolvidos</li> <li>4. Processos mapeados e documentados formalmente.</li> <li><b>5. Participativo, que envolva as diversas áreas impactadas pelas atividades. No caso da área de Trade Marketing é importante o envolvimento das áreas de Marketing, Vendas, Logística e Finanças</b></li> <li><b>6. Planejamento alinhado com as tendências de mercado, que envolvem necessidades dos clientes e movimentos da concorrência.</b></li> </ol>
<b>Organização HARD</b>	Sistemas Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrados por meio de processos interfuncionais, permitindo o suporte as ações que foram planejadas.</li> <li><b>- Sistema gerencial próprio para a área de Trade Marketing, capaz de acompanhar o andamento das ações que foram planejadas e fornecer dados para mudança de rumos caso se faça necessário.</b></li> </ul>
<b>Organização HARD</b>	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento contínuo dos gerentes e outros funcionários, para aquisição de competências necessárias à melhoria constante dos processos e desempenho.</li> <li><b>- Treinamento específico e direcionado as pessoas que participam da equipe de Trade Marketing, que possa cobrir os principais aspectos tanto de MARKETING como de VENDAS, uma vez que a área deverá cobrir o papel de ligação entre estas duas outras áreas da empresa.</b></li> <li><b>- Treinamento sobre as principais tendências do mercado e sobre os diferentes formatos de clientes existentes no país.</b></li> </ul>
<b>Organização HARD</b>	Sistemas de Medição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhados e consistentes com a estratégia</li> <li>- Abrangentes e adaptáveis às mudanças</li> <li>- Compatíveis com os recursos e configuração organizacional</li> <li><b>- Indicadores que permitam adequação às realidades dos diferentes tipos de clientes, regiões e cenários competitivos</b></li> </ul>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Organização HARD</b>	Sistemas de Reconhecimento / Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema integrado ao sistema de medição organizacional</li> <li>- Balanceados com medidas quantitativas e qualitativas de desempenho</li> <li>- <b>Objetivos alinhados matricialmente com os objetivos de Marketing e de Vendas</b></li> </ul>
<b>Organização SOFT</b>	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura adaptável às mudanças, que incentive as inovações</li> <li>- Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho</li> <li>- Cultura apoiada na moral e ética</li> <li>- Cultura de colaboração entre as diferentes áreas da organização</li> <li>- <b>Cultura orientada a clientes / consumidores</b></li> </ul>
<b>Organização SOFT</b>	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança pelo exemplo (Coaching), de forma a assegurar o alinhamento estratégico entre os processos e as áreas da empresa.</li> <li>- Gerência Participativa</li> <li>- Liderança que estimule o relacionamento e a criação de interfaces de trabalhos internas com objetivo de melhoria dos processos e alcance dos objetivos planejados.</li> </ul>
<b>Organização SOFT</b>	Comunicação Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampla e interfuncional.</li> <li>- <b>Permita a interface entre as áreas internas e clientes de forma a receber constante <i>feedback</i> sobre as ações de Trade Marketing, suas metas e métricas para análise do desempenho</b></li> </ul>
<b>Tecnologia HARD</b>	Tecnologia de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados</li> <li>- Interfaces de fácil acesso e compreensão por diferentes áreas da empresa</li> <li>- <b>Sistemas com possibilidade de integração com os sistemas de informação dos clientes.</b></li> <li>- Acesso amplo em todos os níveis da organização, <b>porém com restrições no caso de informações compartilhadas entre a empresa e os clientes.</b></li> </ul>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Tecnologia SOFT</b>	Metodologia e Técnicas específicas	<p>- Programa de treinamento desenvolvido com metodologia, objetivando o aprimoramento dos processos organizacionais</p> <p>- <b>Metodologias alinhadas com o mercado e os diferentes tipos de clientes de forma a permitir a maior integração possível dos sistemas de informação</b></p> <p>- <b>Treinamento de equipes multifuncionais, com presença de funcionários dos clientes, de forma a criar uma maior integração entre as pessoas que estarão envolvidas nos processos de troca de informações</b></p>
<b>Tecnologia SOFT</b>	Inovação	<p>- Incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores</p> <p>- <b>Incentivo a projetos que busquem novas parcerias com clientes, fornecedores e até mesmo indústrias concorrentes, com o objetivo de aprimoramento dos processos e de maximização dos resultados das ações de Trade Marketing</b></p>
<b>Físicos</b>	Ativos Fixos / Equipamentos	<p>- Recursos computacionais (hardware e software) para apoio aos sistemas de planejamento e gerenciamento das ações.</p> <p>- <b>No caso das ações de Trade Marketing é importante se pensar em equipamentos que possam ser utilizados pela equipe de vendas no campo de forma prática e que estes equipamentos sejam capazes de transmitir e receber dados de maneira rápida e eficiente.</b></p> <p>- <b>Mobiliário FIXO ESPECIAIS para instalação em lojas de clientes que demandem projetos específicos de exposição</b></p>
<b>Físicos</b>	Infra-estrutura	<p>- Lay-out e instalações de salas adequadas para a realização de encontros de equipes multifuncionais, que envolva diversas áreas da empresa.</p> <p>- Estações de trabalho limpas, capazes de gerar um ambiente de conforto para o usuário</p> <p>- <b>Existência de salas onde seja possível receber CLIENTES sem a necessidade de passar por acessos a áreas "confidenciais" da empresa</b></p> <p>- <b>Estações de Trabalho e redes de computadores que sejam seguras em relação ao arquivamento e transmissão de dados confidenciais tanto da empresa como dos clientes.</b></p>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
------------------------	----------	------------------------------------

**TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE**

<b>Pessoas</b>	Talentos Habilidades Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa capacidade analítica</li> <li>- Boa comunicação</li> <li>- <b>Facilidade de construção de relacionamentos (<i>net working</i>) e de integração com outras pessoas dentro e fora da organização.</b></li> <li>- Capacidade de adquirir novas competências e se adaptar a mudanças</li> <li>- Organização e necessidade de trabalhar seguindo processos e procedimentos previamente acordados</li> </ul>
<b>Financeiros</b>	Geração de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de caixa para sustentar a manutenção dos recursos necessários para realização das atividades planejadas.</li> <li>- <b>Comprometimento dos recursos definidos, sem risco de perda ou corte dos mesmos uma vez que as ações envolvem clientes com os quais são assumidos compromissos que precisam ser honrados.</b></li> </ul>

**TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL DEPENDENTE**

<b>Desempenho</b>	Dimensões Quantitativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento das marcas dentro dos diferentes tipos de clientes, de acordo com a estratégia definida pela empresa</li> <li>- Aumento das participações de mercado em linha com as ações que foram planejadas</li> <li>- Atingir os objetivos definidos para os lançamentos de novos produtos (volume, distribuição, participação de mercado, lucratividade)</li> <li>- <b>Crescimento da exposição dos produtos da empresa nos diferentes canais e regiões</b></li> <li>- <b>Melhoria da lucratividade dos clientes</b></li> </ul>
	Dimensões Qualitativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria na relação com os clientes da empresa</li> <li>- Otimização dos tempos dedicados ao trabalho de negociação e construção de planos junto aos clientes da empresa</li> <li>- <b>Melhoria nas relações com as outras áreas da organização, em especial MARKETING e VENDAS</b></li> </ul>

Finalmente, a metodologia de análise estratégica proposta nesta pesquisa, considerando as adaptações no modelo GI para o presente estudo, requer os passos estruturados descritos abaixo:

1. Caracterização das estratégias das empresas pesquisadas, com o objetivo de garantir que as mesmas possuam áreas de Trade Marketing estruturadas e que trabalhem segundo uma estratégia de diferenciação orientada para o cliente para que as mesmas sejam aderentes ao modelo de análise GI
2. Caracterizar e avaliar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de constituírem forças e fraquezas para dar apoio ao Trade Marketing
3. Caracterizar e avaliar as implicações estratégicas da área de Trade Marketing em termos de constituírem forças e fraquezas a luz da estratégia.
4. Avaliar a adequação do Trade Marketing à estratégia da empresa considerando as características destas e as forças e fraquezas do conjunto de fatores organizacionais.
5. Validação dos atributos organizacionais necessários e desejáveis para assegurar a adequação estratégica da área de Trade Marketing.
6. Fazer as recomendações finais no sentido de assegurar a adequação estratégica e sugestão para futuras pesquisas.

Ressalta-se que os passos 1, 2 e 3 serão apresentados no capítulo 4, como resultados da pesquisa. Já os passos 4, 5 e 6 serão apresentados no capítulo 5, uma vez que demandam discussões e análises a cerca dos resultados apresentados no capítulo anterior.