

A APLICAÇÃO DO TRADE MARKETING EM PEQUENAS INDÚSTRIAS

LA APLICACIÓN DEL COMERCIALIZACIÓN EN PEQUEÑAS INDUSTRIAS

THE APPLICATION OF TRADE MARKETING IN SMALL INDUSTRIES

Elaine Ribeiro Oliveira*
eribeirooliveira@yahoo.com.br

Elaine Pinheiro Palmeira**
e.palmeira@outlook.com

Francisco Mendizabal Alvarez***
falvarez@trademarketing.com.br

*Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB – Brasil

** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/SP – Brasil

*** Universidade de São Paulo, São Paulo/SP - Brasil

Resumo

Este artigo aborda a necessidade de um realinhamento das relações entre os membros do canal de distribuição no sentido de uma maior cooperação no alcance de objetivos fez surgir o Trade Marketing. A implementação dos seus conceitos auferiu à empresa apoio e orientação ao marketing e às vendas, proporcionando melhores resultados para a organização e um relacionamento mais sólido e duradouro com o varejista, e por isso o Trade Marketing foi implantado em grandes multinacionais. Nesse contexto, o estudo buscou analisar a aplicação do Trade Marketing na pequena indústria e os seus efeitos na relação com o varejista por meio do estudo do caso SuaviPan, no qual a análise se deu em função das seis variáveis do Trade Marketing Mix. Percebeu-se que mesmo sem possuir um departamento formalizado ou até mesmo conhecer a fundo o conceito de Trade Marketing, a pequena indústria aplica suas estratégias, do seu modo e dentro de suas possibilidades, reforçando a essência de Trade Marketing de operar para adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, o que resulta em um atendimento melhor e mais rentável, aos consumidores.

PALAVRAS CHAVE: Trade Marketing. Pequena Indústria. Varejo.

Resumen

Este artículo aborda la necesidad de un realineamiento de las relaciones entre los miembros del canal de distribución en el sentido de una mayor cooperación en el logro de las metas que ha llevado al Trade Marketing. La implementación de sus conceptos brinda a la empresa soporte y orientación para el marketing y las ventas, brindando mejores resultados para la organización y una relación más sólida y duradera con el minorista, por lo que el Trade Marketing se implementó en las grandes multinacionales. En este contexto, el estudio buscó analizar la aplicación del Trade Marketing en la pequeña industria y sus efectos en la relación con el minorista a través del estudio del caso SuaviPan, en el cual el análisis se basó en las seis variables del Trade Marketing Mix. Se notó que aún sin tener un departamento formalizado o aún sin conocer en profundidad el concepto de Trade Marketing, la pequeña industria aplica sus estrategias, a su manera y dentro de sus posibilidades, reforzando la esencia del Trade Marketing para operar para adaptar la estrategia, la estructura y funcionamiento de la empresa a la dinámica de los canales de distribución, lo que redundará en un mejor y más rentable servicio a los consumidores.

PALABRAS CLAVE: Comercialización comercial. Pequeña industria. Al por menor.

Abstract

This article addresses the need for a realignment on distribution channel members relationship towards greater cooperation in achieving goals did the Trade Marketing arise. The implementation of its concepts to the company gives support and guidance to marketing and sales departments, providing better results for the organization and a solid and lasting relationship with the retailer, for that reason Trade Marketing was implemented in large multinationals. In this context, the study investigated the implementation of Trade Marketing in small industry and its effects on the relationship with the retailer through SuaviPan case study, in which the analysis was done on the basis of the six variables of Trade Marketing Mix. It was noticed that even without owning a formalized or even know thoroughly the concept of Trade Marketing, the small industry applies its strategies on their way and within their possibilities, reinforcing the essence of Trade Marketing about operate to adjust the strategy, the structure and operation of the company to the distribution channels dynamics, which results in better service and more cost effective to its customers and, consumers.

KEYWORDS: Trade Marketing. Small Industry. Retail.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, fatores como concorrência, fornecimento e consumidores tiveram suas dimensões ampliadas, acirrando a competição pela conquista da preferência do consumidor e, conseqüentemente, por maior participação no mercado, fato que levou as indústrias a formular estratégias de diferenciação, como a segmentação de nichos, por exemplo, em busca de destaque e diferenciais na mente do consumidor, para que o mesmo reconheça o produto no ponto de venda, tornou-se primordial na diferenciação dos demais produtos no mercado (COSTA; HENRIN, 2016).

As relações entre fabricantes e varejistas tornaram-se, portanto, mais competitivas, mais críticas e mais complexas a partir das mudanças ocorridas no ambiente de negócios, como a profissionalização e a globalização das grandes redes varejistas e o fenômeno da concentração no varejo iniciado nas décadas de 1980 e 1990 (SHOCKER; SRIVASTAVA; RUEKERT, 1994; BENOUN ; HÉLIÈS- HASSID, 2004; ALVAREZ, 1999; MOTTA, 2007; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

Diante da emergência dessa configuração do mercado, era necessário buscar uma nova maneira de entendimento e interação entre indústria e varejo. Neste cenário, surge o conceito de *Trade Marketing* 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 (TOLEDO *et al.*, 2007).

Verifica-se que no Brasil não existe uma nomenclatura única para a classificação do porte de uma empresa, que pode se enquadrar em micro, pequena, média e grande empresa. Melo Júnior (2012) conceitua que a determinação da relação pequeno e grande quanto à classificação do tamanho da empresa, ou seja, ao porte da empresa, dependerá do referencial trabalhado. Nesta mesma perspectiva, Longenecker *et al.* (2007) afirmam que os padrões relativos ao tamanho são, em geral, arbitrários, adotados para servir a um fim específico.

Este trabalho tem como foco o segmento industrial, especificamente a indústria de pequeno porte produtora de bens de consumo. O fio condutor desse artigo ressalta a importância do *Trade Marketing* como orientador das áreas de marketing, de vendas e das interações com os clientes varejistas e com o consumidor final, almejando analisar sua aplicação pela pequena indústria de bens de consumo.

Diante disso, a questão de pesquisa que configura o objeto deste trabalho apresenta-se da seguinte forma: como o *Trade Marketing* pode ser aplicado pela pequena indústria de bens de consumo?

O objetivo desse trabalho é analisar a configuração da aplicação do *Trade Marketing* em pequenas indústrias de bens de consumo.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Relação indústria x varejo

A relação entre a rede varejista e a indústria é bastante complexa, havendo simultaneamente interesses comuns e uma série de conflitos, pois embora busquem conquistar o consumidor final, e para tanto necessitam um do outro, tanto produtores quanto varejistas sempre almejam aumentar os próprios ganhos em suas negociações (COUGHLAN *et al.*, 2002; PIGATTO; ALCANTARA, 2003; ALVAREZ *et al.*, 2012). Para Rosenbloom (2002), dado que canais de distribuição são sistemas sociais, não há nenhuma maneira de escapar da dimensão fundamental e inerente a todos os sistemas sociais — o conflito, que, segundo o autor, pode ser visto como positivo no processo, pois ao menos significa que há uma relação.

Jary e Wileman (1998) ainda salientam que o processo decisório do consumidor irá definir primeiro a loja, na qual a compra será realizada, e, posteriormente, os produtos que serão comprados. Importante haver uma negociação transparente entre ambos os lados,

inserida à teoria da influência social dada à habilidade política (PIGATTO; ALCANTARA, 2003; CHAKER; ZABLAH; NOBLE, 2018). A função dos varejistas é garantir que os consumidores encontrem os produtos que procuram e a dos fabricantes é assegurar o contínuo abastecimento desses produtos no ponto de venda, Alvarez (2008). De acordo com Varotto (2018), o setor varejista brasileiro é um dos mais relevantes para a economia do país, sendo cada vez maior o desafio de manter vantagem competitiva frente à concorrência, nas indústrias de bens de consumo duráveis (HERMES; SAUSEN, 2019).

Uma vez que o objetivo desses dois agentes do canal é conquistar o consumidor final é necessário que os mesmos não o perceba como o único fator responsável pelos lucros, enquanto o distribuidor não seria mais percebido apenas como agente passivo e facilitador no processo de vendas ao consumidor final (BENOUN; HÉLIÈS-HASSID, 2004), mas também como um cliente importante, cujo negócio deveria ser compreendido (RANDALL; SETH, 2010). Dessa forma, os efeitos das habilidades intraorganizacionais desempenham um papel fundamental no aumento da satisfação do cliente (KALRA *et al.*, 2017).

2.2 Trade Marketing

A complexa rede que abrange o canal de distribuição, exposta no curto prazo a um cenário de intensificação da competição, exige das empresas envolvidas neste processo mudanças na maneira de perseguir seus objetivos comerciais. O fato de que o poder de negociação está passando das mãos dos produtores para as mãos dos varejistas – independentemente do porte do varejo – que buscam suas próprias ações mercadológicas e criam sua própria imagem junto ao consumidor final, de forma independente aos produtores (SHOCKER; SRIVASTAVA; RUEKERT, 1994; ALVAREZ, 2008; BARROS; CAMPOMAR, 2018; BENOUN; HÉLIÈS-HASSID, 2004; LIRIA, 2001; MOTTA, 2007; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

Almeida *et al.* (2012) ao pontuarem que, com o advento do Trade Marketing, o fabricante passa a tratar cada membro do canal como um cliente que oferece singularidades a serem exploradas, de modo a aumentar a eficiência na conversão dos *shoppers*.

De acordo com Liria (2001) e Almeida *et al.* (2012), a necessidade de colaboração entre fabricantes e distribuidores para a otimização de objetivos comuns foi o motivo desencadeante para o nascimento do Trade Marketing. O Trade Marketing propõe uma nova maneira de pensar, centrada no relacionamento entre fornecedor e cliente, entendendo o varejista como um cliente, e não como um canal de distribuição, o que significa, portanto, uma mudança na orientação de negócios do fabricante (DAVIES, 1993).

O termo Trade Marketing faz referência a um conceito relativamente novo, nascido da prática empresarial recente – anos oitenta – cuja origem alguns autores como Santesmases (1999) e Domenéch (2000) situam na empresa americana Colgate Palmolive, que cunhou esse termo para se referir a integração das funções do seu departamento de vendas e marketing, voltada para estreitar as relações comerciais com seus distribuidores. Quanto à origem do termo Trade Marketing, não existe uma uniformidade em publicações pesquisadas, havendo apenas uma convergência de opinião entre diversos autores de que o conceito é relativamente jovem e oriundo da prática de negócios desenvolvida durante a década de 1980 e depois incorporado na academia (ALVAREZ, 2008; DAVIES, 1993; DOMENÉCH, 2000; LIRIA, 2001; RANDALL; SETH, 2010; SANTESMASES, 1999).

A disparidade em relação a designação do termo Trade Marketing foi registrada por Araújo e D’Andrea (2010), mediante esta constatação, torna-se importante a consulta a diferentes autores e obras na tentativa de encontrar a definição mais adequada ao objetivo deste estudo, como Arbache *et al.* (2011), os autores evidenciam a amplitude do conceito de Trade Marketing, que estabelece, de acordo com eles, a necessidade de se adaptarem produtos, logística e estratégias de marketing, de modo a conquistar o consumidor nos pontos de venda.

Morales (2000), um dos primeiros autores a estudar este novo conceito no mercado espanhol, esclarece que a estrutura departamental é menos importante que a filosofia e os pressupostos de Trade Marketing aplicados. Nesta mesma linha, Toledo *et al.* (2007) defendem que Trade Marketing 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.

Segundo Motta, Santos e Serralvo (2008), o Trade Marketing atua para adequar a estratégia, a estrutura e a operação das empresas fabricantes à dinâmica dos canais de distribuição de maneira a atender melhor e mais rentavelmente seus clientes (intermediários) e, por consequência, os consumidores finais, constituindo assim a ligação entre varejo e indústria.

A conceituação estabelecida pelos autores Motta, Santos e Serralvo (2008) alcança uma melhor adequação ao objetivo deste trabalho, pois abrange aspectos da gestão de empresas industriais que precisam estar alinhados com a atividade do canal de distribuição.

A estruturação da área de Trade Marketing ocorre de maneira empírica, procurando solucionar deficiências específicas inerentes as realidades de cada empresa (SILVA NETO;

MACEDO-SOARES; PITASSI, 2011). Este cenário competitivo levou as empresas a buscarem novas estratégias competitivas para sua manutenção no mercado (COSTA; HENKIN, 2016).

3 Procedimentos Metodológicos

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso que, segundo Yin (2015) um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O presente trabalho analisa um estudo de caso único, holístico, a partir de uma unidade de análise – uma indústria de pequeno porte do setor de alimentos. Para a realização do estudo de caso, foi imprescindível a utilização do protocolo do estudo de caso que, segundo Yin (2015), apresenta os procedimentos e as regras gerais que foram seguidas neste estudo e sua função é a de aumentar a confiabilidade da pesquisa ao servir como guia ao investigador:

a) Visão geral do projeto:

A globalização de grandes redes varejistas, a segmentação do mercado e a conseqüente ampliação da diversificação de produtos ofertados pelas indústrias, entre outros fatores, favoreceram o aumento da complexidade de negociação entre fabricantes e distribuidores ao longo das últimas décadas. Tais acontecimentos impulsionaram o surgimento do Trade Marketing que propunha que os clientes (varejistas) passassem a ter o mesmo grau de importância do que o consumidor final, com estratégias desenhadas para atendê-los com maior excelência e eficiência, sem reduzir ou, se possível, recuperar os lucros dos fabricantes (SCHNEIDER, 2013).

Estudos como o de Alvarez (1999, 2008), Motta (2007), Schneider (2013) e Motta, Santos e Serralvo (2008) demonstraram que o Trade Marketing vem sendo aplicado de distintas maneiras e circunstâncias por empresas multinacionais de grande porte, mostrando-se capaz de atuar no ponto de venda para garantir que as estratégias de marketing do fabricante sejam visíveis, atrativas e gerem os resultados de vendas esperados (ALVAREZ, 2008).

O objetivo desse estudo é analisar como a aplicação do Trade Marketing pode se dar em pequenas indústrias, uma vez que somente no estado de São Paulo existem mais 200 mil empresas industriais enquadradas nessa classificação e, apesar de constatada a importância socioeconômica desse segmento para o país, ainda há lacunas em estudos e pesquisas sobre a gestão de organizações com essas características. O embasamento teórico que direciona esta pesquisa está fundamentado nas proposições teóricas de autores como Motta, Santos e Serralvo (2008), Alvarez (1999, 2008), Davies (1993), Randall e Seth (2010) e Motta (2007).

O modelo teórico aprovado como padrão nesta pesquisa foi construído com base nas variáveis do Trade Marketing Mix abordadas por Davies (1993) e Alvarez (2008).

A unidade de análise dessa pesquisa estará representada por uma pequena indústria do setor de alimentos, a SuaviPan, que apresentou o perfil que se buscava para a realização dessa pesquisa, na medida em que é uma indústria de bens de consumo de pequeno porte, segundo classificação do SEBRAE, com aproximadamente 50 funcionários e faturamento de até R\$ 3,6 milhões.

b) Procedimentos de campo:

As evidências adotadas nesse estudo de caso foram obtidas atendendo a duas fontes de evidências, que são: entrevistas e observação direta.

Após um primeiro contato com a SuaviPan para certificar o seu enquadramento no perfil de organização que se buscava analisar neste estudo, pequena indústria de bens de consumo, e o seu interesse e disponibilidade para a participação, a entrevista foi agendada e realizada na sede da empresa com o gerente de marketing, ao qual nome pretende-se manter em sigilo. A entrevista durou cerca de duas horas e foi gravada para assegurar que nenhuma informação fosse perdida ou esquecida, em seguida foi transcrita para possibilitar uma melhor compreensão acerca dos resultados obtidos.

C) Questões de Pesquisa:

Por meio desse estudo, procurou-se identificar e analisar as respostas para as seguintes questões:

Variável “Marketing e Mix de Produtos”	
1	Como é o processo de inovação de produtos e de renovação do portfólio?
2	Como são coletadas informações de mercado que permitam desenvolver novos produtos?
3	Quais são os principais fatores que influenciam a formação do portfólio de produtos?
4	Existe integração entre as estratégias de marketing e de Trade Marketing na definição do portfólio de produtos?
5	O mix de produtos é direcionado à equipe de vendas em função dos tipos e perfis de canais e de clientes?
6	Há indicadores de performance de produtos que considerem sua posição no ponto de venda?
Variável “Propaganda, Promoção e Merchandising”	

7	A empresa propõe ações promocionais de <i>sell out</i> (esforço de venda ao consumidor final)?
8	Faz ações de ponto de venda com o cliente? São baseadas no tamanho dos clientes?
9	Possui verbas específicas em seu orçamento anual (<i>budget</i>) para ações promocionais com os clientes?
Variável “Vendas e Canais”	
10	A empresa elabora planos comerciais formais para os clientes?
11	Como orienta a equipe de vendas quanto às políticas praticadas? As políticas comerciais são divididas regionalmente?
12	Como a empresa media os conflitos com os canais?
13	Tem um plano estruturado de ações de promoção e merchandising por cliente e por canal?
Variável “Serviços e Logística”	
14	Como a empresa controla o estoque do cliente? Ocorre quebra de estoque?
15	Possui abastecimento automático do ponto de venda nos principais clientes? Utiliza EDI?
16	Tem equipe de repositores? De Promotores? Como funcionam?
Variável “Preço”	
17	Identifica a movimentação de preços dos concorrentes?
18	Quem define os preços de venda aos clientes? E ao consumidor final?
19	A empresa controla se o preço praticado ao consumidor final está de acordo com sua estratégia de marketing?
20	A empresa controla os preços praticados no canal?
Variável “Resultado e Rentabilidade”	
21	Sabe quanto custa atender cada cliente?
22	Sabe qual é a rentabilidade obtida com cada cliente?
23	A empresa define objetivos de resultado, claros e mensuráveis, para as ações que serão implantadas?

Quadro 1- Questões da PesquisaFonte: **Elaboração dos autores.**

d) Procedimentos de Análise:

A condução da análise dos dados coletados nesse estudo foi realizada de acordo com a “lógica de combinação de padrão” de Yin (2015, p. 145), o qual estabelece que esta lógica “compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna”.

O padrão de base prognóstica está fundamentado nas proposições teóricas de autores como Alvarez (1999, 2008), Randall (1994), Motta (2007), Davies (1993), Kotler e Keller (2012), Coughlan *et al.* (2002), Rosenbloom (2002), Neves (1999), Silva Neto; Macedo-Soares; Pitassi (2011), Motta, Santos e Serralvo (2008), entre outros, que foram levantadas na revisão bibliográfica dessa dissertação e que fornecerão a orientação teórica que direcionará a análise do estudo.

O padrão empírico está baseado na análise do estudo de caso que procurou averiguar a aplicação do Trade Marketing na pequena indústria de bens de consumo segundo as seis variáveis do Trade Marketing Mix, descritas por Davies (1993) e Alvarez (2008) como: marketing e mix de produtos; preço; propaganda, promoção e merchandising; vendas e canais; serviços e logística; e resultados e rentabilidade.

4 Análise dos Resultados

4.1 Marketing e mix de produtos

A linha de produtos da SuaviPan está dividida em três segmentos básicos: light, integral e orgânico. A linha light é a mais antiga, sendo composta por bolos de 250 gramas, bolinhos de 40 gramas e rosquinhas. Já a linha de alimentos orgânicos é caracterizada por alimentos que estão voltados à preservação da saúde e do meio ambiente pois, de acordo com a empresa, utiliza meios e matérias-primas socialmente corretos em sua fabricação. A criação da linha orgânica é um exemplo de como a SuaviPan coordena o processo de inovação de produtos e renovação do portfólio. Os produtos orgânicos surgiram em resposta a observação do mercado que demandava produtos saudáveis, nutritivos, sendo ao mesmo tempo saborosos.

A SuaviPan está sempre atenta ao mercado e sua demanda. A inovação ocorre com a observação do mercado e por meio do *know-how* da equipe interna, que conhece as características das linhas de produtos e o seu desempenho nos canais. Além disso, para desenvolver novos produtos a organização coleta informações de mercado por meio de publicações especializadas no seu segmento, bolos prontos, ou publicações afins.

A empresa consegue ponderar seu investido em determinada linha para garantir a assertividade de suas ações, conforme exemplifica o gerente de marketing da empresa:

Há produtos que marketing gostaria de desenvolver, por exemplo, porém a empresa, atualmente, não tem capacidade física para empreender. Por isso é importante avaliar as demandas do mercado segundo aspectos técnicos, de custo e de rentabilidade da empresa. (Gerente de Marketing)

Na SuaviPan não há departamentos formalmente estruturados de marketing e Trade Marketing, mas estas áreas estão conceitualmente divididas e esclarecidas quanto aos seus papéis e são aplicadas de forma distinta pelos gestores da empresa.

Sobre o direcionamento do portfólio de produtos à equipe de vendas em função dos tipos e perfis de canais e de clientes, o gerente de marketing afirma:

O perfil do canal é considerado na venda do produto. Há determinados tamanhos de produtos, por exemplo, que são vendidos em maior volume por lojas de conveniência, como os bolinhos de 40 gramas, enquanto outros produtos apresentam melhor desempenho em lojas de auto-serviço. Por isso, a equipe de vendas é orientada a direcionar o portfólio de produtos de acordo com o canal, pois do contrário, o esforço de venda não valeria a pena. (Gerente de Marketing)

A SuaviPan, de modo geral, demonstrou aplicar os conceitos atrelados a variável “Marketing e Mix de Produtos” do Trade Marketing Mix na medida em que se preocupa com a variedade e amplitude da linha para ocupar espaço no ponto de venda, adequa seus produtos às demandas dos consumidores e considera o perfil do canal e dos compradores do canal para a adequação do mix de produto, evitando os “conflitos de canais”.

4.2 Propaganda, promoção e merchandising

As ações promocionais propostas pela SuaviPan são sempre focadas no *sell out* e acontecem tanto em grandes quanto em médios e pequenos clientes, obviamente, com volume de investimentos diferentes em razão do tamanho do cliente e, por consequência, do retorno que o investimento trará em termos de rentabilidade.

Todas as ações promocionais executadas pela SuaviPan são validadas sob o prisma do marketing, de modo a garantir que a estratégia de posicionamento da marca e do produto reflitam no ponto de venda. Como a empresa estabelece planos de ações contínuas, consegue garantir até, certo ponto, boa visibilidade no ponto de venda. Além disso, tem controle sobre as verbas destinadas a promoções em seu orçamento, ressaltando, contudo, que nem sempre esse controle é exato em razão de participar de alguns eventos que não estavam previstos em seu calendário.

Por meio dos dados colhidos a respeito da variável “Propaganda, Promoção e Merchandising” pode-se dizer que a empresa consegue certo balanceamento entre a promoção

do produto no ponto de venda e as promoções gerais de preço, amortizando a pressão encima desse fator com as ações de degustação, por exemplo, que podem ajudar o *shopper* a definir a escolha da compra.

Outra função desempenhada pela SuaviPan e atrelada à variável “Propaganda, Promoção e Merchandising” é a estruturação de planos e ações específicas por cliente e por canal de vendas.

4.3 Vendas e canais

Procurou-se analisar nesta variável se a empresa demonstra preocupação com ações de *sell out* (esforço de vendas ao consumidor final), se existe um nível de integração entre os departamentos na oferta de ações conjuntas e se há preocupação em evitar conflitos entre os diversos canais de vendas atendidos pela organização.

Cada canal tem o seu plano comercial específico, que procura considerar a sua capacidade e características, fato que pode ser reforçado pelas palavras do gerente de marketing da empresa:

A SuaviPan não tem interesse em fazer uma venda de grande volume para o cliente sabendo que a sua capacidade para saída do volume é bem menor. A empresa está focada no *sell out* e analisa as características do cliente no momento da venda.(Gerente de marketing da empresa)

Questões regionais e de preço afetam de certo modo as negociações da empresa com os clientes, pois determinados produtos não tem saída em algumas praças, demandando maior atenção e conhecimento da equipe de vendas. A SuaviPan procura mediar os conflitos dos canais por meio de políticas comerciais claras que diminuam o risco de desentendimentos tanto em aspectos negociais, como a identificação das ações da concorrência, quanto em funcionais, como o cumprimento das estratégias de exposição do produto no ponto de venda.

4.4 Serviços e logística

Segundo a SuaviPan, os clientes maiores possuem ferramentas específicas de controle do estoque e abastecimento automático, como o EDI, por exemplo, e permitem o acesso de fornecedores, facilitando o trabalho da empresa para evitar quebras e rupturas. Em clientes menores, todavia, esse controle já é mais complicado, de acordo com o gerente de marketing da empresa, pois, na maioria das vezes, o próprio cliente controla o estoque e, por consequência, assume o risco de rupturas. A empresa declara que alguns clientes tem os seus próprios repositores, outros, no entanto, exigem que este serviço seja prestado pela indústria. A SuaviPan tem uma equipe de repositores interna, mas também terceiriza uma empresa para

realizar este serviço tanto dentro da capital, como em regiões do interior de São Paulo e de outros estados.

Conforme Alvarez (2008) preceitua, a preocupação com o giro dos produtos e o baixo estoque nos varejistas torna a política de abastecimento do ponto de venda essencial, do contrário, grandes esforços podem ser perdidos. Dentro de suas possibilidades, a SuaviPan parece ter esse controle, principalmente, em clientes de grandes redes nas quais o EDI é disponibilizado pelo próprio cliente. Durante a entrevista, o gerente de marketing demonstrou que a empresa se preocupa com questões como quebra e ruptura ao investir não só em uma equipe interna de repositores bem como contratar empresas especialistas na reposição e arrumação dos produtos no ponto de venda, e ao esboçar o desejo de que o controle de estoque também fosse efetivo em clientes menores com a implantação de programas de controle específicos.

A SuaviPan também disponibiliza ao cliente, principalmente aqueles com maior potencial de vendas, serviços como a reposição de produtos, arrumação das gôndolas, materiais promocionais, ações promocionais para os consumidores visando o *selling out* e o controle de abastecimento automático, evitando que tanto o varejista quanto o fabricante percam rentabilidade.

4.5 Preço

A SuaviPan acompanha a movimentação de preços dos concorrentes por meio da ação dos repositores no ponto de venda e também pela observação dos próprios vendedores durante suas visitas ao ponto de venda ou em negociações com clientes, porém, procura não entrar em guerra de preços, não almejando estar entre os maiores ou entre os menores preços de mercado.

Para o gerente de marketing da empresa, no limite, quem define o preço ao cliente é o mercado, já que a diferenciação que a empresa almeja tem um teto de valor. A SuaviPan tem uma tabela de preços por canal, de acordo com suas políticas comerciais, e deixa o cliente livre para colocar o seu *markup*, porém o mesmo é orientado sobre ter um giro melhor mediante um *markup* menor. A empresa faz uma sugestão de preço de venda ao consumidor final para o canal, mas a definição do preço é livre e feita pelo cliente.

De certo modo, a SuaviPan demonstrou que se preocupa em garantir a competitividade dos produtos em relação ao preço praticado, cuidando da estratégia de posicionamento definida, porém nem sempre consegue garantir que o ponto de venda pratique uma margem correta, o que pode prejudicar a venda do produto e sua atratividade.

4.6 Resultado e Rentabilidade

A empresa procura controlar o custo de atender cada cliente. Esse controle é feito pela SuaviPan a partir de programas internos que possuem todas as informações das políticas de vendas e da performance de cada distribuidor, incluindo todas as ações promovidas no cliente, descontos concedidos em negociações e o custo de serviços oferecidos. Em alguns casos, contudo, redes varejistas fazem compras centralizadas e nesse caso não é possível fazer a apuração por loja, somente pela venda centralizada. A SuaviPan tem objetivos de resultados claros e mensuráveis para as ações implementadas nos clientes, definidos e estudados pela equipe interna de acordo com o perfil de cada varejista. Segundo o gerente de marketing da empresa:

Sem objetivos de resultado claros e mensuráveis para as ações que a SuaviPan implementa em cada cliente, não valeria pena fazer todos os esforços de venda que SuaviPan faz. (Gerente de marketing)

Ainda segundo o gerente de marketing, algumas ações que a empresa promove, todavia, não podem ser mensuradas em razão de serem ações mais intuitivas, apesar de terem objetivos claros. O gerente de marketing concorda que as ações de Trade Marketing focadas especificamente em ações de ponto de venda são mais fáceis de mensurar.

Para Alvarez (2008), a dificuldade em medir objetivamente os resultados das ações de Trade Marketing existe, e uma das razões descritas pelo autor condiz com a resposta relatada pela empresa: o fator subjetivo e muitas vezes ações de longo prazo dificultam a mensuração. Entretanto, o autor destaca que a eficácia e a eficiência das ações de Trade Marketing devem ser medidas e avaliadas em relação ao retorno dos recursos investidos.

5.0 Considerações Finais

No decorrer dos últimos anos, o *Trade Marketing* mostrou a sua importância e eficácia ao ser capaz de atuar no ponto de venda garantindo que as estratégias de marketing da empresa sejam visíveis, atrativas e gerem os resultados de vendas esperados (ALVAREZ, 2008). Em razão dos efeitos positivos no gerenciamento do relacionamento de fabricantes com varejistas, o *Trade Marketing* foi implementado em empresas de grande porte, multinacionais e nacionais, do segmento industrial e varejista.

Esse artigo propôs estudar a aplicação do *Trade Marketing* em uma pequena indústria de bens de consumo a partir de um estudo de caso único. Entende-se que este objetivo foi atendido na etapa de análise e discussão do caso SuaviPan, no qual aplicou-se a técnica da entrevista seguindo o roteiro semi-estruturado de perguntas abertas, adaptado do questionário de Schneider (2013), para investigar a aplicação do *Trade Marketing* à luz das seis variáveis do *Trade Marketing Mix*, desenvolvidas por Davies (1993) e Alvarez (2008). Ao passo que os

objetivos secundários, auxiliares para a compreensão holística acerca do tema central, foram cumpridos a partir do levantamento bibliográfico onde estudou-se os pressupostos teóricos de autores que são referência nos assuntos abordados.

Foi possível constatar que mesmo sendo de pequeno porte, não possuindo departamento formalizado de *Trade Marketing*, o que implicaria tanto em investimentos técnicos quanto financeiros, nem de marketing e, até mesmo, desconhecendo sistematicamente o conceito de *Trade Marketing*, a pequena indústria aplica, do seu modo e dentro de suas possibilidades, os conceitos propostos por Davies (1993) e Alvarez (2008) no *Trade Marketing Mix*, conforme as análises apresentadas no capítulo dois. Verificou-se, portanto, que a configuração do *Trade Marketing* na pequena indústria é a existência de suas atividades, ainda que não exista a estrutura formal do departamento, fato que corrobora com as abordagens teóricas de Randall e Seth (2010), Morales (2000) e Alvarez (1999, 2008), que destacam serem as estruturas formalizadas de *Trade Marketing* menos importantes do que a implantação da estratégia e ações desse conceito. Além disso, ao aplicar os conceitos de *Trade Marketing* sem haver uma estrutura formal do departamento, a pequena indústria reforça a essência do *Trade Marketing* de operar para adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, procurando atender melhor e mais rentável a seus clientes e, por conseguinte, aos consumidores.

As limitações da aplicação dos conceitos de *Trade Marketing Mix* no caso estudado estariam atreladas, principalmente, à questão do controle das ações desenvolvidas pela indústria, que poderiam ser estruturadas e medidas de maneira mais criteriosa e com maior ênfase a evidências de resultados, já que, conforme postula Schneider (2013), “qualquer ação de mercado associada às práticas deste departamento, deve ser minimamente embasada em pesquisas ou informações de mercado”. A partir disso, se construiria uma base histórica de ações desenvolvidas que poderiam servir como apoio em diferentes situações da indústria.

O presente artigo não esgota as possibilidades de aprofundamento sobre o *Trade Marketing*, contudo, é importante ressaltar que em razão da pesquisa ter sido baseada no método do estudo de caso, não é possível generalizar as conclusões para todas as pequenas indústrias de bens de consumo nem tampouco para o mercado como um todo.

Referências

ALMEIDA, V. M. C.; PENNA, L. S.; DA SILVA, G. F.; FREITAS, F. Trade Marketing no setor de lojas de conveniência. **Revista de Administração de Empresas**, v.52, n.6, p. 643-656, 2012.

ALVAREZ, F. J. S. M. **A Aplicação dos Conceitos de Trade Marketing nas Empresas de Produtos Alimentícios**: um estudo exploratório. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. **Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____; TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; JORDÃO, T. R. Trade Marketing: um estudo exploratório junto a empresas de produtos alimentícios. **In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/62.pdf>> .

AMUI, A. M. Do outro lado do balcão. **Revista da ESPM**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 157-166, 2012.

ARAÚJO, C. A.; D'ANDREA, R. Origem e Evolução de Trade Marketing. In: CONSOLI, M. A. e D'ANDREA, R. (Org.). **Trade Marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MOREIRA, C. M.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

BARROS, T. F.; CAMPOMAR, M. C. O Trade Marketing e suas Atividades: Estudo de Casos no Setor Farmacêutico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 7, n. 3, p. 297-313, 2018.

BENOUN, M.; HÉLIÈS-HASSID, M. Category Management. Mytest Réalités. **Revue Française Du Marketing**, Paris, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 2004.

CHAKER, N. N.; ZABLAH, A. R.; NOBLE, C. H. More than one way to persist: Unpacking the nature of salesperson persistence to understand its effects on performance. **Industrial Marketing Management**, 71, 171–188, 2018.

COSTA, R. M.; HENKIN, H. Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 2 (57), p. 457-487, ago. 2016.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.

DAVIES, G. I. **Trade Marketing Strategy**. Londres: Paul Chapman, 1993.

DOMÈNECH J. **Trade Marketing**. Madrid: ESISC, 2000.

HERMES, L. C. R.; SAUSEN, J. O. Práticas de trade marketing como vantagem competitiva para produtos duráveis: um estudo de caso concessionárias de veículos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 239-254, jan./dez. 2019.

JARY, M.; WILEMAN, A. **Retail Power Plays: From trading to brand leadership**. New York: NYU Press, 1998.

KALRA, Ashish *et al.* Connect within to connect outside: effect of salespeople's political skill on relationship performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 37, n. 4, p. 332-348, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management**. 14^a ed. Prentice Hall – Pearson, 2012.

LIRIA, E. **La revolución comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el category manager**. Madrid: McGraw Hill, 2001.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. Tradução – Oxbridge Centro de Idiomas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MELO JÚNIOR, J. S. **Longevidade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços: um estudo das dimensões organizacionais e suas implicações**. Tese (Doutorado em Administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

MORALES, A. D. **Gestión por Categorías y Trade Marketing**. Madrid: Prentice Hall, 2000.

MOTTA, R. **Estratégias e Estruturas de Trade Marketing na Indústria de Bens de Consumo Não-Duráveis como Respostas às Transformações Ocorridas no Varejo Alimentício do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade Marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

RANDALL, G., SETH, A. **Supermarket Wars**. Basingstoke: PalgraveMacmillan, 2005.
RICA, A. B. La gestión de ladistribución comercial em España: un enfoque profesional. **Distribución y Consumo**, v. XX, n. 112, p. 62-75, 2010.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. SP: Atlas, 2002.

SANTESMASES, M. **Marketing: conceptos y estrategias**. 4^a ed. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.

SCHNEIDER, G. L. **Análise dos conceitos de Trade Marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013.

SILVA NETO, N. B; MACEDO-SOARES, T. D. L. A; PITASSI, C. Adequação estratégica das áreas de trade marketing das empresas de bens de consumo atuando no Brasil. **Revista Administração MADE**, v. 15, n.1, p. 1-22, 2011.

TOLEDO, L.A.; SHIRAIISHI, G. F.; POLO, E.; CAMPOMAR, M. C.; ALVAREZ, F. J. S. M. Trade Marketing Mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil. **In: Seminários em Administração FEA-USP**. São Paulo: FEA, 2007.

VAROTTO, L. F. Varejo No Brasil – Resgate Histórico e Tendências. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, Vol. 17, N. 3. Julho/Setembro, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Recebido em: 30/04/2020

Aceito em: 20/09/2020

Endereço para correspondência:

Nome: Elaine Ribeiro de Oliveira

Email: eribeirooliveira@yahoo.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)