

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Bruno Gomes Costa

**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE *TRADE MARKETING*
DO GRUPO A**

**Porto Alegre
2012**

Bruno Gomes Costa

**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE *TRADE MARKETING*
DO GRUPO A**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2012

Bruno Gomes Costa

**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE *TRADE MARKETING*
DO GRUPO A**

**Trabalho de Conclusão de Curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Por todos os anos que foram estudados na Escola de Administração da UFRGS e pela realização deste trabalho de conclusão de curso, gostaria de agradecer instituições e pessoas que, de diversas formas, deram sua contribuição em diferentes etapas.

À UFRGS, à Escola de Administração e ao corpo de professores, pelo ensino de qualidade que me foi proporcionado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Carlos Fiorioli, pelo apoio e pela dedicação que me foram reservados ao longo destes longos meses.

Ao Grupo A e seus funcionários, por abrirem as portas da empresa para o desenvolvimento deste trabalho, dedicando parte de seu precioso tempo e, em especial, a Luiz Carlos da Poian e Maíra Franz, pela receptividade e apoio ao longo deste trabalho.

À minha família – mãe, pai e Natália –, por sempre acreditarem no meu potencial, pelo apoio incondicional ao longo destes anos de estudo e por estarem sempre ao meu lado em todas as situações, dando o carinho, amor e afeto necessários.

Ao meu avô, Adiecy Oliveira Costa (*in memoriam*) por todo o carinho e amor ao longo dos 19 anos de convivência.

À Luciana Casarotto Martins, pelo apoio e amor dedicados em todos os momentos e pela certeza de que viveremos juntos as tão sonhadas recompensas futuras.

Agradeço, enfim, a todas as pessoas que colaboraram com a realização deste trabalho e que sempre me apoiaram na concretização deste objetivo.

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade principal analisar e avaliar as estratégias de *trade marketing* empregadas pelo Grupo A ao longo do desenvolvimento de suas atividades comerciais. Para tanto, o trabalho está fundamentado na literatura acerca dos assuntos: marketing; *trade marketing*; estratégias de distribuição de produtos; gestão das ações de marketing e comerciais; e gerenciamento de estruturas comerciais. Foram realizadas: entrevistas em profundidade baseadas em um roteiro semiestruturado com gestores das áreas de marketing e comercial do Grupo A, visando obter informações sobre as políticas e estratégias de marketing e comerciais da empresa, bem como da utilização dos conceitos de *trade marketing* no desenvolvimento destes processos. Também foram realizadas pesquisas e análises de documentos e materiais de ambas as áreas na busca de insumos relevantes para o desenvolvimento do trabalho. O referencial teórico, as entrevistas, os documentos analisados, e a experiência do pesquisador na área foram de valiosa importância para a análise das estratégias empregadas pelo Grupo A, assim como para a avaliação da aderência das mesmas aos modelos propostos na literatura sobre o assunto. Ao final, concluiu-se que as estratégias de *trade marketing* desenvolvidas pelo Grupo A ainda são incipientes e que nem todas possuem grande aderência aos modelos defendidos na bibliografia do assunto. Todavia, existem diversas atividades desenvolvidas pelas áreas de marketing e comercial que suportam ações de *trade marketing*, além do fato da empresa já possuir consciência da necessidade de utilização mais aprofundada do ferramental de *trade marketing* e já estar criando as bases para que tais estratégias sejam desenvolvidas no futuro.

Palavras-chave: *Trade marketing*. *Marketing*. Departamento Comercial. Estratégias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação das instituições varejistas	17
Figura 2 – Níveis de canal típicos	18
Figura 3 – Integração Trade Marketing.....	20
Figura 4 – Estruturas de Trade Marketing.....	22
Figura 5 – Etapas da pesquisa e procedimentos metodológicos	29

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo geral	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 CANAIS DE MARKETING.....	14
2.1.1 Membros dos canais de marketing.....	15
2.2 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO.....	17
2.3 <i>TRADE MARKETING</i>	18
2.3.1 Definição de <i>trade marketing</i>	19
2.3.2 Objetivos de <i>trade marketing</i>.....	20
2.3.3 Planejamento e implementação de <i>trade marketing</i>.....	21
2.4 O MERCADO LIVREIRO NO BRASIL	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS....	31
4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE <i>TRADE MARKETING</i>	31
4.1.1 Definições de <i>trade marketing</i>	31
4.1.2 Objetivos de <i>trade marketing</i>.....	32
4.1.3 Cenário brasileiro de <i>trade marketing</i>.....	33
4.2 ESTRUTURAS INTERNAS.....	34
4.2.1 Estruturas de atendimento	34
4.2.2 Definição de metas.....	35
4.2.3 Gestão de produtos	36
4.2.4 Gestão de comunicação	36
4.2.5 Gestão de preços	36
4.2.6 Gestão da força de vendas.....	37
4.2.7 Gestão dos canais de distribuição	38

4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	39
4.3.1 Ações de marketing	39
4.3.2 Segmentação dos canais de venda	39
4.3.3 Gestão do ponto de venda	40
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5.1 ANÁLISE DAS DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE <i>TRADE MARKETING</i>	42
5.1.1 Análise dos conceitos de <i>trade marketing</i>	42
5.1.2 Análise dos objetivos de <i>trade marketing</i>	43
5.2 ANÁLISE DAS ESTRUTURAS INTERNAS	43
5.2.1 Análise das estruturas de atendimento	43
5.2.2 Análise do processo de definição de metas	44
5.2.3 Análise da gestão de produtos	45
5.2.4 Análise da gestão de comunicação.....	45
5.2.5 Análise da gestão de preços.....	46
5.2.6 Análise da gestão da força de vendas	46
5.2.7 Análise da gestão dos canais de distribuição.....	47
5.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	48
5.3.1 Análise das ações de marketing	48
5.3.2 Análise da segmentação de canais	48
5.3.3 Análise da gestão do ponto de venda	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	55

INTRODUÇÃO

De acordo com a *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing), marketing pode ser definido como:

A atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo (*American Marketing Association, 2007*).

Uma análise desta definição permite visualizar que o marketing engloba diversos conceitos, mas que está fortemente conectada a ideia de levar ofertas de valor agregado aos seus *stakeholders*. Quando esta análise é aliada ao desenvolvimento e conseqüente aumento de complexidade do setor varejista com a entrada de empresas multinacionais no setor brasileiro nos anos 70 (ANGELO; SILVEIRA, 1997 *apud* ARAÚJO; COSTA; LEOCADIO, 2004 pg. 2), fica evidente a necessidade das empresas adotarem estratégias de relacionamento adequadas com todas as partes interessadas.

Se nos primórdios do varejo brasileiro quem detinha o poder na negociação eram as indústrias produtoras, após o referido aumento de complexidade do setor, esta posição favorável se desloca para a figura do varejista, baseada não só na ideia da entrada destes novos *players* internacionais, mas também no aumento da oferta de produtos, fazendo com que o varejo tivesse a possibilidade de escolher seus fornecedores. Assim, as indústrias foram forçadas a adotar uma nova postura, passando a operar em conjunto com os responsáveis por vender seus produtos ao consumidor final.

É neste cenário que surge o conceito de *trade marketing*, que de acordo com Alvarez pode ser definido como:

[...] o planejamento e controle das ações de venda, de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor (marketing), por meio do gerenciamento e controle das relações de vendas e marketing estabelecidas com o canal de distribuição (*trade*). (ALVAREZ, 1999, pg. 4)

Adotado principalmente por empresas do setor supermercadista e, em alguns casos, do setor varejo de bens de consumo duráveis (eletrodomésticos, eletrônicos, etc.), onde a necessidade de atender de forma satisfatória o tripé indústria/distribuidor/consumidor é latente, os conceitos de *trade marketing* ainda são muito incipientes nos demais setores varejistas. Todavia, com o desenvolvimento que estes setores têm demonstrado nos últimos anos, se faz

necessária a revisão de conceitos e, conseqüentemente, a introdução de novas ferramentas, entre elas o *trade marketing*.

É neste contexto complexo onde a organização está inserida que o presente trabalho foi desenvolvido: o uso das estratégias e ferramentas fornecidas pelos conceitos de *trade marketing*, com ênfase na análise destes no estabelecimento e desenvolvimento das relações comerciais do Grupo A com seus distribuidores.

Para tanto, o presente trabalho divide-se da seguinte forma: o primeiro capítulo descreve a organização objeto do estudo, definição do problema da pesquisa, justificativa para desenvolvimento do trabalho e seus objetivos; o segundo capítulo, contém os principais tópicos teóricos utilizados no embasamento do trabalho; o terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada, bem como suas dificuldades e limitações; no quarto capítulo são descritas as informações obtidas durante a realização da pesquisa; no quinto capítulo os resultados são analisados e comparados com os modelos propostos pela literatura; e, por último, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais e apontamentos relevantes verificados no decorrer do estudo.

1 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE

Este capítulo aborda os temas referentes ao estudo geral do trabalho. Na primeira seção está caracterizada a organização em que o trabalho foi realizado. Na segunda seção são apresentados o tema de estudo e suas fundamentações. Na terceira seção é justificada a escolha do tema. Por fim, na quarta seção, são descritos os objetivos a serem alcançados.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Considerada uma das maiores editoras brasileira de livros técnicos, o Grupo A é composto por uma série de editoras e empresas do setor de educação (educação continuada na área de saúde e plataformas de educação eletrônica) e possui grande foco na edição e publicação de conteúdo educacional. Desta forma, atua com foco no mercado de livros, utilizando principalmente como canal de distribuição as livrarias.

Fundada em 1973 na cidade de Porto Alegre pelo senhor Henrique Leão Kiperman, com o nome de Artmed Editora, inicialmente surgiu com o objetivo de comercializar livros, com ênfase na área médica. Todavia, em poucos anos a empresa passou a publicar seus próprios livros, sob o selo “Artmed”, mantido até hoje. Na década de 90 a companhia lançou o selo “Bookman”, especializado nas áreas de ciências exatas, sociais e aplicadas. Nos anos 2000, o grupo trabalha na profissionalização do quadro funcional e, buscando novos parceiros para apoiar seu crescimento, passa a contar com os investimentos da CRP (Companhia Rio-grandense de Participações) e do BNDESPar (BNDES Participações), que agora compõem o quadro societário da empresa. Entre 2010 e 2012 o grupo adquire a editora Artes Médicas, cria o selo “Penso”, especializado na área de ciências sociais, o selo “Tekne”, dedicado à educação profissional técnica de nível médio e tecnológica, adquire o portal MedicinaNet e obtém o direito de ser o representante exclusivo da Blackboard no Brasil, passando a comercializar plataformas de ensino a distância.

Atualmente, o Grupo A possui sua sede na cidade de Porto Alegre, com filiais nas cidades de São Paulo, Belo Horizonte e Brasília. Conta com representantes comerciais nas cidades de Curitiba, Rio de Janeiro, Fortaleza e Salvador, além de

possuir uma operação internacional, com sede em Portugal. O quadro funcional é composto de aproximadamente 200 funcionários, distribuídos entre as áreas de presidência, relações internacionais, operações, marketing e comercial, produção editorial e novos negócios.

O Grupo A sustenta a missão de “Transformar pessoas através do conhecimento”. E como visão, tem-se “Ser a melhor plataforma de negócios e distribuição do conhecimento para autores nacionais, editoras internacionais e instituições científicas”.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos, a competitividade entre empresas produtoras de bens de consumo aumentou consideravelmente no Brasil, principalmente pelo novo momento econômico vivido pelo país. Se nas décadas anteriores, o consumo brasileiro era pautado por ideias como inflação desenfreada, pouca variedade de produtos e marcas e baixa qualidade, nas duas últimas décadas, em especial após o surgimento da moeda Real, novas temáticas têm ditado o consumo no Brasil.

A nova conjuntura econômica brasileira deu poder de compra ao consumidor; este agora consegue adquirir mais bens de consumo, mas também se tornou mais exigente, fazendo com que as empresas tenham que buscar novos padrões de qualidade e preço e investir valores consideráveis na divulgação de seus produtos.

É neste cenário de maior competitividade que está inserido o Grupo A, pois sua principal fonte de receita advém da venda de seus produtos nas livrarias espalhadas pelo Brasil. Portanto, faz-se necessário que a empresa consiga não só produzir livros adequados às necessidades dos consumidores, mas também que se posicione de forma adequada no varejo.

Para auxiliar na tarefa de melhorar suas vendas no varejo, o Grupo A passou a utilizar pontualmente estratégias comerciais que se encaixam nos preceitos defendidos pelo *trade marketing*. Todavia, não há um maior controle sobre as estratégias utilizadas e nem sempre todas são coordenadas, de forma a obter os melhores resultados.

Neste sentido faz-se necessário **analisar as estratégias de *trade marketing* utilizadas pelo Grupo A**, sendo este o principal objetivo do presente trabalho. Ao final, é possível não só compreender o conjunto de estratégias utilizadas junto aos

varejistas para maximizar a venda dos livros da editora nas livrarias, como também mapeá-las e compreender se são ou não aderentes aos modelos propostos na bibliografia sobre o assunto e, portanto, se estão contribuindo para otimizar de fato as vendas da empresa.

São questões como as citadas acima que nortearam esta pesquisa, a fim de que se obtivessem dados suficientes para realizar uma análise profunda da aplicação do conceito *de trade marketing* por parte do Grupo A.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Roesch (1999, pg. 99) é possível “justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade.”. Considerando isso, é possível afirmar que este estudo atinge essas três dimensões, justificando sua realização.

Quanto à importância do projeto é possível inferir que o mesmo possibilitará ao Grupo A uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, na medida em que os dados obtidos possibilitarão à empresa uma reflexão sobre suas estratégias de *trade marketing* no ambiente em que está inserida através de um diagnóstico comparativo com a literatura disponível sobre o tema. Além disso, essa comparação servirá de insumo para a consolidação ou melhoria das ferramentas de *trade marketing* da empresa. Do ponto de vista acadêmico, o projeto é relevante, pois contribui para a geração de conhecimento neste novo campo de pesquisa.

A proposta de trabalho é oportuna na medida em que o mercado de livros no Brasil passa por uma transformação, atingindo novos níveis de maturidade e necessitando revisão das estratégias mercadológicas previamente empregadas. Assim, ao realizar a análise da utilização do *trade marketing* numa empresa atuante neste mercado abre-se a possibilidade de profissionalização do setor, uma vez que não é o centro das pesquisas da área de *trade marketing*.

Por último, a pesquisa é relevante na medida em que os resultados são de grande valia tanto para a empresa quanto para as livrarias com as quais o Grupo A negocia, visto que os resultados obtidos podem facilitar a interação com essas empresas. Além disso, o custo envolvido na realização é mínimo visto que demanda basicamente análise documental e realização de entrevistas. Quanto ao embasamento teórico, pode-se afirmar que existe referencial bibliográfico

considerável, o que ampara de forma adequada a pesquisa, todavia a bibliografia mais específica sobre o tema ainda é um tanto quanto escassa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Mapear, analisar e avaliar as estratégias de *trade marketing* empregadas pelo Grupo A no seu relacionamento com varejistas de livros à luz da bibliografia sobre o tema.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar as estratégias de *trade marketing* empregadas pelo Grupo A;
- Comparar as estratégias de *trade marketing* utilizadas pelo Grupo A com os modelos propostos na literatura;
- Avaliar pontos de excelência e deficiência das estratégias de *trade marketing* do Grupo A.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão definidos os principais conceitos e referenciais teóricos utilizados no trabalho. Inicialmente, são citados os conceitos e características dos principais canais de marketing. Complementarmente, são citados conceitos de estratégia de distribuição, com ênfase na formatação na estrutura e níveis de canais de distribuição. Apresentadas as definições, são relacionados os conceitos gerais, objetivos e histórico de *trade marketing*. Por fim, na seção 2.3 é apresentado um modelo de planejamento e implementação de uma área de *trade marketing* nas empresas conforme proposto por Araújo *et al.* (2010), visto que, entre os autores consultados, estes foram os únicos a apresentar uma proposta de implementação de uma área de *trade marketing* adequada ao proposto deste estudo. Utilizando o modelo proposto, foi possível comparar as estratégias de *trade marketing* do Grupo A, o que contribuiu decisivamente para que o objetivo deste trabalho pudesse ser atingido. Cabe ressaltar que a escolha deste modelo não implicou na utilização total do mesmo: foram utilizadas apenas as partes pertinentes à realidade da empresa em estudo.

2.1 CANAIS DE MARKETING

Partindo do pressuposto de que a disciplina de *trade marketing* trata do relacionamento entre produtor, distribuidor e consumidor, é fundamental que a função de cada um destes atores esteja bem definida. Sendo assim, é preciso compreender as relações existentes entre estas figuras. É deste relacionamento que surge o conceito de canal de marketing, pois de acordo com Coughlan *et al.* (2002, pg. 20), “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Ao dissecar a definição anterior percebe-se exatamente a presença dos três atores: as organizações interdependentes seriam os produtores e distribuidores, enquanto a figura do consumidor aparece no fim do processo, quando há o consumo ou utilização do bem ou serviço.

Para Vendrame, Giuliani e Camargo (2009) a função do canal de marketing excede a função de ser um simples processo de entrega de produtos e serviços. Segundo os autores:

Um canal de marketing é mais do que um conduto para produtos. É, também, uma maneira de agregar valor ao produto comercializado, entendido como outra linha de produção e de agregação de serviços complementares ao produto. (VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO, 2009, pg. 80)

Pode-se perceber a importância do canal de marketing no processo de entrega de um produto ou serviço, na medida em que através destes canais é possível obter um diferencial competitivo e agregar valor ao cliente final.

2.1.1 Membros dos canais de marketing

Segundo Coughlan *et al.* (2002) os canais de marketing possuem três membros básicos: fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (clientes empresas ou consumidores individuais).

Ainda de acordo com Coughlan *et al.* (2002), os papéis destes três atores são bem definidos. Enquanto o fabricante é definido como sendo “o produtor ou quem dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido”, o intermediário é “qualquer membro que não seja o fabricante ou usuário final”, podendo ser atacadista, varejista ou especializado. Já o consumidor final é diferenciado entre clientes empresas e consumidores individuais e é considerado parte do canal, pois “podem desempenhar e frequentemente desempenham fluxos de canal, assim como fazem outros membros”.

Dado que o foco principal deste trabalho consiste na análise das estratégias de *trade marketing* na relação fabricante/intermediário e como, neste caso, os intermediários avaliados são os varejistas, também se faz necessário conceituar varejo.

2.1.1.1 Varejo

Para Kotler e Keller (2006), Coughlan *et al.* (2002) e Parente (2000) o varejo está ligado a venda de bens ou serviços ao consumidor final. Enquanto para as duas primeiras referências a definição de varejo limita-se à entrega de bens e serviços ao consumidor final, para Parente (2000) o conceito de varejo vai além, integrando também ideias de atendimento às necessidades pessoais deste consumidor final, conforme a definição a seguir: “Varejo consiste em todas as atividades que

englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Para este trabalho, utilizar-se-á a definição proposta por Parente (2000), por estabelecer de forma mais explícita o papel do consumidor final no processo de venda.

2.1.1.1.1 Tipos de varejo

Segundo Parente (2000) “as instituições varejistas podem ser classificadas segundo vários critérios”. Kotler e Keller (2006) citam alguns dos principais tipos de varejo:

Loja de especialidade: possui linha restrita de produtos.

Loja de departamento: possui várias linhas de produto.

Supermercado: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender todas as necessidades e alimentação, higiene e limpeza domésticas.

Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas.

Loja de descontos: possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.

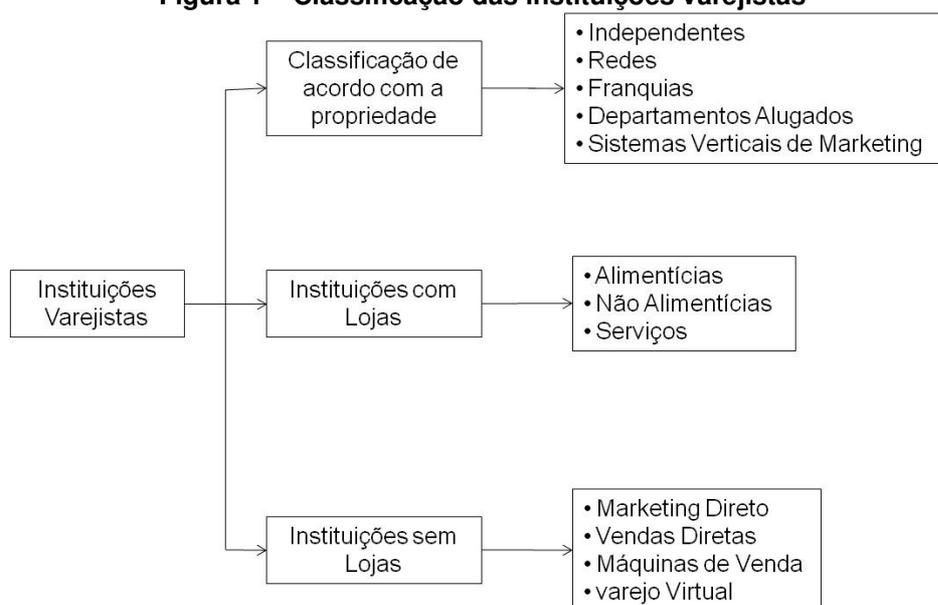
Varejista off-price (de liquidação): possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo.

Superloja: área de vendas com grande metragem, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas.

Showroom de vendas por catálogo: ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas as mercadorias que encomendaram por catálogo. (KOTLER; KELLER, 2006, pg. 501)

Diferentemente de Kotler e Keller (2006) que definem varejo baseados no modelo de negócio da empresa varejista, ou seja, no tipo de loja, Parente (2000) caracteriza os varejistas de acordo com o tipo de propriedade, podendo ser varejo com ou sem lojas. Por fim, o autor estratifica estas duas classificações em alguns modelos varejistas, conforme é apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Classificação das instituições varejistas



Fonte: Parente (2000, pg. 25)

Considerando que o trabalho será desenvolvido essencialmente em redes varejistas, cabe aqui citar as definições de Parente (2000) referentes a este tipo de empreendimento:

As redes (como por exemplo, C&A, Carrefour e Forum) operam mais de uma loja, sob a mesma direção. À medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores e conseguir melhores condições de compra. Economias de escala também ocorrem em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, na logística, e na pesquisa de marketing. As redes, entretanto, enfrentam alguns desafios, tais como as dificuldades no controle das operações, flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade. (PARENTE, 2000, pg. 25-26)

Em virtude da maior aderência à realidade do mercado brasileiro, bem como do mercado estudado, utilizar-se-á as definições propostas por Parente (2000).

2.2 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

De acordo com Garcia (2007), o aumento da oferta fez com que a demanda por bens e serviços ficasse mais cômoda, na perspectiva dos consumidores finais, visto que tais itens vão até estes atores, minimizando os esforços de aquisição.

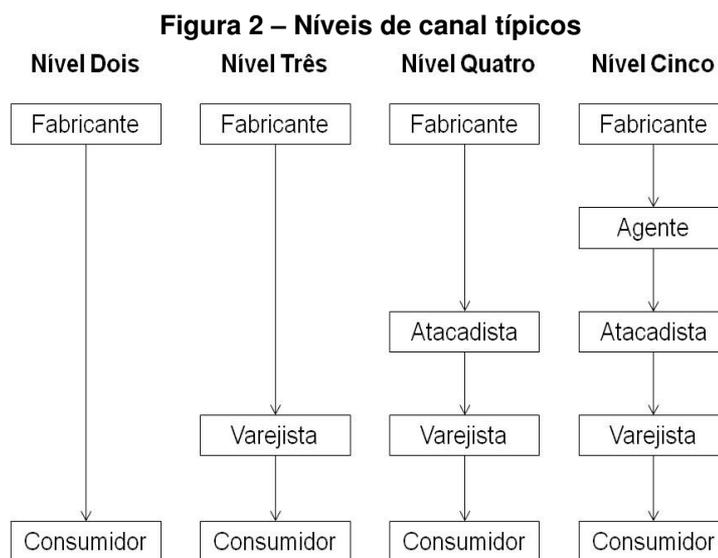
Ainda segundo a autora:

[...] cada vez mais os canais de distribuição alternativos e criativos crescem em importância para os produtores que, por meio de tais canais conseguem

atingir um contingente bem maior de pessoas dentro do seu segmento de mercado. (GARCIA, 2007, pg. 202)

Nota-se a importância da utilização dos canais de distribuição/marketing corretos. Considerando o conceito fornecido anteriormente de canal de marketing por Coughlan *et al.* (2002, pg. 20) que diz que “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” é possível traçar um paralelo entre as relações estabelecidas entre estes atores e a estratégia de distribuição de bens e serviços.

Neste quesito é importante destacar os conceitos de níveis de canal. De acordo com Parente (2000) “entre o fabricante e o consumidor existem estruturas com diferentes níveis de intermediários”. Para visualizar melhor estas estruturas o autor propõe o seguinte modelo, demonstrado na Figura 2:



Fonte: Parente (2000, pg. 22)

2.3 TRADE MARKETING

Segundo Araújo e D'Andrea (2010):

Não há definição unívoca de *trade marketing*, mas sim uma série de abordagens que retratam diferentes aspectos do conceito. A própria existência de conceitos múltiplos se dá pela fase embrionária do tema em relação a seu desenvolvimento, investigação e prática empresarial recentes, especialmente no Brasil. (ARAÚJO; D'ANDREA, 2010, pg. 42)

Esta incipiência de conceitos demonstra bem a fase em que a disciplina se encontra. Ainda assim é possível notar que entre os pesquisadores do tema existem algumas uniformidades de conceito, entre eles o retratado por Corstjens e Corstjens (1995 *apud* MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, pg. 46), que entende o *trade marketing* como uma ferramenta de marketing industrial, que visa maximizar o valor oferecido aos varejistas.

2.3.1 Definição de *trade marketing*

Conforme citado na seção 2.3 não há uma definição única para *trade marketing*. Deste modo, torna-se mais importante a consulta a diferentes autores na tentativa de encontrar a “espinha dorsal” que sustenta este conceito.

Primeiramente, é importante citar que *trade marketing* pode ser definido como “os esforços de marketing realizados pelos fabricantes para auxiliar seus canais de distribuição a vender produtos, sendo genericamente a otimização da relação fabricante-distribuidor” (SANTÂNGELO, 2008 *apud* ARAÚJO; D’ANDREA, 2010, pg. 42). Por outro lado, Hamer (2008) trata a disciplina simplesmente como:

A aplicação dos conceitos do marketing clássico ao consumidor para os canais de venda e distribuição, com prioridade para o trabalho em conjunto visando ao aumento de vendas. (HAMER, 2008, *apud* ARAÚJO; D’ANDREA, 2010, pg. 42).

Por último, cita-se a definição de Araújo e D’Andrea (2010), que apresentam o *trade marketing* como “área de integração entre fabricantes, varejistas e consumidores, interligando os departamentos de marketing, *merchandising* e comercial” e, portanto, pode ser definido como:

Conjunto de práticas de marketing e vendas entre fabricantes e seus canais de distribuição com o objetivo de gerar valor através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos *shoppers*, podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder entre ambos. (ARAÚJO; D’ANDREA, 2010, pg. 44)

Para facilitar o entendimento desta definição, os autores desenvolveram a abordagem visual apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Integração *Trade Marketing*



Fonte: Araújo e D'Andrea (2010, pg. 44)

2.3.2 Objetivos de *trade marketing*

Para Corstjens e Corstjens (1996, *apud* ARAÚJO ; D'ANDREA, 2010, pg. 45) “quando a marca é mais forte que a fidelidade à marca do PDV, o *shopper* troca de loja se não encontra a marca que busca. Quando a fidelidade à loja é maior, o *shopper* troca de produto”.

Ao evidenciar este conflito, o objetivo principal de *trade marketing* fica evidente. Para Araújo e D'Andrea (2010) este objetivo não seria nada além de “diminuir, e se possível extinguir, os conflitos existentes nos canais de distribuição”.

Porém uma análise deste objetivo principal deixa claro que o mesmo envolve os três pilares de *trade marketing*: fabricantes, distribuidores e consumidores e que, portanto, existem objetivos menores para cada um destes:

Sob o ponto de vista da indústria, deseja-se administrar o grau de concentração de vendas (evitando dependência) e garantir que as estratégias de marca sejam preservadas no ponto de venda (alinhando as ações de marketing aos canais de distribuição). Nos intermediários, objetivam-se assegurar a rentabilidade dos principais clientes individualmente e adaptar portfólio de produtos, preços, promoções, táticas de *merchandising* e logística segundo as necessidades e especificações de cada distribuidor. Por fim, é objetivo também investigar e compreender detalhadamente o comportamento do *shopper*, seus hábitos e situações de compra, para que seja possível influenciá-lo no ponto de venda. (ARAÚJO; D'ANDREA, 2010, pg. 44)

2.3.3 Planejamento e implementação de *trade marketing*

Conforme descrito inicialmente, utilizar-se-á o modelo de planejamento e implementação de uma área de *trade marketing* proposto por Araújo *et al.* (2010). Além disso, é importante salientar que o modelo a ser utilizado é visto sob a ótica do fabricante, visto que o Grupo A se enquadra nesta posição.

Este modelo será dividido em seis pilares: estruturas, processos e sistemas; gestão de produtos; gestão de comunicação integrada; gestão de preços; gestão da força de vendas; e por último, gestão de canais de distribuição.

2.3.3.1 Estruturas, processos e sistemas

Nesta etapa estão relacionados os conceitos de estruturas, processos e sistemas de suporte as estratégias de *trade marketing*.

2.3.3.1.1 Estruturas

De acordo com Araújo *et al.* (2010) existem duas grandes decisões no que tange à definição da estrutura de *trade marketing* a ser implementada. Primeiramente, é preciso definir se a área de *trade marketing* seguirá um modelo de canal ou categoria e regional ou local. A segunda decisão está relacionada à qual área *trade marketing* se reporta, podendo dirigir-se à área de vendas ou de marketing.

Segundo Araújo *et al.* (2010) são quatro modelos básicos de estrutura existentes: canal, regional, categoria e canal por categoria. No primeiro a estrutura é segmentada pelos canais de distribuição atendidos (grande varejo, médio varejo e pequeno varejo). No modelo regional a diferenciação é feita de acordo com a geografia dos canais, agrupando-os em regiões e atendendo-os de tal forma. O modelo por categoria relaciona-se com a linha de produtos do fabricante, agrupando os diversos produtos em categorias distintas. Por último, surge o modelo canal por categoria, onde os canais de distribuição são atendidos de acordo com o agrupamento determinado pelo fabricante (varejo de grande porte e varejo de pequeno porte, por exemplo), mas também há uma distinção de acordo com os agrupamentos de produto, fazendo com que haja uma nova subdivisão.

Ainda segundo Araújo *et al.* (2010), “o grau de complexidade e dimensão da empresa devem ser considerados no processo de escolha da estrutura”. Neste sentido é proposto um modelo, onde quanto maior a complexidade e o faturamento da empresa, mais complexa é a estrutura, baseando-se, portanto, no modelo de canal por categoria. Na Figura 4 são exibidos os modelos propostos pelos autores de acordo com as variáveis definidas:



Fonte: Araújo *et al.* (2010, pg. 157)

A decisão da área a qual *trade marketing* deve se reportar está relacionada ao nível de maturidade e complexidade da área de vendas. Quando há uma estratégia comercial definida e necessitar de apoio na implementação, deve-se reportar à área de vendas. Por outro lado, quando a estratégia comercial não é complexa, esta função fica com a área de marketing. Também é importante salientar que ao estar subordinada a somente uma área, *trade marketing* ganha em agilidade na medida em que os conflitos são reduzidos. (ARAÚJO *et al.*, 2010).

2.3.3.1.2 Processos e sistemas

Do ponto de vista de processos e sistemas, Araújo *et al.* (2010) expõem quatro processos básicos de *trade marketing*, sendo um deles ligado aos sistemas ideais de suporte à área.

O primeiro processo descreve o papel de *trade marketing* na inovação. Isto se dá através da experiência da área na execução de vendas. Assim, através de *trade marketing* é possível compreender se as embalagens são adequadas aos pontos de venda, se a estratégia de distribuição (público-alvo, canais adequados, precificação, e região geográfica, por exemplo) é a mais correta e, por último, dimensionar o potencial de vendas do novo produto.

O segundo processo é a estimativa de vendas. Independentemente da estratégia de estimativa de vendas utilizada, seja ela, *bottom up* (quando se estimam as vendas de acordo com variáveis comerciais) ou *top down* (a estimativa é baseada em históricos gerais de venda da empresa e eventos futuros), cabe a área de *trade marketing* consolidar as informações propostas e negociar as divergências entre objetivos e de vendas e estimativas de venda da empresa, ou seja, balancear os desejos/esperanças de vendas da empresa (objetivos) com o que de fato ela estima que possa vender baseado em números históricos e previsões (estimativa), além de considerar variáveis desconhecidas, como o lançamento de novos produtos e promoção.

O terceiro processo dá conta da responsabilidade pela venda e pelo resultado que é atribuída à área. *Trade marketing* deve ser um dos veículos que garanta o cumprimento de metas, na medida em que compreende as informações do passado (histórico de vendas, por exemplo), mapeia o desempenho presente (regiões com dificuldades de venda e ações de curto prazo) e compreende quais as alternativas futuras (calendários promocionais e estratégias de longo prazo, por exemplo).

Por último, existe o processo que trata das ferramentas e sistemas de suporte. Partindo da premissa de que “credibilidade é o maior patrimônio da área de *trade marketing*” (ARAÚJO *et al.*, 2010), torna-se fundamental a existência de sistemas que forneçam informações confiáveis à equipe de vendas. Desta forma são propostos três sistemas básicos: acompanhamento de objetivos (vendas diárias *versus* metas); estatísticas de vendas (histórico de vendas com diversos agrupamentos, por exemplo); e leitura de variáveis mercadológicas (participação de mercado dos produtos, estoque, preço e espaço para vendas).

2.3.3.2 Gestão de produtos

Para Araújo *et al.* (2010) o papel do *trade marketing* na gestão de produtos é “fazer com que as variáveis comerciais sejam consideradas nas decisões do dia a dia”. Cabe à área traduzir para a empresa os dados fornecidos pelos varejistas e consumidores, melhorando assim a oferta de produtos da empresa, na medida em que está mais alinhada ao consumidor.

Outro ponto importante é a criação de calendários específicos, como o de promoções e lançamentos de produtos.

2.3.3.3 Gestão de comunicação integrada

Segundo Araújo *et al.* (2010) são dois os pontos fundamentais dentro da gestão de comunicação integrada: a gestão do material de ponto de venda e a comunicação com a equipe de vendas.

2.3.3.3.1 Gestão do material de ponto de venda

De acordo com Araújo *et al.* (2010), “O material de ponto de venda é uma das ferramentas mais poderosas de comunicação ao consumidor, pois age no momento da compra”. Baseado nessa premissa fica a cargo da área de *trade marketing* traduzir à empresa a realidade do ponto de venda. É importante considerar o tipo de loja onde os materiais de divulgação serão utilizados, bem como o propósito da divulgação (*e.g.*: lançamento de produto e demarcação de área).

2.3.3.3.2 Comunicação com a equipe de vendas

Para os autores existem três formas de comunicação eficazes entre a área de *trade marketing* e a equipe de vendas: comunicação em cascata, comunicação direta e veículos de comunicação direta (ARAÚJO *et al.*, 2010).

No primeiro modelo, a comunicação é feita de acordo com a hierarquia, quando os vendedores são comunicados por seus supervisores e estes por gerentes e assim sucessivamente.

O segundo modelo trata da realização de eventos (sejam eles de pequeno ou grande porte), onde as equipes são informadas das decisões. Desta forma há uma única comunicação padrão da empresa, o que garantiria a uniformização da mensagem.

Por último propõe-se a utilização de ferramentas alternativas, como comunicações internas da empresa ou *Intranet* da empresa.

Além disso, também é tarefa da área de *trade marketing* comunicar-se com os clientes varejistas, levando sempre uma mensagem relacionada ao potencial de vendas e lucratividade, deixando em segundo plano os objetivos do consumidor (ARAÚJO *et al*, 2010).

2.3.3.4 Gestão de preços

Nesta etapa foram descritos os conceitos relacionados a precificação de produtos e como interagem com a área e as estratégias de *trade marketing* adotadas por uma empresa.

2.3.3.4.1 Estratégia de preço

Araújo *et al.* (2010) acreditam que “*trade marketing* deve ser a área responsável pela estratégia de preços, que deve ser definida seguindo a estratégia de preço de cada produto em cada canal de distribuição”. Desta forma, criam-se as políticas de preço e desconto para cada canal.

2.3.3.4.2 Definição de preço ao consumidor

São propostas duas formas de precificação do produto. A primeira considera os custos do produto, investimento realizado e uma margem aplicada, chegando ao preço de venda. Na segunda proposta é estabelecido um preço final do produto e, baseados nesse valor, são definidos os custos e investimentos. Esta estratégia tende a gerar produtos melhor posicionados no mercado (ARAÚJO *et al.*, 2010).

2.3.3.5 Gestão da força de vendas

Neste capítulo disserta sobre a gestão da força de vendas e como tais definições se entrelaçam com os conceitos de *trade marketing*.

2.3.3.5.1 *Vendas consultivas como suporte ao gerenciamento no varejo*

Neste modelo proposto por Araújo *et al.* (2010), a empresa passa a ter um menor foco na venda transacional (de curto prazo) e passa a desenvolver uma postura relacional, ou seja, alinhando-se aos objetivos do cliente e visando a construção de um relacionamento de longo prazo (ARAÚJO *et al.*, 2010)

Além disso, “os produtos passam a ser uma forma de sanar as necessidades dos clientes e, de fato, precisam ser vendidos” (ARAÚJO *et al.*, 2010).

2.3.3.5.2 *Perfil dos profissionais*

Com a mudança do perfil da área de vendas, onde ocorre uma transição de vendedores que se ocupavam em tirar pedidos e negociar preços e quantidades, para profissionais preocupados com o giro das mercadorias no ponto de venda; vendedores com perfis diferenciados, de acordo com os clientes; que organizam promoções em conjunto; e que passam a se preocupar com as ações de marketing no ponto de venda, surge a necessidade de um profissional com características que permeiam ambas as disciplinas (ARAÚJO *et al.*, 2010).

Tais características, para Araújo *et al.* (2010), são divididas em habilidades, atitudes e competências, sendo elas:

- **Habilidades:** negociação, planejamento, comunicação, liderança e conhecimento do negócio;
- **Atitudes:** energia, adaptabilidade, maturidade, trabalhos em equipe e criatividade;
- **Competências:** vendas, distribuição, marketing, finanças e informática.

2.3.3.6 Gestão de canais de distribuição

Neste momento foram relacionadas as formas de gestão dos canais de distribuição utilizados pela empresa e como a gestão destes canais está relacionada ao *trade marketing*.

2.3.3.6.1 Definição da estratégia por canal e região

Para Araújo *et al.* (2010), deve-se estabelecer indicadores de performance claros e eficientes para cada canal e através destes indicadores definir objetivos de crescimento alinhados com os objetivos das empresas. Outro ponto importante é a utilização dos melhores recursos (inclusive humanos) nas regiões de maior crescimento, possibilitando assim uma estratégia clara para cada canal de distribuição.

2.3.3.6.2 Portfólio de produto adequado por canal

O portfólio de produtos deve atender para as diferenças de vendas entre os canais, para que haja um aumento na eficiência das vendas. A não atenção a essas características diminuem as chances de sucesso do produto no canal (ARAÚJO *et al.*, 2010).

2.4 O MERCADO LIVREIRO NO BRASIL

O mercado livreiro brasileiro sofreu uma grande transformação nos últimos anos. De acordo com dados da pesquisa do Sindicato Nacional dos Editores de Livros (2011), a produção de livros no país no ano 2000 era de 329.519.650 exemplares, com um faturamento de R\$ 2.060.386.759,00. Já em 2010 os números informados foram de 492.579.094 exemplares e um faturamento de R\$ 4.505.918.296,76. Analisando os números, percebe-se que houve um aumento de aproximadamente 49,5% no número de exemplares impressos, enquanto o aumento de faturamento foi na ordem de 118,7%.

Ao analisar o mercado de livros Científicos, Técnicos e Profissionalizantes (CTP), percebe-se que, segundo CBL/SNEL (2007), este representa 25,25% do total

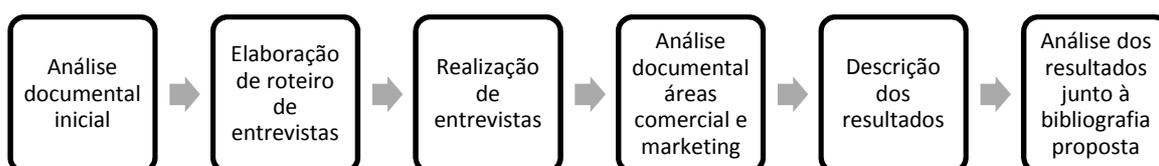
de títulos de Brasil (12.081 títulos), com uma tiragem de 22.015.013 livros (6,87% do mercado) e um faturamento de R\$ 418.550.460,26 (19,48% do faturamento total). Portanto, é possível inferir que os livros CTP possuem uma boa participação no mercado editorial brasileiro em relação ao número de títulos e faturamento, todavia sua expressividade em termos de número de livros impressos é consideravelmente menor levando a uma segunda conclusão, de que o valor de capa, ou seja, o valor pago pelo consumidor final, dos livros CTP é maior do que o dos demais.

Do ponto de vista do varejo que tradicionalmente comercializa os livros, ou seja, as livrarias, segundo Earp e Kornis (2005) existem aproximadamente 1500 livrarias no Brasil, sendo que 2/3 localizam-se no sudeste e que estas estão presentes em apenas 10% dos municípios brasileiros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram desenhadas as etapas que compõem a pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos utilizados ao longo do projeto. As etapas do projeto seguiram a ordem da Figura 5:

Figura 5 – Etapas da pesquisa e procedimentos metodológicos



Fonte: elaborado pelo autor

Como ilustrado na Figura 5, o projeto foi iniciado com uma análise de documentos pertinentes às negociações entre o Grupo A e os varejistas que atende. Desta forma, foram consultados diversos tipos de documentos, entre eles os contratos de acordos comerciais, que definem campanhas de marketing em conjunto, área de exposição de livros nas livrarias, descontos especiais e planilhas com informações históricas de vendas ao varejo.

Terminada esta etapa, foram elaborados roteiros de entrevista específicos para as áreas de marketing e comercial da empresa. Os roteiros para entrevistas com áreas internas da empresa foram responsáveis por fornecer informações como percepção da área em relação às estratégias de *trade marketing* da empresa, quais suas tarefas no processo de desenvolvimento das atividades de *trade marketing* e como interagem com as demais áreas participantes.

Definidos os roteiros, foram entrevistados os principais funcionários responsáveis por desenvolver as políticas de *trade marketing* no Grupo A nas áreas de marketing e comercial. Estas entrevistas foram semiestruturadas, seguindo o roteiro previamente definido. Todavia as informações obtidas não deverão se limitar às previamente programadas, pois informações relevantes não consideradas anteriormente são de extrema valia para a pesquisa.

Concomitantemente a etapa de entrevistas, foi mapeado o processo de *trade marketing* desenvolvido pelo Grupo A. Esta etapa consistiu na análise de outros

documentos pertinentes e acompanhamento de reuniões de áreas envolvidas no processo.

Concluídas as etapas anteriores, os resultados obtidos foram analisados e comparados ao referencial teórico descrito anteriormente, com ênfase no modelo de planejamento e implementação de *trade marketing* proposto por Araújo *et al.* (2010), visando definir quais os pontos onde as proposta de *trade marketing* do Grupo A estão aderentes aos modelos propostos na bibliografia e quais devem ser modificados.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, são descritos os procedimentos adotados e os resultados obtidos durante o desenvolvimento deste trabalho. A primeira seção compreende o entendimento das áreas do Grupo A dos conceitos de *trade marketing*, suas definições, objetivos e utilizações gerais no mercado editorial brasileiro. Na segunda seção foram demonstrados os aspectos internos da organização que influenciam suas estratégias de *trade marketing*, tais como estruturas de atendimento, processos comerciais, gestão do portfólio de produtos, de comunicação, de preços, da força de vendas e canais de distribuição. Por último, foram demonstradas as definições de marketing do Grupo A, que impactam no desenvolvimento das estratégias de *trade marketing*, como ações de comunicação, segmentações de canais de venda, segmentação de consumidores, gestão de ponto de venda, entre outros.

4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE *TRADE MARKETING*

Através de entrevistas realizadas com gestores da organização, foi possível traçar as definições de *trade marketing* que permeiam a empresa, bem como visualizar as concepções que tais gestores possuem quanto à utilização do *trade marketing*. O que se observou nesta etapa, foi que os gestores não compartilham do mesmo conceito de *trade marketing* na sua totalidade, mas que existem algumas similaridades entre eles.

4.1.1 Definições de *trade marketing*

Considerando as entrevistas realizadas com o diretor comercial, Luiz Carlos da Poian, e com a gerente de marketing, Máira Franz, é possível perceber que as definições que possuem sobre *trade marketing* divergem em alguns aspectos, mas se assemelham e complementam em outros.

Do ponto de vista do diretor comercial, o *trade marketing* é mais internalizado, ou seja, trata-se de uma área concebida pela própria empresa, que atua na intersecção das áreas de marketing e comercial, visando traduzir as necessidades da segunda para a primeira e também fazer com que os conceitos da primeira sejam devidamente utilizados pela segunda. Na prática, a área atuaria como levando os

conhecimentos do marketing para o comercial, como informações de pesquisas de mercado e perfil do cliente, mas também se preocupando em disseminar o aprendizado que a experiência do dia a dia comercial traz para a área de marketing. Um exemplo para ilustrar esta interação é a criação de um expositor para o produto no ponto de venda. Do ponto de vista da área de marketing é importante para dar visibilidade ao produto na loja. Todavia, a área comercial possui uma experiência adquirida ao longo dos tempos que permite dizer que estes expositores não devem ser muito grandes, por exemplo, pois os lojistas tendem a não utilizar grandes expositores. Assim, é função da área de *trade marketing* interagir entre o marketing e o comercial visando gerar um produto final melhor, o que conseqüentemente acarretará numa melhor exposição do produto e conseqüentemente num maior número de vendas no varejo.

A definição de *trade marketing* utilizada pela área de marketing é um pouco diferente da anterior, pois contempla mais atores durante o processo, sendo um pouco mais holístico. A compreensão da gerente de marketing é de que o *trade marketing* deve compreender três atores: produtor, varejista e comprador e que a sua função é integrar estes atores, fazendo com que a interação seja melhorada e, portanto, criando valor para todos. Assim, a função da área passa a ser melhorar a compreensão da empresa das necessidades dos clientes em relação aos produtos e ao processo de compra e entregar da melhor forma possível o que é desejado.

4.1.2 Objetivos de *trade marketing*

Considerando as visões diferentes a respeito do conceito de *trade marketing* é esperado que a concepção dos objetivos também seja diferente. E de fato é isto que acontece, pois analisando a definição oferecida pela área comercial e confrontando com as informações obtidas durante a entrevista realizada, nota-se que o principal objetivo nesta concepção é que o *trade marketing* deve impulsionar as vendas no ponto de venda, através de uma atuação que harmoniza as áreas de marketing e comercial. Assim, sua principal função é servir de interface entre as áreas para melhorar os conhecimentos de produto e cliente e conseqüentemente impulsionar as vendas.

A definição oferecida pela área de marketing permite perceber que o *trade marketing* transcende os objetivos da primeira definição, ou seja, se propõe a feitos

maiores. Neste sentido, a disciplina teria como objetivo principal a criação de um círculo virtuoso entre produtores, varejistas e clientes, onde todos tenham algum ganho e, portanto, crie-se valor. Esta proposta de criação de valor ao longo da cadeia tem como finalidade não só maximizar as vendas, mas também otimizá-las, ou seja, o cliente consome, pois o produto ofertado é o que melhor atende suas necessidades e é disponibilizado da melhor forma possível, assim o varejista impulsiona suas vendas, pois também preocupa-se em ofertar os produtos corretos, da forma correta, enquanto ao produtor cabe criar estes produtos e levá-los à ponta de forma ágil e melhorada.

4.1.3 Cenário brasileiro de *trade marketing*

A divergência apresentada nos itens anteriores também se reflete na percepção do cenário brasileiro de *trade marketing* por parte dos entrevistados. Para Maíra Franz, o cenário de *trade marketing* no Brasil ainda está muito restrito aos varejos mais tradicionais, como as redes supermercadistas. Neste tipo de varejo, principalmente nos grandes varejistas, é possível encontrar ações fortemente relacionadas ao *trade marketing*, como venda dos melhores espaços nas prateleiras e produtos específicos nos caixas (*checkouts*). Esta visão também é compartilhada pelo diretor comercial, que acredita que isto se dá pela necessidade do varejo ser competitivo/agressivo e pela forte presença de grandes empresas estrangeiras neste setor, que importam práticas de *trade marketing* de suas sedes, onde tal assunto já é desenvolvido há mais tempo.

No mercado editorial, não há unanimidade em relação ao uso do *trade marketing*. Por um lado, Luiz Carlos da Poian acredita que tais ações existem no Brasil, mas ainda de forma incipiente, com o desenvolvimento de material de comunicação em conjunto, utilização de matérias de divulgação nos pontos de venda, por exemplo. Além disso, segundo ele existe uma necessidade em aumentar a frequência destas ações e sofisticá-las como, por exemplo, designando vendedores ou divulgadores especificamente treinados para divulgar um produto (livro) em específico.

Como contraponto, temos a visão da gerente de marketing, que por utilizar um conceito mais amplo de *trade marketing*, não acredita que existam ações de *trade marketing* no mercado editorial brasileiro, visto que as ações atualmente

realizadas não se encaixariam neste perfil, tratando-se apenas de ações de propaganda e, portanto, não gerando valor para os três pilares do conceito de *trade marketing* defendido.

4.2 ESTRUTURAS INTERNAS

Nesta etapa foram descritas as estruturas internas que influenciam nas estratégias de *trade marketing*. Também constam as descrições das estruturas de atendimento do Grupo A, seus processos comerciais internos, políticas de gestão de produtos, comunicação, preços, força de vendas e canais de distribuição. O que se observa em relação a estes quesitos é que a empresa possui estruturas internas relativamente bem definidas, mas nem todas as informações a elas relacionadas estão adequadamente documentadas e claras para todos.

4.2.1 Estruturas de atendimento

De acordo com Luiz Carlos da Poian, o Grupo A atende seus clientes pessoa jurídica através de uma estrutura dividida de forma regionalizada, ou seja, os clientes são atendidos conforme sua localização geográfica. Todavia, fica evidente que existe grande concentração no estado de São Paulo por lá estarem localizadas as sedes dos maiores varejistas de livros do país. O Grupo A visando possuir a maior cobertura geográfica possível possui 8 (oito) escritórios em capitais do país, sendo elas: Porto Alegre, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Curitiba, Rio de Janeiro e Fortaleza, sendo que as três últimos não são estruturas próprias, tratando-se de representantes comerciais com exclusividade na distribuição de produtos Grupo A na região.

Além disso, há uma segmentação dos canais de vendas de livros, que são divididos em: grandes redes (redes varejistas de grande expressão que atuam de modo independente em relação ao modelo de vendas: loja física ou internet, como Saraiva e Cultura, por exemplo); ponto com (varejistas com vendas de livros exclusivas via internet, como B2W e Ponto Frio, por exemplo); atacadistas (empresas que compram livros em grandes quantidades para atuarem como atacadistas e revenderem os produtos a outras livrarias); livrarias *premium* (livrarias de nicho, que possuam propostas diferenciadas e atuem com clientes mais seletos);

livrarias acadêmicas (livrarias especializadas em livros acadêmicos e que geralmente possuem foco em uma área específica do conhecimento, como área médica ou de negócios); e livrarias tradicionais (livrarias de menor porte que vendem diversos tipos de livros).

Esta segmentação por canal de vendas é utilizada para oferecer descontos diferenciados aos clientes, não impactando no atendimento dos mesmos, pois não há tal distinção dentro das regiões de atendimento, com exceção de São Paulo, onde alguns clientes de maior porte são exclusivos de alguns vendedores da empresa.

4.2.2 Definição de metas

No que tange a processos e sistemas internos é possível observar que o Grupo A possui algumas estruturas bem definidas, como a definição e acompanhamento das metas de vendas, por exemplo, mas que nem sempre são claras e documentadas.

Uma dos processos mais importantes e bem definidos é a o processo de definição de metas mensais, que é feito “de baixo para cima”, ou seja, são definidos os potenciais de compra de cada cliente, os quais são agrupados nos vendedores que os atendem, totalizando assim as metas de cada vendedor, que somadas formam as metas das filiais que estes vendedores representam, que são novamente somadas, formando a meta geral de vendas do Grupo A. Atualmente, existe uma abertura destas metas por linha editorial (e.g.: livros médicos e livros de negócios) para os vendedores. Todavia, o atingimento da meta por linha de produto ainda não é cobrado dos vendedores de forma efetiva, visto que existem alguns problemas no levantamento dos resultados e, também, porque se acredita que ainda não haja uma maturidade suficiente por parte do time de vendas para que tais cobranças possam ser realizadas.

Neste sentido, é necessário ressaltar que o diretor comercial fica como responsável por conciliar as demandas de meta de vendas idealizadas pela presidência da empresa, com os números formados pelo departamento comercial. Além disso, ainda existe um processo de refinamento dos números de vendas, que passa pela utilização de indicadores macroeconômicos, eventos específicos ao longo do ano, vendas atípicas e vendas governamentais.

4.2.3 Gestão de produtos

De acordo com o diretor comercial e com a gestora de marketing, é possível concluir que a empresa possui uma orientação para produção, ou seja, existe uma grande preocupação com a produção de novos produtos e que estes sejam de qualidade, fazendo com que as áreas de marketing e comercial encarreguem-se da entrega destes produtos em pontos onde seja possível comercializá-los. Outro ponto importante é que não são todos os livros lançados que possuem pesquisa de mercado prévia para testar sua aceitação ou potencial de mercado, por exemplo.

Estima-se que a média de livros lançados mensalmente seja de vinte títulos diferentes, o que faz com que o catálogo de produtos cresça consideravelmente todos os meses. A definição dos títulos lançados mensalmente fica a cargo da área de produção editorial, que utiliza as áreas de marketing e comercial como ponto de apoio em alguns casos específicos, mas isto não pode ser considerado como regra.

4.2.4 Gestão de comunicação

As ações de comunicação do Grupo A no ponto de venda ainda são restritas ao lançamento de alguns livros de maior expressão ou a ações menores, como elaboração de panfletos para divulgação de campanhas de venda específicas, como a campanha de volta às aulas, por exemplo. Neste sentido, entende-se que ainda não há um grande conhecimento sobre o ponto de venda que permita que a comunicação neste espaço seja elaborada de uma maneira mais efetiva.

Outro fator importante é que boa parte da comunicação integrada com o varejista é feita em função de demandas dos próprios varejistas no caso das redes de varejo de maior porte, ou seja, estes elaboram propostas para venda de espaço nos materiais promocionais da livraria, espaço para colocação de expositores e cartazes nas lojas e divulgação de *banner* virtual no site da empresa.

4.2.5 Gestão de preços

Em relação à gestão de preços da empresa, é possível dizer que esta é feita de uma forma bastante primária, em virtude de não existirem pesquisas suficientes para uma definição adequada dos preços dos livros quando lançados ao mercado.

Desta forma, a complexidade de editoração do livro e os custos envolvidos na produção são considerados na formação do preço final, seguindo um padrão de precificação já existente no mercado editorial brasileiro. Esta definição de preço limita-se ao preço final ao consumidor, o que é chamado de “preço de capa”. Portanto, parte da empresa, e não do varejista, a definição do preço final ao consumidor, restando a este último apenas a possibilidade de oferecer descontos pontuais ao comprador, ou até elevar levemente os preços, para aumentar um pouco sua margem de lucro.

Do ponto de vista da relação comercial entre o Grupo A e seus clientes pessoa jurídica, é a partir do preço de capa dos livros que são negociados percentuais de descontos para os varejistas. Para fins de previsão de venda e meta dos vendedores, os valores são considerados são aqueles de faturamento aos varejistas e atacadistas, os seja, considerados os descontos oferecidos sobre o preço de capa dos livros. Tais percentuais são diferenciados nos canais citados anteriormente e estão fortemente ligados ao volume de compra de cada canal, na medida em que a margem é sacrificada nos casos de volumes de compra maior.

4.2.6 Gestão da força de vendas

Em relação à força de vendas do Grupo A, entende-se que esta passa por uma transformação. A empresa sentiu a necessidade de reorganizar o processo de vendas e, portanto, reavaliar o perfil dos seus vendedores, as exigências em relação a estes e a forma de remunerá-los.

Atualmente, não há uma uniformidade no perfil dos vendedores da empresa, existindo desde vendedores com vários anos de experiência no mercado editorial, mas com menor escolaridade, até vendedores menos experientes, mas com maior qualificação técnica. Além disso, ainda não há uma uniformidade nas outras variáveis que compõem este perfil, ou seja, não estão definidos os padrões de comportamento e atitudes exigidas destes vendedores. No entendimento do diretor comercial, existe uma necessidade de perfis diferenciados, na medida em que a empresa começa a atuar com uma maior divisão por canal de venda. Assim, torna-

se necessário, na grande maioria dos casos, perfis mais agressivos, empáticos e de bom relacionamento, algo mais próximo ao vendedor clássico, para atender os clientes mais usuais e de menor porte. Todavia, também surge a necessidade de um perfil mais específico, que possa acessar níveis mais elevados em empresas de maior porte e que leve uma proposta diferenciada a estas empresas.

Do ponto de vista de desempenho, os vendedores são medidos em duas dimensões: atingimento das metas de venda e atingimento das metas de positividade. Estas metas de positividade são metas de números de clientes que compraram ao longo do mês e têm como principal objetivo fazer com que os vendedores diversifiquem suas carteiras e clientes e tornem-se menos dependentes de um ou outro cliente específico.

Quanto à remuneração, todos os vendedores possuem parte de sua remuneração fixa e parte variável. A parte variável está ligada ao atingimento das metas mensais, ou seja, caso o vendedor atinja suas metas ele recebe um valor definido previamente. Para os casos em que o vendedor excede esta meta estão previstos aceleradores de comissão, ou seja, o valor definido previamente é multiplicado por um número superior a 1 (um).

4.2.7 Gestão dos canais de distribuição

A gestão do relacionamento com os canais de distribuição fica a cargo dos coordenadores das filiais e, em última instância, ao diretor comercial. Todavia, não existem estratégias claras definidas para cada canal, possuindo assim um caráter mais uniformizado.

Outro ponto importante é que não existe a definição de um portfólio específico por canal ou região, salvo quando o varejista trabalha apenas com uma linha específica de produtos, como é o caso das livrarias médicas, por exemplo.

Dadas estas restrições, o único diferencial existente para os canais está no percentual de desconto oferecido em relação ao preço de capa dos livros. Neste sentido, existe uma política formal da empresa de níveis de descontos específicos para cada canal, fazendo com que os grandes varejistas possuam níveis de descontos um pouco maiores, em virtude de aquisições mais volumosas e diferenciando este percentual de desconto conforme o perfil do canal.

Em adição a política de descontos, há uma política de incentivo aos canais de distribuição, internamente chamada de *rebate*. Tal política baseia-se nos montantes adquiridos pelos canais, que quando atingem um determinado patamar previamente pela área comercial, têm direito a percentuais de descontos maiores e em alguns casos, mercadorias adicionais sem custo.

4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Nesta etapa foram listados os pontos relacionados às estratégias de marketing que impactam nas decisões de *trade marketing* do Grupo A, tais como ações de marketing em pontos de venda, segmentação dos canais e gestão do ponto de venda.

4.3.1 Ações de marketing

Conforme descrito anteriormente, a realização de ações de marketing nos pontos de venda dos varejistas ainda é muito restrita às propostas feitas pelos próprios varejistas, ou seja, não há uma grande pró-atividade para expor e divulgar os produtos de forma diferenciada nas lojas para o consumidor final.

Todavia, existem alguns casos em que há uma maior exposição da marca do Grupo A e seus produtos, quando são utilizados *sites*, revistas, panfletos e demais meios de comunicação dos varejistas para divulgação. As ações de divulgação diferenciadas propostas pelo Grupo A tiveram um retorno expressivo e foram vistas com bons olhos pela empresa e pelos varejistas, mas ainda estão atreladas a compra de espaço ou fornecimento de outras formas de benefícios aos varejistas (descontos acima da média ou exclusividade na venda do produto).

Tanto para a área comercial quanto para a área de marketing, existe uma necessidade de revisão das formas como os produtos são divulgados no ponto de venda e quais canais de comunicação devem ser utilizados para divulgação dos produtos, inclusive com foco na utilização de canais diferenciados para divulgar e, inclusive, para vender os produtos. Porém, ainda não existe nenhuma definição mais formal em relação a este assunto por nenhuma das duas áreas.

4.3.2 Segmentação dos canais de venda

A segmentação dos canais de venda se dá pelo formato que os varejistas utilizam para ofertar seus produtos aos consumidores finais. Desta forma temos a seguinte divisão:

- **Grandes redes:** grandes redes varejistas, principalmente grandes livrarias, que compram em maior volume do Grupo A em função da possuírem maior abrangência no mercado. Ex.: Saraiva e Cultura;
- **Ponto com:** redes varejistas focadas no comércio eletrônico de livros, que geralmente possuem volume de compra de livros acima da média. Ex.: Ponto Frio e B2W (Americanas.com/Submarino);
- **Atacadistas:** empresas atacadistas com foco na aquisição de quantidades maiores para formação de estoque próprio e, posteriormente, alimentar livrarias menores com este estoque;
- **Livrarias *premium*:** livrarias com foco em público diferenciado, ou com enfoque específico, como venda somente em um determinado tipo de espaço. Ex.: Laselva e Livraria Travessa;
- **Livrarias acadêmicas:** livrarias focadas na venda de livros para o público acadêmico. Geralmente vendem somente livros acadêmicos e, em alguns casos, são focadas em uma única área acadêmica. Ex.: Livros de Negócios e Livraria Melo;
- **Livrarias tradicionais:** livrarias tradicionais, de menor porte, que podem comercializar diversas linhas editoriais e outros produtos relacionados.

4.3.3 Gestão do ponto de venda

De acordo com os entrevistados, não há uma gestão integrada do ponto de venda nas ações do Grupo A, principalmente em virtude da necessidade de desembolso monetário, seja na confecção de material específico, seja na aquisição de espaços maiores e mais privilegiados nas lojas, para gerenciar os pontos de venda a fim de torná-los mais efetivos.

Outro ponto destacado é que nem sempre o varejista, principalmente o de menor porte, sabe utilizar o material fornecido pela empresa para divulgar os produtos, seja pela utilização de forma incorreta como, por exemplo, na exposição

de livros de outra marca num expositor, seja pela não exibição adequada dos produtos ou material de divulgação.

Além disso, nem todos os varejistas demonstram interesse na otimização do ponto de venda, por não acreditarem na utilização destas ferramentas, ou pelo fato de que o espaço de suas lojas não está otimizado ou até pela inexperiência na utilização destas práticas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa, as informações referentes às estratégias de *trade marketing* do Grupo A relatadas anteriormente serão analisadas sob a luz dos conceitos descritos no referencial teórico utilizado. Na primeira seção, são apresentados: definições e objetivos de *trade marketing* que permeiam as áreas de marketing e comercial da empresa. Estes foram confrontadas com a bibliografia sobre o assunto. Na seção seguinte, as estruturas e processos internos que influenciam nas decisões de *trade marketing* do Grupo A foram analisadas, comparando-se os resultados obtidos com os modelos propostos nos referenciais teóricos do trabalho. Por último, as estratégias de marketing que permeiam as estratégias de *trade marketing* também foram analisadas com base na bibliografia proposta.

5.1 ANÁLISE DAS DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE *TRADE MARKETING*

Nesta etapa as definições de *trade marketing* foram comparadas às defendidas nos referenciais teóricos utilizados neste estudo, visando identificar se o entendimento da empresa está aderente ou não à bibliografia.

5.1.1 Análise dos conceitos de *trade marketing*

As duas visões existentes em torno do conceito de *trade marketing* no Grupo A refletem divergências de conceitos encontradas na bibliografia. Para Araújo *et al.* (2010) “não há definição unívoca de *trade marketing*, mas sim uma série de abordagens que retratam diferentes aspectos do conceito”. Desta forma, pode-se dizer que o conceito defendido pela área comercial está mais relacionado com um modelo onde o *trade marketing* é, para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996, *apud* ARAÚJO; D’ANDREA, 2010, pg. 45) “um processo estratégico, cujo objetivo consiste em otimizar a comercialização entre varejistas e fornecedores”.

De outra parte, o conceito citado pela área de marketing aproxima-se do modelo de Corstjens e Corstjens (1995 *apud* MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, pg. 46), onde “o *trade marketing* é um marketing industrial ou B2B (*business to business* – de empresa para empresa)”, principalmente pelo fato de atender os três

objetivos propostos por Corstjens e Corstjens (1995 *apud* MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, pg. 46 :

“(...) maximizar o valor oferecido aos varejistas (...), garantir que a equação de valor oferecida e todas as atividades para desenvolver o negócio de cada cliente sejam feitas de forma rentável para a indústria (...) e como a base de clientes é mais concentrada em mercados industriais, o perigo da dependência é muito mais dramático (...) o fornecedor deve dividir e dominar, ou não dividir e ser dominado.” (CORSTJENS; CORSTJENS, 1995 *apud* MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, pg. 46)

A partir disto, surge a necessidade de a empresa definir um conceito único a ser seguido, visando minimizar as falhas de comunicação pela existência de conceitos diversos e otimizar suas decisões estratégicas em relação ao *trade marketing*.

5.1.2 Análise dos objetivos de *trade marketing*

Os objetivos de *trade marketing* observados pela área comercial estão alinhados com o conceito que defendem e, portanto, alinhados com o conceito ideia de Dupuis e Tissier-Desbordes (1996, *apud* ARAÚJO; D’ANDREA, 2010, pg. 45), para otimizar a relação varejista/fornecedor e, conseqüentemente, maximizar as vendas.

A proposta da área de marketing, conforme já citado anteriormente aproxima-se do ideal de Corstjens e Corstjens (1995), pois atenderia aos objetivos propostos pelos mesmos autores, na medida em que existe a necessidade de criar um círculo virtuoso de geração de valor entre varejistas, fornecedores e compradores.

5.2 ANÁLISE DAS ESTRUTURAS INTERNAS

Nesta etapa os referenciais teóricos foram contrapostos às estruturas internas do Grupo A que impactam nas decisões de *trade marketing*, visando novamente identificar se tais estruturas atendem aos modelos propostos nas bibliografias utilizadas.

5.2.1 Análise das estruturas de atendimento

Uma análise da estrutura de atendimento atual do Grupo A permite perceber num primeiro momento que a mesma está alinhada com um dos modelos propostos por Araújo *et al.* (2010), na medida em que a empresa está organizada para atender seus clientes por regiões geográficas. Todavia, no caso da filial de São Paulo há também uma divisão por canal, pois existem responsáveis específicos por contas de grandes varejistas.

Ainda segundo Araújo *et al.* (2010) “é preciso entender primeiramente se a estratégia da empresa foca-se nas marcas ou nos canais e avaliar o grau de maturidade da organização, nível de atividade e investimento no ponto de venda”. Desta forma, mais uma vez o Grupo A está em conformidade, pois sua estratégia ainda é focada no atendimento dos canais em cada região, sem fazer grandes distinções nas suas linhas de produtos, fato que é claramente demonstrado na baixa cobrança por desempenho por linha de produto, focando os resultados dos vendedores na meta global para sua região.

Especificamente para a região de São Paulo, onde há um atendimento misto de canal e região, isto se dá, pois o mercado atendido é mais complexo, na medida em que os grandes varejistas demandam mais foco dos vendedores que os atendem e as negociações, em geral, são mais complexas e envolvem maiores quantias de dinheiro.

5.2.2 Análise do processo de definição de metas

Ao analisar o processo de definição de metas e estimativas de vendas percebeu-se que o mesmo segue a metodologia *bottom up*, que segundo Araújo *et al.* (2010) consiste num modelo onde “a equipe de campo constrói a estimativa de vendas com base no histórico e potencial de vendas a partir de variáveis comerciais, como, por exemplo, novos clientes, novos acordos e eventos regionais”. Isto ocorre, pois no Grupo A a construção de estimativas de vendas e metas dos vendedores é feita para cada vendedor e considerando estas variáveis externas citadas por Araújo *et al.* (2010). Posteriormente, os valores dos vendedores são agrupados nas suas respectivas filiais e somando as filiais é obtida a meta total/estimativa de vendas da empresa.

Porém, é importante ressaltar que por mais que este processo seja majoritariamente *bottom up*, existe a necessidade de o diretor comercial conciliar as

metas e estimativas de sua equipe com os interesses da diretoria e acionistas da empresa.

5.2.3 Análise da gestão de produtos

No que tange à gestão de produtos, percebeu-se que as estratégias atuais do Grupo A não estão alinhadas com o modelo de Araújo *et al.* (2010), que coloca como responsabilidade do *trade marketing* “fazer com que as variáveis comerciais sejam consideradas nas decisões do dia a dia”. Neste sentido, não há muita aderência do atual modelo do Grupo A, pois a gestão de produto é feita integralmente pela área de produção editorial, que determina os títulos a serem produzidos, formatos, embalagens e outras variáveis, salvo alguns casos onde a área de marketing é envolvida no processo para auxiliar em um ou outro ponto, como embalagem, por exemplo.

Outro fator importante são os calendários promocionais e de lançamento. O primeiro é definido entre as áreas comercial e de marketing, e segue o modelo de divisão por canais proposto por Araújo *et al.* (2010). Porém, o calendário de lançamento de produtos é organizado pela área de produção, que realiza os lançamentos de forma mensal e, em alguns casos, não há alinhamento com as áreas comercial e de marketing para um melhor aproveitamento de datas específicas ou outros fatores.

5.2.4 Análise da gestão de comunicação

Quanto ao modelo de gestão da comunicação do Grupo A, foi possível perceber que o modelo adotado de comunicação tem foco na comunicação integrada com o varejista apenas em ocasiões especiais, na divulgação dos produtos nos canais dos varejistas (revistas, panfletos e sites) e na confecção de materiais de divulgação mais simples, principalmente panfletos. Tal modelo é alinhado com o proposto por Araújo *et al.* (2010), que cita o material de ponto de venda como uma ferramenta poderosa de comunicação com o consumidor. Portanto, conclui-se que a adoção de tais práticas é de suma importância para o sucesso na divulgação dos produtos no ponto de venda.

Todavia, conforme citado pelos gestores, algumas divulgações realizadas não tiveram o sucesso esperado, pois não foram operacionalizadas da melhor forma possível e os materiais não foram utilizados da forma correta. Outro exemplo da não utilização correta de matérias de divulgação no ponto de venda ocorre quando as livrarias não utilizam os expositores de livros do Grupo A corretamente, colocando livros de outras editoras, por exemplo. Sendo assim, notou-se a necessidade de que tais ações sejam mais bem planejadas, dimensionadas e operacionalizadas, pontos estes ressaltados por Araújo *et al.* (2010).

5.2.5 Análise da gestão de preços

Para Araújo *et al.* (2010) “*trade marketing* deve ser a área responsável pela estratégia de preços, que deve ser definida seguindo a estratégia de preço de cada produto em cada canal de distribuição”. Ao considerar a primeira parte da fase anterior, notou-se que o Grupo A não atende tal critério, na medida em que os preços são definidos pela área de produção, de acordo com a dificuldade de produção/editoração dos livros e custos de impressão envolvidos. Além disso, não há uma estratégia clara de precificação por canal, na medida em que a formação de preços se dá pela formação do preço de capa do livro, ou seja, a definição do preço de venda ao consumidor final, o que, portanto, inviabiliza maiores distinções de preços entre canais.

Como alternativa à não existência de maiores diferenciações de preço é possível citar o modelo de descontos por canais, onde existem descontos diferenciados por canal de distribuição, conforme visto nas seções 2.3.3.4 (Gestão de preço) e 2.3.3.6 (Gestão dos canais de distribuição). Todavia, por estar essencialmente atrelada aos volumes adquiridos pelos canais de distribuição, esta diferenciação de preços fica restrita à estratégia da empresa de possuir diferentes volumes de vendas em diferentes canais.

5.2.6 Análise da gestão da força de vendas

Considerando o perfil da força de vendas atual citado pelo diretor de marketing, onde existe um misto entre profissionais com tempo de mercado considerável, mas sem formação acadêmica, e profissionais mais jovens com

formação acadêmica e o perfil desejado pela área comercial para seus futuros vendedores, que considera as características de empatia, agressividade e relacionamento, percebeu-se que o perfil atual não é muito alinhado ao perfil referido por Araújo *et al.* (2010), mas que, na medida em que a empresa percebe a necessidade de mudança neste ponto e propõe vendedores mais empáticos, agressivos e de melhor relacionamento, começa a existir maior afinidade entre os perfis, visto que os autores citados, defendem um perfil com características como habilidade de negociação, energia, adaptabilidade, entre outros.

Além disso, a proposta da empresa de utilizar perfis diferenciados conforme o tipo de canal, demonstra-se extremamente próxima ao que defende Araújo *et al.* (2010), quando cita que deve considerar “o gerenciamento por categorias e a adaptação das marcas às necessidades particulares dos varejistas”.

Do ponto de vista de gestão de desempenho e, conseqüentemente, tipos de remuneração, foi possível observar que o Grupo A possui bons modelos, na medida em que mede o desempenho de seus vendedores mensalmente e presta apoio quando existem dificuldades no atingimento de metas de curto, médio ou longo prazo, conforme defendido por Araújo *et al.* (2010). Já no modelo de remuneração, com a utilização de metas construídas no modelo *bottom up*, fazendo com que os objetivos sejam desafiadores e factíveis, há proximidade com o modelo proposto pelo referencial teórico (ARAÚJO *et al.*, 2010).

5.2.7 Análise da gestão dos canais de distribuição

A não existência de estratégias claras para a gestão dos canais de distribuição vai de encontro ao proposto por Araújo *et al.* (2010), quando este cita que “deve-se considerar no planejamento de marketing e em seu alinhamento com as atividades de *trade marketing* como um fabricante poderá envolver seus agentes de canais e incentivá-los (...)”.

Além disso, existe a necessidade do “estabelecimento de indicadores de *desempenho* eficientes para cada canal e com base nestes estabelecer diferentes patamares de crescimento alinhados com os objetivos estratégicos das empresas”. Portanto, cabe ao Grupo A melhor definir quais são seus objetivos em cada canal de distribuição e, a partir deste ponto, definir suas metas de crescimento em cada um.

A inexistência de um portfólio de produtos adequado a cada canal, salvo exceções onde o canal só trabalha com uma determinada linha de produto, também não é adequada, pois o portfólio de produtos deve contemplar as diferenças de objetivos de consumo para aumentar a eficiência em vendas (ARAÚJO *et al.*, 2010).

Como ponto positivo, percebeu-se a existência de percentuais de descontos diferenciados por canais, o que leva em consideração os volumes de compra de cada canal, não homogeneizando a ferramenta de descontos. Além disso, destacou-se a existência da política de *rebates*, na medida em que, por aumentar os percentuais de descontos ou fornecer produtos gratuitos quando o canal adquire um determinado valor, incentiva que os canais façam compras maiores.

5.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Na última etapa foram avaliadas as estratégias de marketing que influenciam as ações de *trade marketing*, confrontando-as com os modelos defendidos no referencial teórico, principalmente visando verificar seus pontos em comum e discrepâncias.

5.3.1 Análise das ações de marketing

A realização de ações de marketing diferenciadas no ponto de venda pelo Grupo A está atrelada à aquisição de espaço junto aos varejistas ou, em alguns casos, estratégias diferentes como o fornecimento de descontos acima da média para aquisição dos produtos por parte dos varejistas ou exclusividade na venda de um determinado produto. Portanto, notou-se que o Grupo A, invariavelmente terá de investir mais recursos, caso deseje realizar ações nos pontos de venda, o que é fortemente recomendado por Araújo *et al.* (2010), que diz que “cada vez mais as indústrias migram suas campanhas de comunicação para dentro dos PDVs, buscando influenciar o *shopper* (...)”.

Quanto às ações de divulgação, no que se refere aos materiais usados pelos varejistas - revistas, panfletos e sites - também é interessante que a empresa continue investindo, pois são formas diferenciadas de atingir os consumidores.

5.3.2 Análise da segmentação de canais

A segmentação de canais utilizada pelo Grupo A, que divide seus clientes em porte (grandes e pequenos), forma de venda (tradicional ou diferenciada), produtos vendidos e exclusividade é altamente recomendada, na medida em que representa a forma como o mercado de livrarias é dividido. Ao comparar a segmentação feita pelo Grupo A com os modelos de segmentação propostos por Araújo *et al.* (2010) (operacional, tático e estratégico), percebeu-se que esta se encaixa no modelo tático, pois esta envolve questões como se o varejista atua em rede ou é independente, posicionamento do varejista e o público-alvo do local.

Além disso, é importante destacar que a segmentação de canais deve ser utilizada para, segundo Araújo *et al.* (2010) “definição de pacote de serviços do fornecedor ao varejo”, sendo que neste pacote de serviços estão compreendidas questões como: forma de atendimento, serviço de entrega, utilização de matérias de divulgação no PDV (ponto de venda), sortimento de produtos, ações promocionais e estratégias de preço (ARAÚJO *et al.*, 2010).

Portanto, notou-se que a segmentação é fundamental para o Grupo A, visto que através dela devem ser tomadas diversas decisões em relação aos canais de distribuição. Todavia, nem todas as decisões em função do tipo de canal são suficientemente claras para o Grupo A e, portanto, a empresa deve atentar neste sentido, visando maior conformidade com o referencial teórico.

5.3.3 Análise da gestão do ponto de venda

Conforme citado anteriormente, uma gestão mais refinada dos pontos de venda, ou seja, a utilização de material de divulgação ou maior exposição da marca está atrelada a um desembolso financeiro junto a grande maioria dos varejistas. Além disso, em ocasiões passadas ocorreram ações de insucesso na gestão dos PDVs (pontos de venda). Este conjunto de fatores faz com que o Grupo A possua um baixo nível de gestão dos pontos de venda onde atua e, portanto, deve investir para melhorar nesse sentido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais, as sugestões de melhorias às estratégias de *trade marketing* do Grupo A e as contribuições gerenciais e acadêmicas.

O presente trabalho teve como objetivo geral mapear e avaliar as estratégias de *trade marketing* desenvolvidas pelo Grupo A frente à literatura consultada sobre o assunto. Buscou-se primeiramente mapear as estratégias de *trade marketing* utilizadas pelo Grupo A ao longo do processo comercial; analisar os conceitos de *trade marketing* apresentados pela bibliografia referente ao assunto; comparar os modelos encontrados no Grupo A com os modelos teóricos propostos; e verificar os pontos de excelência e deficiência das estratégias de *trade marketing* do Grupo A. Acredita-se que todos esses objetivos tenham sido plenamente atingidos. A conclusão de cada etapa vencida está disposta a seguir, juntamente com as propostas de melhoria, baseadas no referencial teórico utilizado.

A etapa de **mapeamento das estratégias de *trade marketing* do Grupo A** foi atingida com sucesso. Apesar de não haver uma área específica de *trade marketing* no Grupo A, e por este conceito ainda ser novo e, em alguns casos, confuso para os funcionários, percebeu-se que o Grupo A de fato possui estratégias, sejam elas comerciais ou de marketing que se aproximam dos conceitos *trade marketing*. O que se percebeu de positivo nesta etapa foi que, por mais que o conceito de *trade marketing* ainda não seja claro na empresa, os principais gestores envolvidos, o diretor comercial e a gestora de marketing, possuem conhecimento sobre o assunto e entendem que é de fundamental importância para alavancar as vendas do Grupo A, principalmente em um mercado que está cada vez mais competitivo e profissionalizado. Outro ponto positivo interessante é que algumas reformulações na área comercial permitiram que conceitos de *trade marketing* fossem inseridos na empresa, ainda que de forma incompleta. Como pontos negativos, destacam-se particularmente a inexistência de uma área de *trade marketing*, o que impossibilita que mais práticas sejam adotadas e na sua totalidade; a imaturidade dos mercados editorial e de livrarias, que ainda não assimilaram os conceitos de *trade marketing*, os quais, em mercados mais maduros como a rede supermercadista, já são utilizados mais fortemente; e a pouca existência de

documentação formal sobre as estratégias de marketing e comercial do Grupo A, o que dificultou o desenvolvimento do trabalho, na medida em que as informações tiveram de ser coletadas através de entrevistas com os gestores das áreas, tornando-se estas as principais fontes para realização do presente trabalho.

A etapa em que foram **analisados os conceitos de *trade marketing* apresentados pela bibliografia sobre o assunto** foram de suma importância para melhor compreensão do assunto e, conseqüentemente, melhor desenvolvimento do trabalho. O que se constatou nesta etapa é que a aplicação dos conceitos de *trade marketing* ainda é recente, principalmente no Brasil, o que implica na existência de pouca bibliografia especificamente sobre o assunto. Além disso, percebeu-se que o fato do conceito de *trade marketing* estar fortemente relacionado ao desenvolvimento prático e estar restrito às indústrias e redes varejistas, dificulta ainda mais o processo de criação de referencial teórico consistente.

Quanto à etapa de **comparação dos modelos de *trade marketing* encontrados no Grupo A com os descritos na literatura**, foi possível perceber que a empresa possui partes de suas estratégias aderentes ao proposto pela bibliografia, o que é algo consideravelmente positivo, na medida em que nunca se propôs formalmente a adotar estratégias de *trade marketing*. Além disso, analisando os conceitos de *trade marketing* que permeiam a organização, percebeu-se que ambos os gestores possuem um entendimento considerável sobre *trade marketing*. Todavia, tais entendimentos são divergentes e, portanto, necessita-se a criação de um conceito único e claro na organização, para que os trabalhos futuros possam ser desenvolvidos sem risco de caminharem para direções divergentes. Também foi possível inferir que existe uma clara necessidade de definição dos objetivos de *trade marketing* para a empresa e que estes devem estar minimamente alinhados com os defendidos na bibliografia. Quanto às estratégias internas que interferem nas estratégias de *trade marketing*, o que se notou foi que existe a necessidade de adequar boa parte das estruturas aos modelos propostos, para que haja um melhor funcionamento das estratégias de *trade marketing*. Por mais que pontos como estrutura de atendimento, gestão da força de vendas e formação de estimativas de vendas estejam em concordância, ainda que parcial, com os modelos teóricos propostos, outros pontos importantes como gestão de produtos, de preços e de

comunicação, não estão em conformidade com as demandas de *trade marketing*. No caso da gestão de produtos e de preços, é necessário que estes itens passem a fazer parte da agenda do responsável de *trade marketing* na empresa. Já para a gestão de comunicação, é necessário que a empresa faça maiores investimentos na aquisição de espaços nos pontos de vendas, pois tal atitude pode ser fundamental para a maximização das vendas. Por último, é importante citar que além de ser necessário que todos os conceitos estejam aderentes às necessidades de *trade marketing*, ainda é preciso criar uma “espinha dorsal”, que os conecte e permita que todos caminhem em direção ao mesmo objetivo. Por último, através da análise das estratégias de marketing notou-se que há necessidade de melhorar a comunicação no ponto de venda e sua gestão, seja com a aquisição de espaços, seja com a utilização de mídias alternativas nestes espaços. Também é importante ressaltar que a segmentação de canais é adequada, pois atende às necessidades da empresa e está alinhada com a realidade do mercado, mas é necessário compreender que tal segmentação também deve servir para o desenvolvimento de estratégias específicas e diversificação de serviços por canal, além da necessidade de incentivos diferenciados para cada canal.

Acredita-se que este trabalho atingiu os objetivos propostos e ofereceu contribuições para a prática gerencial e para a academia. Para as organizações, esse estudo demonstra como é possível alinhar as estratégias comerciais e de marketing aos modelos propostos pelo *trade marketing* e, conseqüentemente, maximizar as vendas da empresa. Para a academia, o trabalho é relevante em função da pouca existência de trabalhos nesta área, em especial no Brasil, em função do tema ser extremamente recente e ter se originado conforme as empresas desenvolviam suas atividades.

O presente trabalho é passível de continuidade, em função da grande extensão que o tema possui. Assim, sugerem-se os seguintes estudos futuros:

- Investigar a aderência das estratégias de *trade marketing* em empresas que possuam áreas formais de *trade marketing*;
- Investigar a utilização de *trade marketing* sob a perspectiva das empresas varejistas.

Por fim, conclui-se que a disciplina de *trade marketing* é de extrema importância tanto para as indústrias quanto para os canais de distribuição e que sua utilização possui forte impacto nos consumidores.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, F. J. S. M. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório.** 1999. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing.** Chicago, IL, Estados Unidos da América, 2007. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing>>. Último acesso em: 25 set. 2011.
- ARAÚJO, C. A.; CASTRO, L. T.; FLORÊNCIO, N. R. A.; D'ANDREA, R.; NEGRÃO, W. L. Planejamento e Implementação de *Trade Marketing*. In: CÔNSOLI, M. A. e D'ANDREA, R. (Org.). **Trade Marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, C. A.; D'ANDREA, R. Origem e Evolução de *Trade Marketing*. In: CÔNSOLI, M. A. e D'ANDREA, R. (Org.). **Trade Marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, M. A. T.; COSTA, Francisco J.; LEOCADIO, Aurio L. **Trade marketing na relação produtor-varejista: um estudo exploratório no setor avícola cearense.** In: SEMEAD, VII., 2004, São Paulo, pg. 2.
- CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO; SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro.** São Paulo: 2003-2007.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- EARP, Fábio Sá; KORNIS, Georges. **A Economia do livro: A Crise Atual e uma Proposta de Política.** In: Séries para discussão, 2005, Rio de Janeiro.
- GARCIA, M. T. Estratégias de distribuição no varejo de livros. In: LAS CASAS, A. e GARCIA, M. T. (Org.). **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo.** São Paulo: Novatec, 2007.
- KOTLER, PG.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MOTTA, R.; SANTOS, N., SERRALVO, F. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar canais de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: um guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 pg.

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS. **Produção e vendas do setor editorial brasileiro 2011**. Disponível em: <<http://www.snel.org.br/ui/pesquisamercado/diagnostico.aspx>>. Acesso em: 15 de maio de 2012.

VENDRAME, F. C.; GIULINANI, A. C.; CAMARGO, S. H. C. R. V. Canais de marketing: As tarefas de distribuição dos atacadistas. In: GIULINANI, A. C.(Org.) **gestão de marketing no varejo V**. Itu: Ottoni Editora, 2009.

ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro para entrevista em profundidade

Trabalho de Conclusão de Curso:

“Análise das estratégias de *trade marketing* do Grupo A Educação”

- **Conceitos gerais:**
 - Definição de *trade marketing*;
 - Objetivos de *trade marketing*;
 - Cenário brasileiro de *trade marketing*;
 - Usos de estratégias de *trade marketing* no mercado editorial.

- **Estratégias internas:**
 - Definição de estruturas de atendimento (canal, categoria, local, regional);
 - Processos (papéis de *trade marketing*, estimativa de vendas, responsabilidades, sistemas de suporte, etc.);
 - Gestão de produtos;
 - Gestão de comunicação;
 - Gestão de preços;
 - Gestão da força de vendas (perfil dos funcionários, performance, formas de remuneração, etc.);
 - Gestão dos canais de distribuição (incentivos aos canais, estratégias por canal/região, portfólio por canal, etc.).

- **Estratégias de marketing:**
 - Ações de marketing;
 - Segmentação de canais de venda;
 - Segmentação de *shoppers*/consumidores;
 - Gestão do PDV;
 - Gestão de comunicação integrada ao varejista.