

LUIZ GUSTAVO LEAL MACHADO TALARICO

ANÁLISE DE RETORNO FINANCEIRO EM AÇÕES PROMOCIONAIS EM
UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção do diploma de Engenheiro
de Produção

São Paulo

2015

LUIZ GUSTAVO LEAL MACHADO TALARICO

ANÁLISE DE RETORNO FINANCEIRO EM AÇÕES PROMOCIONAIS EM
UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção do diploma de Engenheiro
de Produção

Orientador:

Prof. Dr. João Amato Neto

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

À minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador, professor João Amato Neto, pela paciência e orientação fundamentais para a conclusão deste trabalho e estendo esse agradecimento aos demais professores da Poli, em especial aos do departamento de produção, que facilitaram o meu aprendizado nesses anos e tornaram os diversos assuntos do currículo mais interessantes.

Agradeço aos meus pais que sempre souberam dosar as palavras duras com as palavras de consolo na medida e momentos certos. Mesmo quando não concordaram com minhas decisões, me apoiaram e me deixaram fazer minhas escolhas sozinhos.

Agradeço também à minha irmã, Carol, que entre muitas coisas foi a principal responsável por eu optar pela engenharia de produção quando eu nem sabia o que um engenheiro fazia.

Não posso deixar de agradecer ao Alexandre Farber, que suportou os melhores e piores momentos na Escola junto comigo, mesmo quando a maior parte dos nossos amigos foram para intercâmbio e nós continuamos e também à Bárbara Moral, que com sua paciência e amizade facilitou minha aprovação nas matérias dos últimos dois anos da Poli. Obrigado por não me matar mesmo nos piores momentos.

Tive o prazer de fazer parte, ativamente no começo e à distância depois do CAEP e agradeço e parablenizo todos os membros de todos os anos da gestão, de antes de eu entrar na Poli em 2010 até 2015, que fizeram e fazem daquele espaço um lugar onde é possível se sentir em casa.

Agradeço à Cris e ao Osni, que faziam os papeis de mãe e pai nesse espacinho que chamávamos de casa, o CAEP. Não tem como expressar como a presença e atenção de vocês ajuda os alunos a enfrentarem essa loucura que é a Poli.

Gostaria também de agradecer meus amigos desde o colégio que souberam sempre o jeito certo de lidar comigo, nos bons e maus momentos e tentavam me motivar a não desistir quando parecia a opção mais fácil. Aos diversos amigos da Poli também, desde os do mesmo ano que eu, até os mais velhos ou mais novos, meu profundo agradecimento pela companhia no dia a dia da faculdade. Tenho que reconhecer também o papel que os membros da comissão

de formatura 2014 tiveram na motivação em terminar o curso e não desistir, mesmo nos momentos difíceis de baixa adesão, nas brigas por motivos bestas e até nas reuniões madrugadas adentro; começamos como um grupo de desconhecidos de anos e cursos distintos e acabamos como amigos que quero levar para o restante da vida.

Finalmente, mas não menos importante, agradeço ao Glauber Tria, Thais Colin e Marcus Silva por toda a orientação, aprendizado, amizade e paciência comigo durante meu período de estágio. Não consigo imaginar este projeto tão bem executado e reconhecido se cada um não tivesse me ajudado. Com certeza existe um pouco de cada um nas páginas desse trabalho. O futuro profissional que vocês enxergam em mim sem dúvida veio do trabalho de vocês.

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de propor formas de realizar análise de investimentos em promoção de vendas voltadas ao consumidor para uma empresa global de bens de consumo através dos conceitos de retorno sobre investimento (ROI) e conceitos de marketing. Devido à grande e crescente concorrência no mercado brasileiro, tornou-se extremamente importante controlar os investimentos que a empresa faz, de forma que seu crescimento seja saudável e sustentável. O ambiente da empresa foi analisado, classificando-a quanto aos segmentos de mercado que atende e sua estratégia de branding. A proposta do projeto de análise de investimentos permitiu identificar pontos de desalinhamento interno na empresa quanto às metas dos diferentes departamentos e permitiu que, junto com a proposta de próximos estudos, fosse proposta uma mudança organizacional que afete positivamente os departamentos de interface do projeto.

Palavras-chave: Marketing promocional. Retorno sobre investimento promocional. Promoção de vendas.

ABSTRACT

The present study was developed with the objective of proposing methods of performing investment analysis in sales promotions targeting the consumer for a global consumer goods company using return on investment (ROI) knowledge and marketing concepts. Due to the ever growing competition in the Brazilian market, it has become highly important to control the company's investments, so that its growth is both healthy and sustainable. The company's environment was analyzed, classifying it as to the market segments that attends and its branding strategy. The investments analysis project proposal allowed identifying internal misalignment in the company on the targets of the different departments and permitted that, along with a proposal of future studies, an organizational change was also suggested, which could positively affect the project's interface departments.

Keywords: Promotional marketing. Promotional return on investment. Sales promotion.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os ambientes de marketing	31
Tabela 2 - Tipos de comportamento de compra	35
Tabela 3 - Considerações de marketing para produtos de consumo.....	38
Tabela 4 - Explicação das ferramentas do mix de promoção	43
Tabela 5 - Elementos de um plano de marketing	45
Tabela 6 - Tipos de ofertas físicas	69
Tabela 7- Ferramenta de cálculo de ROI de oferta física	73
Tabela 8 - Resultado de uma ação promocional em canal	76
Tabela 9 - Informações das ações promocionais	76
Tabela 10 – Dados contábeis para análise de ação promocional em canal	77
Tabela 11 - Resultado para cálculo de ROI.....	77
Tabela 12 - Histórico de análise por categoria	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da revisão bibliográfica	28
Figura 2 - Forças competitivas de Porter	33
Figura 3 - Análise SWOT	34
Figura 4 - Processo de decisão do comprador	36
Figura 5 - Canais de distribuição de consumo	41
Figura 6 - Despesas proporcionais ao faturamento (DPF)	51
Figura 7 - Segmentação de canais e CVA	65
Figura 8 - Regiões e microrregiões do Brasil	65
Figura 9 - Formas de contabilizar venda	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Canibalização de uma oferta	70
Gráfico 2 - Ações promocionais divididas por resultado	78
Gráfico 3 - Resultado das ofertas físicas por tipo.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDF – *Customer Development Finance*

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

DPF – Despesas Proporcionais ao Faturamento

GC – Gerenciamento de Categoria

KAVA – *Key Accounts*

MBC – Margem Bruta de Contribuição

OPSO – Optimizing Promotional Sell-out

PDV – Ponto de Venda

RB – Receita Bruta

RL – Receita Líquida

ROI – *Return on Investment*

ROMI – *Return on Marketing Investment*

SKU – *Stock Keeping Unit*

SVM – Sistema Vertical de Marketing

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. Breve descrição da empresa.....	23
1.2. Motivação para o tema.....	24
1.3. Objetivo	25
1.4. Estrutura do texto.....	26
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	27
2.1. Marketing.....	28
2.1.1. Definições do mercado	29
2.1.2. Os 4Ps	38
2.1.3. Comunicação integrada de marketing	44
2.1.4. Promoção de vendas	46
2.2. Finanças e estatística.....	48
2.2.1. Regressão linear.....	49
2.2.2. Análise de investimentos	51
3. A EMPRESA.....	53
4. METODOLOGIA	67
4.1. Oferta física.....	68
4.2. Ações em canal	73
4.3. Consolidação do resultado	77
5. RESULTADOS	79
6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXO	92

1. INTRODUÇÃO

As mudanças socioeconômicas e demográficas ocorridas nas últimas décadas têm trazido diversos desafios e oportunidades para a indústria. Ao analisar somente o Brasil, observa-se que o crescimento da classe média, a maior disponibilidade de informação e a entrada de novas empresas globais no mercado têm forçado as empresas de bem de consumo a aperfeiçoar suas atividades no segmento em que atuam.

Citando especificamente os fatores de globalização e concorrência, torna-se cada vez mais importante que os recursos da empresa sejam bem empregados ao longo de toda a cadeia, evitando perdas desnecessárias e otimizando os ganhos.

O trabalho foi desenvolvido integralmente pelo autor, durante o seu período de estágio em uma empresa global de bens de consumo não duráveis na área de finanças de suporte para vendas, com suporte de seu gestor e dos outros times envolvidos (marketing, desenvolvimento de clientes e outras áreas de finanças). É possível identificar como principal motivação para este projeto a necessidade de um maior controle sobre os investimentos em promoção de vendas focadas no consumidor, ou seja, direcionadas para o ponto de venda. Dessa necessidade de controle surgiu a necessidade de medir o retorno financeiro das ações promocionais da empresa e compará-lo à variação de participação de mercado (market share) gerada e, a partir desses resultados, propor melhorias e promover boas práticas na forma como as ações promocionais são elaboradas e aprovadas maximizando, assim, o retorno sobre o investimento de promover vendas ao consumidor.

1.1. Breve descrição da empresa

O trabalho foi realizado na empresa GLOBAL PRODUCTS, que é uma das maiores empresas de bens de consumo não duráveis do mundo, atuando em cerca de 190 países, empregando globalmente aproximadamente 200 mil funcionários, tendo crescido especialmente nos mercados de países emergentes nos últimos anos, sendo que em 2013 obteve um faturamento global em torno de 30 bilhões de euros.

Presente no Brasil há mais de 80 anos, a empresa conta com dez unidades fabris no país, com um escritório central em São Paulo, escritórios regionais de vendas distribuídos em diversos estados e possui mais de 25 marcas em seu portfólio.

A GLOBAL PRODUCTS atua nos segmentos de cuidados com o lar, higiene pessoal, e alimentos e possui como missão corporativa trazer vitalidade à vida das pessoas; ou seja, ajudá-las a se sentirem bem, bonitas e aproveitarem mais a vida através de suas marcas e serviços, além de ter como meta dobrar seu tamanho ao mesmo tempo em que reduz o seu impacto ambiental.

Devido à dimensão da empresa, o estudo será focado na área de finanças para suporte a vendas, internamente chamada de customer development finance (CDF), onde o autor realizou seu estágio, bem como suas áreas de interface para elaboração do projeto como o time de marketing para ponto de vendas, conhecido como trade marketing e os times de gerenciamento de categoria e gerenciamento de canal.

A área de CDF é responsável pela gestão de todas as verbas e orçamentos referentes a condições comerciais (descontos e concessões) oferecidas aos clientes, que dividem-se em verbas “base” (condições e acordos comerciais definidos de acordo com a região, tipo de canal, relevância do cliente para o negócio e tipo de produto) e verbas “táticas” (com alocação entre categorias, canais, tipo de ação, etc.) que são revistas mensalmente devido às necessidades de mercado e ações da concorrência. Nesta denominação classifica-se toda verba relacionada a ações promocionais para o ponto de venda, que é o foco desse trabalho.

Todos os termos, conceitos e formas de análise com relação ao mercado da empresa serão tratados adiante, após a revisão da bibliografia para melhor entendimento de toda a teoria bem como cenário atual do mercado.

1.2. Motivação para o tema

Com as diversas categorias, tipos e funcionamentos de ações promocionais, é necessário realizar as melhores ações no que diz respeito a retorno financeiro e também a market share. O primeiro desafio é ter uma mensuração eficiente e que reflita o real resultado da promoção. Já o segundo desafio consiste em interpretar os dados obtidos para propor melhorias e direcionar os investimentos em ações promocionais nas diversas unidades de negócio da empresa e, dessa forma, maximizar o crescimento da empresa, de uma forma financeiramente viável e sustentável.

Além disso, deve-se buscar um alinhamento entre todos os envolvidos na elaboração de novas atividades promocionais, de forma que o foco seja o cliente, como é esperado dos

funcionários da empresa, sem prejudicar as margens e nem a participação de mercado da empresa.

Ao buscar crescimento, é imprescindível que a empresa busque formas mais eficientes de gastar capital, sendo que a verba de marketing, antes gasta sem controle e medições de resultado, atualmente é melhor analisada, com maior coleta de dados e desenvolvimento de ferramentas e método científico para sua aprovação e liberação (BRADY, 2004).

O projeto foi globalmente chamado de OPSO Project (*Optimizing Promotional Sell-out*), onde *sell-out* representa a venda de produtos do cliente para o consumidor; enquanto a venda do produtor para clientes é chamada de *sell-in*. O principal objetivo do projeto é mensurar o quanto o planejamento de marketing no ponto de venda (PDV) está trazendo resultado eficiente para a empresa, e caso contrário, apontar onde pode ser melhorado.

O projeto é de responsabilidade dos times locais de CDF, que a cada trimestre devem reportar para a equipe global os resultados obtidos com as ações do período.

Este estudo leva em consideração apenas o retorno de ações de marketing voltadas para o PDV; ou seja, o estudo sobre o resultado de outras formas de marketing, como mídia, etc. não faz parte do escopo do projeto.

1.3. Objetivo

Com a elaboração deste trabalho, pretende-se definir uma metodologia eficiente de medir o retorno sobre investimento (ROI) de uma ação promocional no PDV tornando possível a aplicação desse resultado na elaboração e aprovação das futuras ações promocionais desenvolvidas pelo departamento de marketing.

Para isso, foi necessário entender quais são os tipos de ações promocionais e como são decididas e aprovadas. A partir desse entendimento, grupos similares de ações foram agrupados para simplificar as análises, respeitando o caráter único de cada grupo para realizar uma análise assertiva. Enfim, foram analisados os resultados da implementação do projeto para a realidade da empresa, com as dificuldades, aprendizados e pontos de melhoria, apresentando as conclusões tiradas para a liderança.

Finalmente, ao analisar o resultado frente os objetivos do projeto, chegou-se a um direcionamento para próximos passos.

1.4. Estrutura do texto

O texto está estruturado em seis capítulos, iniciado pela introdução acima, que apresenta o assunto que será tratado adiante, com um contexto geral da empresa e das motivações que levaram à realização deste trabalho, além da definição do escopo, do problema que será tratado e dos objetivos que o estudo pretende atingir.

O capítulo seguinte traz uma revisão da literatura relacionada ao tema abordado, estando dividida em duas partes: uma focada nos conceitos de marketing do tema e outra com revisão do ponto de vista financeiro. Primeiramente é importante explicitar o contexto do desenvolvimento do marketing e da definição e quantificação de objetivos para as ações em PDV. Em segundo lugar, os conceitos financeiros auxiliam na definição das premissas que serão adotadas ao quantificar e estudar as ações de marketing, sendo que uma boa metodologia financeira implica em resultados mais consistentes com os objetivos e a realidade.

Em seguida, todos os temas abordados na revisão da literatura serão aplicados para a empresa estudada para que o contexto onde a empresa está inserida, bem como os desafios que enfrenta e seu direcionamento estratégico, possam ser entendidos de acordo com a análise da teoria existente sobre o segmento onde a companhia atua.

Adiante, a metodologia e os resultados são discutidos no quarto e quinto capítulos, respectivamente. A definição da metodologia com a qual será abordado o tema delimita e dá diretrizes para o estudo enquanto o resultado obtido com a aplicação da metodologia na empresa é discutido posteriormente.

Finalmente, o último capítulo possui uma conclusão referente aos resultados obtidos; incluindo as considerações sobre o objetivo e problema inicialmente propostos e sugestões para a continuidade do projeto na empresa, além de aprendizados obtidos ao longo do desenvolvimento do projeto e sugestões para futuros trabalhos visando a constante melhoria do retorno do valor investido no PDV.

Por razões de confidencialidade, todos os números, dados e valores internos à empresa usados neste trabalho foram multiplicados por um fator K, preservando a proporcionalidade dos números, alternado apenas seu valor absoluto.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para elaboração desse trabalho, a revisão bibliográfica foi abordada sob dois campos de estudo: um sobre os assuntos de marketing, que auxiliarão no entendimento do tema e da empresa e seu segmento de atuação; e outro com enfoque financeiro e estatístico, englobando os conceitos de regressão, retorno financeiro e avaliação de investimentos. Assim, será possível estabelecer a importância do marketing nas empresas tanto para sua saúde financeira como também comercial, além de mostrar que diferentes campos de estudo estão cada vez mais relacionados no sentido de trazer maior eficiência para as empresas.

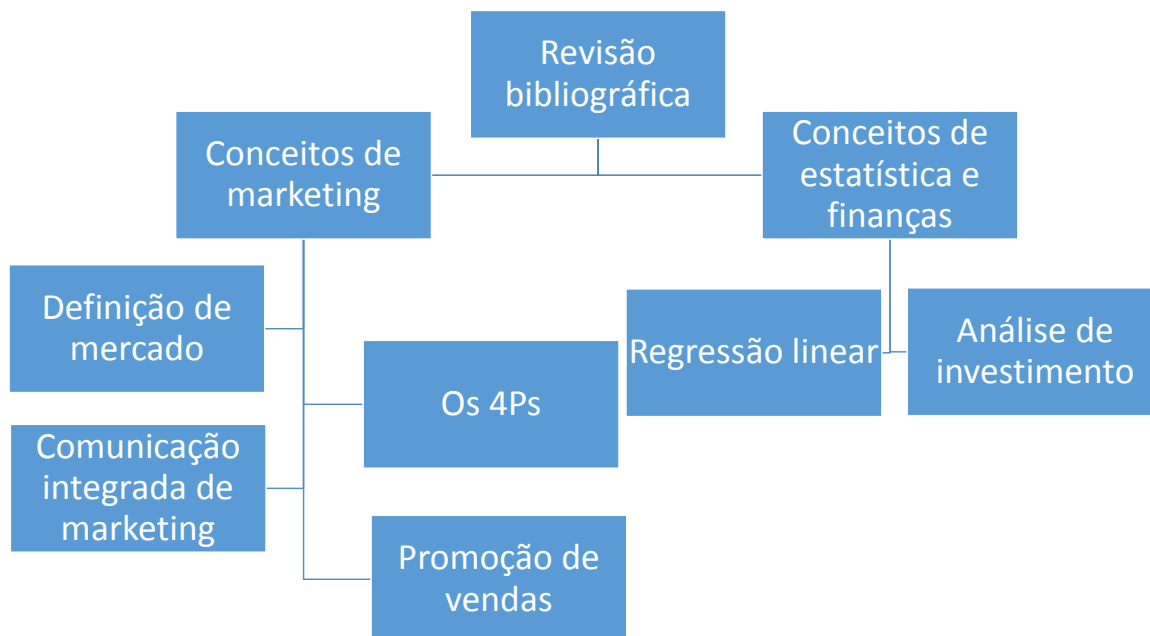
Primeiramente foi definido o conceito de marketing, diferenciando essa área de simplesmente propaganda, para em seguida definir seus princípios e a teoria aplicável ao caso em questão, bem como os principais termos usados; além de artigos relevantes, que abordassem a crescente necessidade de melhor avaliar o retorno para a empresa das ações de marketing, pois cada vez mais na busca por resultados, profissionais de marketing são questionados sobre sua intensa necessidade de grandes orçamento nas empresas, ao invés de terem vasto acesso a uma alta soma com pouca justificativa quantitativa do resultado de tal valor (BRADY, 2004).

A definição fornecida atualmente pela American Marketing Association (AMA) é traduzida como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.

Pode-se observar, com a recente inclusão da disciplina de marketing no curso de engenharia de produção da Escola Politécnica da USP, as diversas interfaces entre as duas formações. Cada vez mais espera-se o entendimento de assuntos além da formação técnica de um engenheiro de produção para o desenvolvimento de sua habilidade de abordagem sistêmica de problemas (PINTO, 2011).

A Figura 1 ilustra a forma como a revisão bibliográfica será abordada:

Figura 1 - Estrutura da revisão bibliográfica



Fonte: elaborado pelo autor

2.1. Marketing

Para explicar o funcionamento do marketing, Kotler e Armstrong (2007) dividem-no em um modelo de cinco etapas; destas, quatro são voltadas a entender os clientes, criar valor para eles e relacionamentos e o quinto é direcionado a capturar o valor que foi criado destes clientes, tanto em venda, quanto lucro, relacionamentos, etc.

Esse processo, de acordo com os autores supracitados, deve primeiramente pesquisar quem são seus clientes potenciais e o que eles desejam e necessitam para, a partir desse conhecimento prévio, estabelecer uma estratégia de marketing e definir quais clientes serão atendidos e como isso será feito, visto que não é possível atingir satisfatoriamente todos os clientes.

Antes de desenvolver sua produção, redes logísticas, plano de marketing, e outros, a empresa deve, segundo Drucker (1994), criar consumidores; ou seja, fazer com que sua oferta tenha na percepção do cliente um valor maior que a concorrência, sendo estes chamados também de maximizadores de valor, sendo necessário entender o cliente e o que este deseja.

Só então a empresa deve organizar a execução de seu plano estratégico através de uma análise dos chamados 4Ps, que são praça, produto, preço e promoção e, dessa forma, gerar valor

para os clientes. As demais etapas do processo são construir e manter relacionamentos com os clientes e, por fim, obter o valor dos clientes.

Para ter clientes mais satisfeitos, deve-se gerar maior valor através do processo de marketing, formando relacionamentos mais longevos; não podendo esquecer que o cenário onde se encontra o mercado é sempre dinâmico, forçando os profissionais de marketing a sempre estarem atentos às características deste mercado, devendo identificar e explorar novas oportunidades através de revisões do processo descrito; ou seja, uma vez completo um estudo e formulação de plano de marketing, este deve ter seu resultado mensurado e ser constantemente revisto de acordo com as diversas mudanças do mercado, incorrendo na necessidade de rever a estratégia do negócio (OGDEN, 2007).

No desenvolvimento deste trabalho, o principal foco foi dado à análise dos 4Ps do marketing, porém é necessário entender o contexto em que a empresa aplica essa teoria, de forma que sua missão e visão devem ser definidas, bem como o segmento de mercado onde atua a empresa e o perfil dos compradores e consumidores de seu produto (tendo em vista que o consumidor nem sempre é o comprador, como por exemplo um comprador de uma família que realiza a compra de produtos de higiene e beleza para toda a família). Outro foco foi dado no tema de comunicação integrada de marketing, onde a gestão e o plano de marketing da empresa devem ser alinhados entre as diversas áreas que lidam com transmitir mensagens e valores aos clientes. Além disso, foram também abordados conceitos utilizados nas análises das ações promocionais, como canibalização, ROI, etc.

2.1.1. Definições do mercado

Ao propor um plano de negócio de marketing, a primeira necessidade de maximização na criação de valor é definir qual o segmento de mercado a ser atendido, bem como seus possíveis clientes.

Para ser bem sucedida, uma empresa deve ter bem fixados seus objetivos e alicerces, evitando ficar à mercê dos acontecimentos. As palavras-chave para uma empresa consolidar um desenvolvimento pleno são prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços. É necessário definir desde o início sua finalidade e missão através de cinco perguntas que a empresa deve responder para identificar seu posicionamento:

- Quem é o cliente?

- Onde está o cliente?
 - O que compra o cliente?
- O que é valor para o cliente?
- Qual o ramo da empresa?
- Qual será o ramo da empresa?
- Qual deve ser o ramo da empresa?

A partir dessas perguntas torna-se possível identificar a missão da empresa bem como auxiliar na tradução dessa definição em diferenciação estratégica da empresa criando, dessa forma, valor para o cliente (DRUCKER, 1998).

Além disso, é necessário entender as forças ambientais que atuam na empresa na sua construção de relacionamentos. Estes devem ser mais abrangentes que apenas focados no consumidor, uma vez que uma empresa bem sucedida deve ter bons relacionamentos com clientes, parceiros externos e também internamente, com as outras pessoas da empresa. Fazem parte do ambiente de marketing todos os participantes e as forças externas ao marketing que afetam a construção e manutenção de bons relacionamentos pelo time de marketing, sendo este dividido em microambiente e macroambiente, conforme ilustrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Os ambientes de marketing

Ambiente de marketing		
Microambiente	Empresa	Diferentes grupos da empresa devem atuar em conjunto para pensar no consumidor
	Fornecedores	Importante elo na entrega de valor - oferecem recursos para produção de bens e serviços
	Intermediários de marketing	Ajudam a promover, vender e distribuir produtos para compradores finais
	Clientes	Cinco tipos de mercados: consumidores, organizacionais, revendedores, governamentais e internacionais
	Concorrentes	A empresa deve oferecer maior valor para clientes do que seus concorrentes para ser bem sucedida
	Públicos	Qualquer grupo que tenha interesse na empresa ou possa impactar sua capacidade de atingir seus objetivos; dividem-se em sete tipos: financeiros, ligados à mídia, governamentais, interesse, locais, geral e internos
Macroambiente	Ambiente demográfico	Oportunidades de conhecimento de pessoas para o marketing por questões de tamanho de população, densidade, localização, faixa etária, gênero, etnia, ocupação e outros dados
	Ambiente econômico	Fatores que afetam poder de compra e padrão de gastos das pessoas
	Ambiente natural	Relacionado aos recursos naturais utilizados como insumos ou afetados pelas atividades de marketing
	Ambiente tecnológico	Como as pessoas e as relações são moldadas por mudanças e avanços na tecnologia, e como isso afeta as atividades de marketing
	Ambiente político	Formado pelas leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam ou limitam as operações e atividades das organizações e pessoas na sociedade
	Ambiente cultural	Composto por instituições e outras forças que afetam valores, percepções, preferências e comportamentos básicos da sociedade

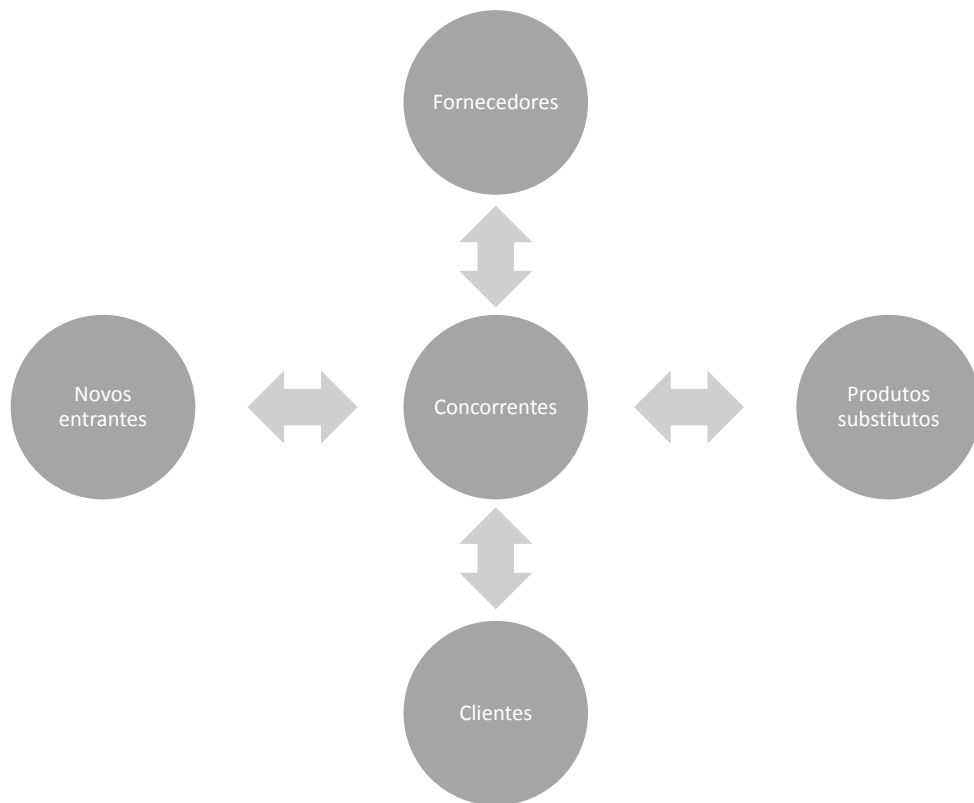
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

A partir desse exercício de avaliar o que a empresa pretende atingir e como o ambiente interno e externo pode afetá-la no atingimento de seus objetivos, há também duas ferramentas importantíssimas na autoanálise da empresa: a análise SWOT e as forças competitivas de Porter.

As cinco forças competitivas, conforme proposto por Porter (1979) tanto auxilia a empresa a avaliar suas oportunidades e ameaças no mercado em que já atua e determinar sua atuação no mercado, como pode ser realizada previamente à entrada num determinado mercado. As cinco forças do modelo são:

- Força de concorrentes: atividades dos concorrentes diretos (que vendem mesmos produtos). Deve-se considerar número de concorrentes, sua diversidade e publicidade
- Ameaça de novos entrantes: fatores que dificultam entrada de novos concorrentes no mercado, tais quais economias de escala, patentes, capital inicial necessário, acesso a canais de distribuição
- Poder de barganha dos clientes: poder de decisão dos clientes entre marcas, levando em conta disponibilidade da informação sobre produtos e existência de produtos substitutos
- Poder de barganha de fornecedores: quanto os fornecedores podem impor nas negociações, sendo importante saber número de fornecedores no mercado e a especificidade do insumo
- Ameaça de produtos substitutos: produtos que atendem mesmas necessidades mesmo sem ser os mesmos, que podem não ser concorrentes em um primeiro momento, mas que devem ser observados com atenção.

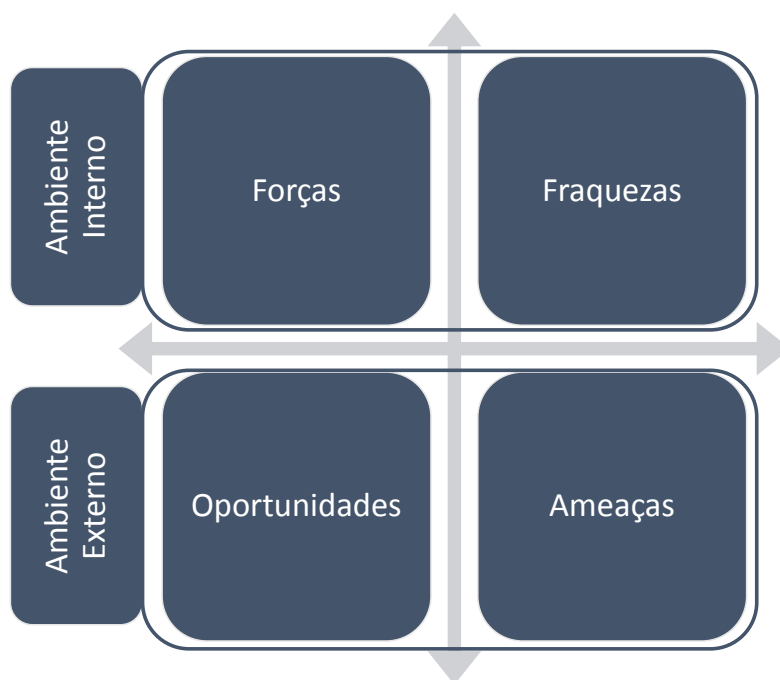
Figura 2 - Forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1979).

Finalmente, uma última ferramenta que auxilia a caracterização da empresa utilizando a teoria abordada acima é a análise SWOT, ou FFOA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; do inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Essa ferramenta possibilita avaliar tanto o ambiente interno da empresa (forças e fraquezas) quanto o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Os itens de forças e fraquezas dizem respeito, respectivamente, às vantagens e desvantagens internas da empresa contra seus concorrentes, enquanto oportunidades e ameaças relacionam-se aos aspectos positivos que podem aumentar a vantagem competitiva da empresa e negativos que podem comprometer essa vantagem, respectivamente.

Figura 3 - Análise SWOT



A partir desse diagrama, pode-se combinar variáveis para construção e melhoria do negócio, como por exemplo a partir de forças e ameaças aproveitar-se dos pontos positivos da empresa para assim minimizar os efeitos das ameaças, além da vantagem para a tomada de decisão no negócio a partir de uma devida elaboração da análise SWOT (PORTER, 2002).

Após modelar o comportamento do mercado e os fatores que nele interferem, torna-se necessário entender o consumidor e seu comportamento de compra, que compõem o mercado consumidor (KOTLER, ARMSTRONG; 2007). Segundo os autores, é parte fundamental do marketing o entendimento de o que motiva o consumidor a adquirir certo produto, sendo que não é uma questão simples – o consumidor não sabe conscientemente o que motivou a compra – sendo necessário entender qual a reação do consumidor frente aos esforços do marketing, considerando que o comportamento de compra do consumidor é influenciado por suas características (culturais, sociais, pessoais, psicológicas) bem como por sua decisão de compra, de modo que ambos devem ser entendidos separadamente.

Para o profissional de marketing, o comportamento do consumidor é influenciado por seus fatores culturais; ou seja, por sua cultura (valores básicos, percepções e etc.), subcultura (tais quais nacionalidade, religiões, etc.) e classe social (divisões da sociedade, determinadas por renda, instrução, ocupação, etc.); além de fatores sociais como pequenos grupos, família, papéis sociais ou status; fatores pessoais, tais quais idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação

financeira, estilo de vida ou personalidade e autoimagem; e finalmente há os fatores psicológicos, que são motivação, crenças e atitudes, aprendizagem e percepção. Dessa forma, as conexões e relações entre os fatores que interferem no perfil e comportamento do consumidor devem ser estudadas em conjunto para uma abordagem complexa de como posicionar-se no mercado de forma a atingir seu público-alvo.

A partir do mapeamento desse comportamento do consumidor, Kotler e Armstrong (2007) em seguida dividem a tipologia de comportamento de compra, diferenciados pelo nível de envolvimento do consumidor e da diferença entre as marcas, formando assim uma matriz, conforme Tabela 2, onde há quatro tipos de comportamento de compra: complexo, com dissonância cognitiva reduzida, em busca de variedade, e habitual.

Tabela 2 - Tipos de comportamento de compra

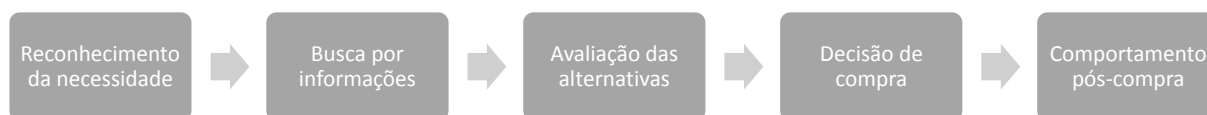
		ENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR	
		ALTO	BAIXO
DIFERENÇAS ENTRE MARCAS	SIGNIFICATIVAS	Comportamento de compra complexo	Comportamento de compra em busca de variedade
	POUCAS	Comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida	Comportamento de compra habitual

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

O comportamento de compra complexo é normalmente apresentado em situações onde o produto é caro, auto expressivo, não comprado com frequência ou que envolve riscos; com dissonância cognitiva reduzida por sua vez envolve produtos caros, ou que apresente riscos, mas na qual os consumidores não percebiam grandes diferenças entre marcas. Quanto ao baixo envolvimento do consumidor, o comportamento de compra em busca de variedade trata de produtos onde há grande diferença entre as marcas e o consumidor pode optar por trocar por outra marca mais por uma escolha de variedade do que por insatisfação, sendo o marketing de marca um fator muito importante. Finalmente o comportamento de compra habitual é aquele no qual o consumidor não vê diferenciação entre produtos, e caso escolha uma marca específica é mais por hábito do que por busca de informação que indique as diferenciações do produto.

Dando continuidade ao estudo de comportamento do consumidor, após definição de como ele é influenciado a realizar a compra, há também a oportunidade de entendimento do processo de decisão de compra, sendo esse composto de cinco etapas.

Figura 4 - Processo de decisão do comprador



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Esse processo inicia com o comprador reconhecendo um problema ou necessidade, causada por estímulos internos ou externos; em seguida o comprador pode passar a se informar sobre a oferta do produto que ele deseja ou necessita, com níveis de busca dependentes da variedade e facilidade de obter informações disponíveis e intensidade de impulso. Ao juntar informação suficiente, o comprador passa a avaliar suas alternativas finais de marcas, sendo que normalmente não há uma única característica buscada e a ponderação de cada característica desejada varia entre consumidores, sendo papel do marketing saber interpretá-las para poder satisfazer seu comprador.

Após sua avaliação, ele fará a decisão de compra, que pode sofrer influências inesperadas que evitem que a marca escolhida como favorita seja a marca comprada (mudanças na economia, ações dos concorrentes, ou opiniões de pessoas de confiança). Finalmente o pós-compra lida com a superação das expectativas do comprador quanto ao produto adquirido. Caso suas expectativas sejam superadas ou o comprador esteja encantado, ele pode comprar diferentes produtos da mesma marca, recomendá-la para conhecidos e até ignorar as ações de outras marcas (KOTLER, ARMSTRONG; 2007).

Outros quatro processos de marketing na criação de valor para os cliente-alvo envolvem selecionar os clientes a serem atendidos, através de segmentação do mercado e determinação do mercado-alvo; e decidir-se por uma proposição de valor, tanto por diferenciação quanto por posicionamento.

Primeiramente, a segmentação do mercado consumidor consiste em dividir o mercado em grupos menores de compradores com necessidades e características diferentes, que podem

demandar produtos ou estímulos de marketing distintos. Essa segmentação pode se dar de diversos modos, com os principais sendo de forma geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (KOTLER, ARMSTRONG; 2007).

Ainda segundo os autores, uma segmentação útil deve ser mensurável, de forma que obtenha-se dados sobre o segmento; acessível, para que exista um meio de os membros do segmento serem atingidos pelo marketing da empresa; substancial, assim a segmentação trará um mercado grande e lucrativo para a empresa, sendo válido desenvolver um programa de marketing para o segmento; diferenciável, ou seja, segmentos são distintos e respondem diferentemente a estímulos do marketing, caso contrário não deveriam ser considerados segmentos diferentes; e acionável, possibilitando que programas de marketing distintos sejam desenvolvidos eficientemente de forma a atrair e atender os segmentos.

Ao possuir diversos segmentos de mercado, a empresa deve escolher quais desses segmentos atingir e de que forma, com essa avaliação se dando com base em tamanho e crescimento do segmento, sua atratividade estrutural e os objetivos da empresa, formando assim os mercados-alvo e, em seguida, a forma de cobertura desse mercado; indo do mais amplo ao mais limitado, existindo, de acordo com os autores, quatro grandes grupos a serem considerados: marketing indiferenciado ou de massa, marketing diferenciado ou de segmento, marketing concentrado ou de nicho, e o chamado micromarketing, sendo este local ou individual, onde cada grupo difere na abordagem em tamanho de segmento, custos de marketing para a empresa e atingimento do mercado-alvo desejado.

Finalmente, a empresa deve decidir a partir de seus mercados-alvo sua proposição de valor; ou seja, como criará valor superior à concorrência para o segmento e qual a posição que deseja ocupar. O posicionamento está relacionado à percepção que os consumidores têm do produto, frente à concorrência.

Com sua missão, mercado-alvo, posicionamento de produtos bem definidos, a empresa pode então passar à sua estratégia de marketing através do conceito dos 4Ps: produto, preço, praça e promoção.

2.1.2. Os 4Ps

Em seu estudo, Kotler e Armstrong (2007) estabelecem que parte fundamental do desenvolvimento de um plano de ação de marketing está na elaboração e definição do que ficou conhecido como 4Ps, que são, como citado anteriormente produto, preço, praça e promoção.

Estes termos serão sequencialmente tratados a seguir, com as devidas considerações com relação a sua aplicação para a GLOBAL PRODUCTS posteriormente; nesse momento serão tratados somente os conceitos da literatura sobre o assunto.

Produto é, para os autores algo que pode ser oferecido num mercado para aquisição, consumo, etc. de modo a satisfazer uma necessidade ou desejo do cliente, sendo estes tanto bens tangíveis como também serviços, eventos, pessoas, etc., ou até um misto desses. Considerando este termo de forma mais ampla, produtos dividem-se em dois grandes subtipos: produtos de consumo e produtos organizacionais, sendo os primeiros adquiridos para uso próprio, que se subdividem em produtos de conveniência, produtos de compra comparada, produtos de especialidade e produtos não procurados enquanto o segundo tipo engloba produtos que são obtidos para processamento posterior ou de uso na gestão de um negócio.

A Tabela 3 caracteriza cada um dos tipos de produtos de consumo quanto ao comportamento de compra do cliente, preço e distribuição do produto, sua promoção para vendas e ainda cita alguns exemplos.

Tabela 3 - Considerações de marketing para produtos de consumo

Considerações de Marketing	Tipo de produto de consumo			
	Conveniência	Compra comparada	Especialidade	Não procurado
Comportamento de compra do cliente	Compra frequente, pouco planejamento, pouca comparação ou esforço na compra, baixo envolvimento do cliente	Compra menos frequente, muito planejamento e esforço a compra, comparação de marcas quanto a preço, qualidade, estilo	Forte preferência e fidelidade de marca, esforço especial na compra, pouca comparação de marcas, baixa sensibilidade ao preço	Pouca conscientização e conhecimento do produto (ou, quando há conscientização, pouco interesse ou até interesse negativo)
Preço	Preço baixo	Preço mais alto	Preço alto	Varia
Distribuição	Distribuição ampla, localizações convenientes	Distribuição seletiva em menos pontos-de-venda	Distribuição exclusiva em um único ou poucos pontos-de-venda por área de mercado	Varia
Promoção	Promoção em massa pelo fabricante	Propaganda e venda pessoal feitas tanto pelo fabricante quanto pelos revendedores	Promoção mais cuidadosamente dirigida feita tanto pelo fabricante quanto pelos revendedores	Propaganda agressiva e venda pessoal pelos fabricantes e revendedores
Exemplos	Creme dental, revistas, sabão em pó	Eletrodomésticos de grande porte, aparelhos de televisão, móveis, vestuário	Bens de luxo, como relógios Rolex ou cristais finos	Seguros de vida, doação de sangue para a Cruz Vermelha

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Os autores abordam em seguida os conceitos de linhas de produtos e mix de produtos. O primeiro diz respeito a um grupo de produtos que são relacionados tanto devido a suas funcionalidades como ao mercado que atendem, precificação ou até pela forma como são comercializados; enquanto o termo mix de produtos representa todas as linhas de produtos de uma empresa e possuem quatro grandes e importantes dimensões: abrangência (número de diferentes linhas de produtos), extensão (número total de itens produzido dentro de cada linha de produtos), profundidade (número de versões de cada produto dentro da linha) e consistência (proximidade das várias linhas de produtos quanto ao seu uso, exigência de produção, canal de distribuição ou outra característica).

Uma empresa, no esforço de elaborar produtos deve tomar decisões em três níveis: dos produtos individuais, de linha de produtos e de mix de produtos.

Com relação às principais decisões de produtos individuais, podemos citar os atributos do produto, que incluem qualidade, características, estilo e design; em seguida o conceito de branding, que consiste na criação e gerenciamento de uma marca, sendo a marca um importante agregador de valor para um produto. Além disso há decisões quanto à embalagem, rotulagem e serviços de assistência ao produto.

Já quanto a linha de produtos, uma das principais decisões se dá quanto a sua extensão; sendo necessárias constantes avaliações se deve ser ampliada ou reduzida. A ampliação de uma linha de produtos pode se dar para cima, para baixo ou ambos, ou seja, atingir outro segmento do mercado, tanto por oportunidades de crescimento desse segmento quanto para enfrentar ataque de concorrentes a seu segmento. Outra forma de alterar a linha de produtos, além da extensão é a complementação, adicionando mais itens à atual faixa da linha.

Finalmente, com relação a produto, há decisões de marketing no sentido de desenvolver a marca; o chamado branding, cujas opções incluem extensões de linha, com criação de novas variantes (formas, sabores, ingredientes, etc.) a produtos já existentes; extensões de marca, onde a empresa aproveita o bom nome da marca para ampliar as categorias onde essa marca atua, há a possibilidade de multimarcas, onde uma empresa possui mais de uma marca para uma mesma categoria, tanto para atingir diferentes segmentos do mercado quanto para ter mais espaço com revendedores. A última opção citada por Kotler e Armstrong (2007), para estratégia de gerenciamento de marca é a de novas marcas, onde a empresa cria um novo nome de marca para seus produtos, tanto por desgaste das marcas atuais, quanto para operar em novas

categorias de produtos. Em todas as opções citadas, a empresa deve ter como foco o que deseja que seus consumidores entendam como posicionamento da marca, lembrando que investimentos na marca são favoráveis para conhecimento por parte do consumidor, mas ele tem que aprovar a experiência de marca também, para que ele seja fidelizado e a recomende.

O segundo P, preço, é normalmente, um dos principais elementos considerados pelo comprador em sua escolha de compra e único gerador de receita numa empresa. Preço é considerado a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço (KOTLER, ARMSTRONG; 2007). A definição de preço de um produto deve ser lidada com cautela, uma vez que não pode exceder um valor onde não haverá demanda mas nem diminuir a ponto de não trazer lucro para a empresa. Além disso, a correta precificação de um produto traduz o valor que esse tem para o consumidor, sendo que uma má precificação pode prejudicar a percepção do valor da marca para o consumidor.

Há duas formas de determinação de preços: a baseada nos custos e a baseada no valor (KOTLER e ARMSTRONG 2007 apud NAGLE e HOLDEN 2002). A primeira é orientada ao produto, ou seja, a precificação é feita a partir da elaboração do produto e levantamento de todos seus custos, sendo então necessário que o marketing crie nos consumidores o valor que justifique a compra; já a segunda determina um preço-alvo a partir da percepção de valor dos clientes sobre o produto, para que então o projeto do produto baseie-se nesse preço-alvo para decidir sobre os demais aspectos do produto e seus custos.

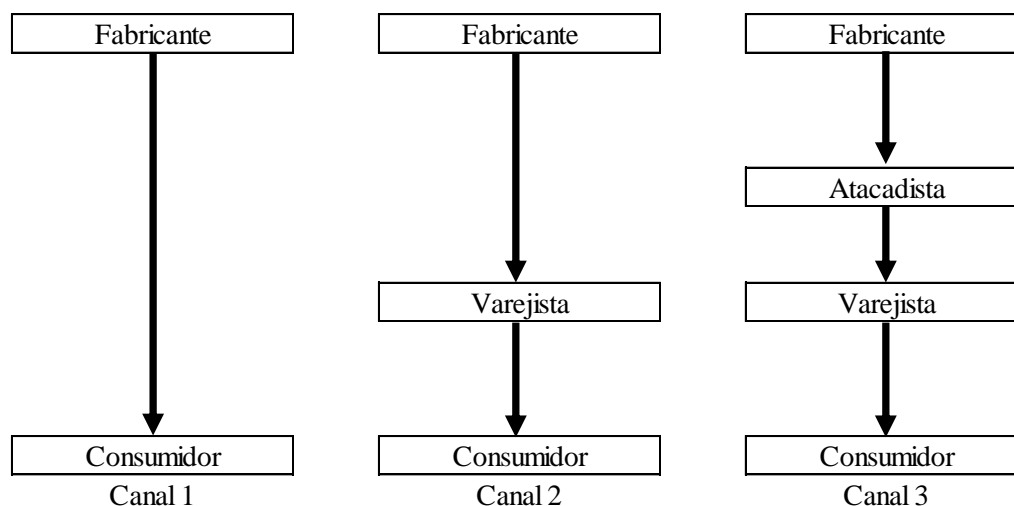
Ao tratar de rebaixas de preços, vemos o uso do preço como fator promocional, para gerar tanto maior compra de um cliente, quanto para fazer clientes de outras marcas migrarem de marca utilizada. É necessário, porém, realizar essas ações como algo pontual com um objetivo definido, e evitar muitas repetições de mesmas ações em mesmas praças para evitar que o cliente acostume-se com o valor mais baixo e passe a enxergar menor valor no produto, prejudicando a imagem da marca.

Além de ter um produto com um preço competitivo, é necessário um meio onde o cliente possa adquirir esse produto: a praça.

O consumidor pode adquirir produtos de uma empresa de forma direta (venda direta) ou através de intermediários. A venda por meio de intermediários possibilita que a empresa, ao mesmo tempo, possua uma cobertura maior de atendimento ao cliente (regiões mais distantes e mais locais onde os clientes possam adquirir os produtos) como também diminui os pontos de

contato da venda, pois ao invés de lidar com cada um dos compradores individualmente, a empresa repassa os custos e os desafios logísticos da venda e do contato com o comprador para o seu distribuidor. Há diversas formas de se comercializar o produto ao consumidor, conforme indicado na Figura 5. O canal 1 em empresas de produtos de consumo de conveniência se refere, por exemplo, ao mercado conhecido como e-commerce, onde o consumidor obtém seu produto diretamente do fabricante através da internet, realizando um pedido online que é entregue no domicílio. O canal 2 representa uma venda direta do fabricante para o varejista final que então fará a venda para o cliente (canal direto). Finalmente, o modelo do canal 3 representa um sistema onde o fabricante primeiramente vende seu produto para um atacadista que então revende para varejistas que atingem o consumidor (canal indireto). Tradicionalmente o canal 2 atende as principais redes varejistas nacionais ou regionais, enquanto o canal 3 existe em situações onde o varejista é de mais difícil acesso ou de menor porte, sendo menos relevantes no resultado total da empresa.

Figura 5 - Canais de distribuição de consumo



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Após estabelecer os canais, é possível mapear as formas com as quais o marketing das diferentes empresas (produtor e varejistas) se organizam, especificando as diferentes funções dos envolvidos e gerenciando eficientemente conflitos de tal forma que os membros ajam de maneira unificada, compondo os sistemas verticais de marketing (SVM), podendo estes ser um SVM corporativo, SVM contratual ou SVM administrado (KOTLER, ARMSTRONG; 2007).

No primeiro caso, as diversas empresas integradas no processo produtivo e de distribuição possuem um mesmo proprietário; no segundo as empresas são independentes mas se integram por meio de contratos para trazer maiores ganhos aos envolvidos e ao sistema como um todo, como as franquias. Por último, um SVM administrado tem um dos membros com tamanho e poder maior que os demais, que exerce a liderança do sistema.

Finalmente, o quarto P do marketing é a promoção, responsável pela criação de relacionamentos com o cliente pois é essa dimensão do marketing que comunica as proposições de valor do produto aos clientes (KOTLER, ARMSTRONG; 2007). É um fator fundamental que deve ser trabalhado de forma a transmitir uma mensagem coesa e uniforme por meio de diferentes ferramentas de marketing, portanto demanda uma integração das principais ideias do produtor sobre seu produto (OGDEN, 2007). As cinco principais ferramentas de promoção são propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto.

O tema deste estudo está relacionado ao desenvolvimento eficiente da promoção de vendas, porém é de suma importância entender todas as ferramentas citadas, pois todas devem estar relacionadas de forma harmoniosa dentro do escopo de atuação da empresa, para que possam assim transmitir as mesmas proposições de valor. A essa combinação de elementos de promoção dá-se o nome de mix de promoção. A Tabela 4 contém uma explicação de cada ferramenta individualmente.

Tabela 4 - Explicação das ferramentas do mix de promoção

Ferramenta de promoção	Explicação
Propaganda	forma paga de apresentação de ideias, bens ou serviços através de um patrocinador identificado
Promoção de vendas	ações de curto prazo que estimulem a compra ou venda no curto prazo de um produto ou serviço
Relações públicas	desenvolvimento de boas relações com públicos da empresa, obtenção pública de publicidade favorável, construção de boa imagem corporativa e administração ou contenção de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis
Venda pessoal	apresentação pessoal da força de vendas da empresa para realizar vendas e desenvolver relacionamentos com os clientes
Marketing direto	contato direto com consumidores individuais selecionados como alvo, para obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros, através de mala direta, telefone, e-mail, etc.

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong, 2007.

Além de propaganda, pode-se ver as relações públicas como auxiliadora em diversas questões, especialmente ao lidar com eventos desfavoráveis, como *recall* de produtos, boatos ou denúncias de más práticas na empresa. As relações públicas também lidam com a mídia, órgãos governamentais e com o direcionamento da opinião pública, sendo fundamental para a retenção de clientes e para a manutenção de uma marca forte, ou até no fortalecimento de uma marca através de um vantajoso e positivo anúncio público, como por exemplo expansão ou construção de novas unidades fabris que trarão benefícios para o país ou as comunidades onde serão implementadas.

E nesse contexto de incremento de vendas e maior valor pela marca do ponto de vista do consumidor encaixam-se também as promoções de vendas, que apesar de serem focadas majoritariamente em ações de curto prazo, essas devem ser trabalhadas de forma a alinhar os objetivos tanto das marcas quanto das categorias junto às outras ferramentas promocionais, criando dessa forma uma mensagem de fácil entendimento para o cliente, que é quem deve ser influenciado por esse mix de promoção.

No planejamento de marketing é fundamental que o mix de promoção seja estudado e elabore-se um plano de ação baseado em uma de duas estratégias disponíveis: promoção de pressão e promoção de atração (KOTLER, ARMSTRONG; 2007). A primeira consiste em

direcionar as atividades de marketing do fabricante sobre o membro intermediário do canal, para que este trabalhe o marketing do produto ao consumidor, enquanto a segunda consiste no fabricante criar no consumidor a demanda pelo produto através de atividades de marketing voltadas para o consumidor que, por sua vez demandam o produto do intermediário do canal que, assim, demandam o produto do fabricante.

Apesar de existir empresas que trabalhem com um único tipo de estratégia, grandes empresas trabalham nas duas frentes, tanto ao pressionar os membros do canal a comprar seus produtos quanto atrair a demanda dos consumidores sobre esses mesmos canais, sendo que a abordagem da estratégia será determinante na forma como a empresa investe em seu mix de promoções (BARBAN, CRISTOL, KOPEC; 2001).

Uma relação próxima entre essas ferramentas compõe o que é conhecido como comunicação integrada do marketing (CIM), que será tratado adiante, e é algo difícil de se obter em empresas.

2.1.3. Comunicação integrada de marketing

Seguindo todas as informações de marketing anteriormente descritas, Ogden (2007) afirma que o gerenciamento do time de marketing deve ser orientado para o cliente; ou seja, que todos os esforços sejam direcionados em satisfazer as necessidades e desejos dos clientes através da oferta de produtos ou serviços.

Nesse contexto, o autor supracitado caracteriza CIM de forma ampla como o entendimento da real importância de que uma mesma mensagem seja comunicada para os mercados-alvos da empresa. Ou seja, todas as ferramentas do mix de marketing afetam diretamente o plano de marketing e, portanto, é necessário gerenciá-las ativamente na busca por uma eficácia desse plano.

O principal conceito da adoção de uma CIM numa empresa é que ao elaborar um plano de marketing para uma determinada marca ou produto, este será seguido, com a devida integração e execução das funções do marketing, existindo então um gerenciamento do marketing, focado em manter a unidade dos objetivos e estratégias da empresa em relação a todas as ferramentas de marketing. Para isso, a elaboração do plano deve incluir as etapas:

Tabela 5 - Elementos de um plano de marketing

Etapas de elaboração do plano de marketing	Definição
Definição de missão e visão organizacional	A razão pela qual a empresa existe e seus objetivos, e o que a empresa pretende alcançar no futuro;
Análise da situação (ambientes interno e externo)	Ambiente interno é composto pelo histórico da empresa de modo geral e o externo por fatores que estão fora de controle da organização mas que podem impactar o resultado (macroambiente ou variáveis incontrolláveis do marketing);
Análise das oportunidades e/ou ameaças de mercado	Identificar e priorizar de todas as oportunidades quais explorar e das ameaças quais amenizar, através de mapeamento probabilístico e estudo dos impactos;
Mercado-alvo	Grupo de indivíduos que possuem perfis similares onde a empresa focará seus esforços de marketing;
Objetivos de marketing	Metas e prazos para atingimento dos objetivos, obtidos dos estudos de situação atual e oportunidades/ameaças;
Estratégia de marketing	A abordagem que será adotada para atingir os objetivos estabelecidos;
Análise do comportamento do cliente	Obtenção de informações sobre os potenciais e efetivos compradores de produtos da empresa, podendo tais dados ser geográficos (locais físicos), demográficos, comportamentais ou psicográficos
Análise da segmentação de mercado	Divisão de um mercado em segmentos de acordo com o comportamento de resposta do consumidor a certos estímulos no ambiente, sendo possível haver subgrupos dentro dos segmentos, caracterizando nichos de mercado. Estes devem ser homogêneos entre si, mas da forma mais heterogênea possível entre os grupos
Táticas de marketing	Correspondem aos elementos executáveis dentro de um plano de negócio; é onde encontramos os 4Ps do marketing
Programa de marketing	Reunião de todos os planos, baseados no mix de marketing, em ordem de execução, incluindo declaração de recursos. Nessa etapa é decidida a alocação de pessoas e recursos nos planos
Avaliação e controle	É necessário acompanhar o funcionamento do plano, através da resposta do mercado-alvo por métricas quantitativas bem definidas (market share, penetração, etc.), sendo necessário revisar o plano caso não traga resultados, começando das últimas etapas e retrocedendo.

Fonte: adaptado de Ogden (2007).

Os principais conceitos na CIM vêm do modelo clássico de comunicação propostos por Shannon e Weaver (1949), onde a comunicação é composta por um emissor (representado pela

empresa que promove a comunicação, junto com as premissas definidas em plano de marketing), a mensagem (contempla os itens conteúdo, que é o que se pretende dizer, formas, e meios, que são os veículos para transmitir a comunicação), e o receptor (não apenas consumidor final, mas todos os envolvidos que podem influenciar na recepção da mensagem, como comunidade, público interno ou público intermediário).

Além disso, há também no modelo os ruídos que afetam o entendimento da mensagem, podendo este ser técnico ou de conteúdo, a resposta, que é como o receptor reage à mensagem, além do próprio ato da transmissão da mensagem, que é a codificação da mesma pelo emissor, e sua decodificação pelo receptor.

Ao adaptar esse modelo para a CIM, há também fatores como as variáveis do macroambiente de marketing, percepção do mercado quanto ao objeto da comunicação e atuação dos principais concorrentes com relação à comunicação, que apesar de não fazerem parte do modelo de comunicação, devem ser consideradas como influentes no processo como um todo, podendo afetar o resultado da CIM, tanto positivamente quanto negativamente (OGDEN, 2007).

O autor cita, após o entendimento da CIM e sua construção, que outro problema enfrentado pelo gestor é a aplicação desse projeto em uma empresa. Com a segmentação cada vez maior do mercado, aliada à fragmentação dos veículos de comunicação, torna-se imperativo que a mensagem transmitida aos diferentes públicos-alvo seja feita de maneira integrada, garantindo consistência, sendo que a aplicação da CIM baseia-se em três pilares: tema central, formas de comunicação (sendo necessário o uso de ao menos duas para que faça sentido haver integração) e público-alvo (não devendo restringir-se apenas ao consumidor).

2.1.4. Promoção de vendas

Devido à importância que esse item do marketing exerce sobre o trabalho, ele será abordado com maiores detalhes a seguir.

Como dito anteriormente, a promoção de vendas integra o mix de promoção, junto com propaganda, relações públicas, venda pessoal e marketing direto. Todas visam incentivar o aumento de vendas para consumidores ou intermediários, porém por meios diferentes.

Seu direcionamento pode ser para compradores finais (dirigidas ao consumidor), para varejistas e atacadistas (dirigidas ao canal de distribuição), para clientes organizacionais (dirigidas às empresas) e para o pessoal da força de vendas (dirigidas à força de vendas).

A promoção de vendas basicamente cria incentivos de curto prazo para incentivar a compra imediata, enquanto a propaganda foca em incentivar o cliente a ter um motivo para comprar o produto; também diferencia-se da venda pessoal por ser uma ferramenta de incentivo à venda em massa; dessa forma, a promoção de vendas é focada ao consumidor final, e não a intermediários como varejistas, distribuidores, etc. (OGDEN, 2007).

Para a correta elaboração de promoção de vendas, é necessário o entendimento de três fundamentos, conforme o autor supracitado: benefício adicional, no sentido que o comprador deve perceber um ganho de benefícios além dos intrínsecos ao produto; tempo determinado, que delimita o período que esse benefício adicional terá validade e evitando, assim, que a percepção do benefício adicional seja incorporada ao produto; e, finalmente, objetivo específico, que auxilia na delimitação do período da promoção, onde ao atingir o objetivo a promoção deve ser cessada.

Uma promoção de vendas, para possuir benefícios além daqueles observados no curto prazo, deve ser honesta com seus consumidores; ou seja, não pode propor benefícios adicionais que não cumpre, sua geração de valor extra deve ser de acordo com o quanto entrega, caso contrário, um aumento imediato nas vendas pode ser seguido por um declínio, à medida que consumidores que se sintam enganados pela promoção parem de consumir os produtos da empresa e recomende que outros conhecidos façam o mesmo.

As formas de promoção de vendas são inúmeras; dentre as quais encontram-se as rebaixas de preço, os pontos extras de gôndola, os tabloides de mercado, as ofertas (desconto sobre quantidade comprada, produto com tamanho estendido por um mesmo preço, etc.), entre outras. Cada uma tem sua mecânica e uma finalidade de mercado diferente, sendo que um mix de promoção de vendas bem executado pode trazer benefícios além do aumento em vendas pontual no curto prazo.

Ações promocionais podem ter como objetivo gerar experimentação de novos produtos (usar uma marca forte para criar uma associação dessa a outra), aumentar o número individual de compras ao criar maior valor para o comprador caso esse adquira um número maior de produtos iguais (promoções como leve uma certa quantidade, porém pague por um número

menor de produtos), causar a migração de clientes de marcas concorrentes (esses podem identificar vantagens através de um preço reduzido, por exemplo), gerenciar o estoque, etc. (KOTLER, ARMSTRONG; 2007).

Porém, é necessário ter cautela ao organizar ações de promoção de vendas, pois uma utilização equivocada dessa ferramenta pode enfraquecer a marca, diminuir sua percepção de valor por rebaixas constantes de preço, ações de retaliação da concorrência, ou até incentivar uma guerra de preços e tornar a percepção dos produtos como puramente motivada pelo seu preço, onde este acaba sendo o principal fator decisório do consumidor e não a qualidade e valor do produto.

Dessa forma, a promoção de vendas deve ter um caráter temporário, com uma geração real de maior valor para o cliente, com um bom abastecimento de forma que não sobrem itens ao término do período considerado para a promoção caso esse tenha um atributo físico diferente do produto não promocional mas também não falem itens ao longo do período da promoção para que o cliente não se decepcione ao procurar o produto em promoção mas não encontrá-lo.

Além disso, há o risco de ocorrer o fenômeno conhecido como canibalização de produtos, onde clientes da empresa, que já são compradores do produto sem uso da promoção o realiza durante o período promocional, causando uma diminuição da venda dos produtos regulares, que possuem margem maior. Quanto maior o nível de canibalização, menor a eficácia da promoção em tanto trazer novos clientes à categoria, quanto causar migração de clientes da concorrência.

2.2. Finanças e estatística

Empresas de produtos de consumo de conveniência tratam o aumento de participação no mercado (market share) como principal direcionador de eficiência de marketing, sendo que por muito tempo marketing foi considerado um departamento organizacional onde o repasse de orçamento era feito com pouca ou nenhuma justificativa, desde que as leituras de mercado mostrassem aumento de market share. Atualmente há uma busca cada vez maior por eficiência em todas as áreas da empresa, de modo que os lucros, margens brutas e margens operacionais da empresa sejam saudáveis e sustentáveis.

Assim, torna-se necessário um embasamento financeiro para justificar os repasses de orçamento às diferentes equipes de uma empresa, do marketing a operações e logística, sendo

que toda nova ação deve ser justificada aos times financeiros e estratégicos da empresa para implementação.

Após definir os principais conceitos de marketing anteriormente, deve-se agora buscar as teorias sobre como mensurar e avaliar o que foi proposto neste estudo. Dessa forma, a estrutura do texto será em definir os principais conceitos abordados (regressão linear, análise de investimentos, margem bruta e operacional) para que seja possível avaliar os retornos financeiros nas ações promocionais da GLOBAL PRODUCTS e propor melhorias nesse processo.

2.2.1. Regressão linear

A análise feita para esse trabalho depende de alguns conhecimentos estatísticos, que serão abordados a seguir. O primeiro deles é o de regressão linear e de correlação, que serão utilizados no cálculo da taxa de canibalização em ações promocionais da GLOBAL PRODUCTS.

Os estudos de regressão linear e correlação são estudos de duas ou mais variáveis quantitativas (COSTA NETO, 2002). Para o estudo realizado, simplificaremos a análise utilizando apenas duas variáveis. A partir de pares ordenados é possível representar os dados graficamente através de um diagrama de dispersão, onde uma variável compõe o eixo das ordenadas e a outra das abscissas.

Uma correlação é observada quando há uma tendência nos pares ordenados, ou seja, há um padrão na dispersão dos pares ordenados. Essa correlação pode ser chamada de linear positiva caso para maiores valores na abscissa, obtenhamos valores maiores para as ordenadas; já no caso de um aumento no valor das abscissas ser seguido da diminuição no valor das ordenadas, podemos dizer que a correlação é linear negativa e, além disso, há situações onde não há correlação ou a correlação seja não linear (há uma tendência nos dados porém não seja uma tendência a uma reta). Entretanto, a existência de correlação estatística não significa de fato uma relação de causa e efeito, devendo esta ser analisada qualitativamente para indicar casualidade entre as variáveis (COSTA NETO, 2002).

Estatisticamente, porém, a correlação linear pode ser assegurada pela análise dos pares ordenados, através do coeficiente linear de Pearson, ou somente coeficiente de correlação, representado pela letra r , sendo seu cálculo dado por:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 * \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2.1)$$

Na fórmula 3.1 acima, \bar{x} e \bar{y} representam a média dos valores de x e y, respectivamente, com o valor de r variando entre -1 e 1 onde quanto mais próximo for dos extremos, mais forte é a correlação.

Além de provar se uma correlação é considerada forte, Costa Neto (2002) propõe o cálculo de uma relação funcional entre as variáveis, a qual denomina-se regressão. A regressão é uma estimação, com uma margem de erro, de qual é a variação de uma variável em função das outras. Em outras palavras, significa qual seria o valor esperado para uma das variáveis a partir do conhecimento de outra.

Novamente será considerado apenas o caso de duas variáveis (x e y) para simplificar o problema e uma regressão linear, ou seja, os pontos em dispersão serão aproximados por uma reta. Dessa forma, a reta estimativa para as diferentes funções se dará da forma

$$\hat{y} = a + bx, \quad (2.2)$$

sendo b chamado de coeficiente de regressão linear.

O método para definição de a e b é chamado de método dos mínimos quadrados, no qual procura-se uma reta cuja soma dos quadrados das distâncias dos pontos experimentais à própria reta seja o menor possível. Dessa forma, Costa Neto (2002) define a partir de um sistema de equações os valores de a e b por

$$\left\{ \begin{array}{l} b = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) * y_i}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \\ a = \bar{y} - b * \bar{x}. \end{array} \right. \quad (2.3)$$

$$(2.4)$$

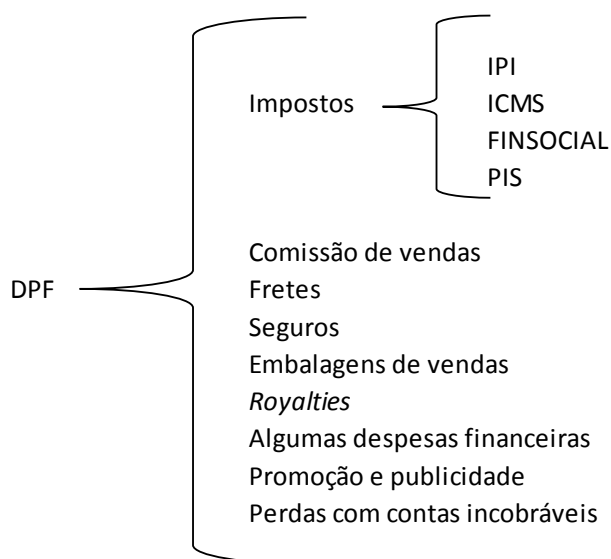
A partir de um coeficiente de correlação forte, entende-se que os valores obtidos na regressão linear representarão com confiança os dados da correlação.

2.2.2. Análise de investimentos

Além das questões estatísticas pertinentes ao estudo, é necessário abordar também conceitos de análise de investimentos, uma vez que as ações promocionais realizadas pela GLOBAL PRODUCTS se tratam de investimentos visando um aumento nas vendas. Deve-se então, estabelecer uma forma de analisar o investimento feito nessas ações para saber se seu resultado está sendo positivo ou se deve ser revisto.

Antes de aprofundar nas diferentes formas de medir o retorno financeiro do investimento, é necessário entender alguns conceitos básicos econômicos que serão utilizados, como as despesas proporcionais ao faturamento (DPF), compostas tanto por despesas de origem legal como derivadas de costumes do ramo de atividades da empresa, tais quais promoção e publicidade, fretes, etc. (BRUNSTEIN, 2005).

Figura 6 - Despesas proporcionais ao faturamento (DPF)



Fonte: adaptado de Brunstein (2005).

De acordo com o autor supracitado, temos que a receita líquida (RL) faturada por uma empresa é a receita bruta (RB) subtraídas as DPF, sendo que o autor recomenda, dependendo das dimensões das DPF adotar a RL a partir do cálculo citado ou operar com a RB, adicionando DPF a outros gastos proporcionais.

Ainda segundo Brunstein (2005), outro conceito importante é o de margem bruta de contribuição (MBC) de um produto ou serviço, sendo esta o resultado da subtração entre a RL e o montante dos custos variáveis do produto necessários para obtenção dessa receita,

representando então o ganho gerado pela produção e venda de um certo produto ou serviço na quantidade em que for realizada (volume, unidades, etc.). Ao juntar os resultados dos diversos produtos de uma empresa, a MBC representa o lucro bruto de uma demonstração do resultado do exercício (DRE).

Além desses conceitos, outro que deve ser entendido é o de margem bruta de lucro, que corresponde ao lucro bruto sobre as vendas (RB), que mostra o quanto é lucro e o quanto é custo nas vendas da empresa (MARION, 2003).

Finalmente, Motta et al. (2009) descrevem outros indicadores financeiros importantes que merecem atenção, como o de custo da mercadoria vendida (CMV%), classificado como um indicador estrutural que procura analisar a formação de contas específicas do resultado, cujo significado é quanto gasta-se com a obtenção da mercadoria vendida por unidade de receita líquida gerada, e pode ser calculado da seguinte maneira:

$$CMV(\%) = \frac{\text{Custo da mercadoria vendida}}{\text{Receitas líquidas}} \quad (2.5).$$

Em sequência aos conceitos econômicos e financeiros básicos, devemos definir a forma de análise utilizada para avaliar as ações promocionais de venda. Para o estudo será utilizado o conceito de retorno sobre investimento (ROI, do inglês *return on investment*), sendo essa a relação entre o lucro obtido como resultado de um investimento (capital incremental gerado) e o montante investido (MOTTA et al., 2009). Dessa forma, temos que

$$ROI = \frac{\text{Lucro adicional de um investimento}}{\text{Investimento}} \quad (2.6)$$

que será o quanto a unidade de investimento trouxa de lucro a mais para a empresa .

De acordo com Phillips (1997), um método eficiente de ROI é aquele que satisfaz os envolvidos no processo, devendo ser tanto de uma natureza simples, sem fórmulas e metodologias complexas, fácil de ser implementado, sem necessidade de recursos significativos adicionais; como com técnicas e critérios com credibilidade tendo um aspecto ao mesmo tempo com práticas geralmente aceitas mas com embasamento teórico, considerado pelo autor um dos pontos mais difíceis de se conciliar, além de ser replicável, podendo ser aplicado em diversos outros tipos de ações similares, deve incluir custos do processo avaliado, e finalmente possuir registro de dados, mantendo seu uso após resistência e implementação.

3. A EMPRESA

Após tratar todos os assuntos relevantes, para melhor entendimento da metodologia e implicações desse estudo na empresa, é necessário aplicar toda a teoria levantada para a realidade da empresa, caracterizando seu setor de atuação e perfil de consumidores, bem como a segmentação do mercado e seus dados recentes e tendências, finalizando com considerações financeiras e econômicas sobre a empresa. Devido à abrangência do mercado, torna-se essencial uma boa qualificação da empresa.

A GLOBAL PRODUCTS é uma empresa de produtos de consumo de conveniência, dada sua característica de compra frequente, amplamente distribuído, com localização em diversos varejistas, atacadistas e até drogarias e lojas de conveniência, com promoção em massa pelo fabricante para atingir o consumidor, que faz a compra com pouco planejamento e comparação, tendo em seu portfólio produtos como detergente para roupas, creme dental, produtos para cabelo (xampu, condicionador, etc.), entre outros.

A principal característica do mercado de bens de consumo não duráveis no Brasil é que é um mercado altamente concentrado. Segundo pesquisas do instituto Nielsen é considerado um dos países com maiores taxas de concentração no mercado, de forma que dez grandes empresas englobam aproximadamente 60% das compras, sendo o restante dividido por cerca de quinhentas empresas menores, normalmente de produtos mais específicos ou de atuação regional.

Sobre o mercado-alvo deste estudo, observa-se que o consumidor realiza a compra rotineiramente, planejando apenas quais os itens a serem comprados, tomando a maior parte das decisões como tipos de produto e marca no ato da compra, de acordo com a exposição do varejista. Cada categoria obedece a um racional de prioridades na ótica da escolha do cliente, mas pode-se afirmar que os principais direcionadores são a percepção da marca e qualidade do produto, e preço.

Antes de propor definições quanto aos detalhes da aplicação dos 4Ps pela empresa, podemos fazer uma análise estratégica da mesma, de acordo com os temas abordados anteriormente.

Em primeiro lugar, a empresa deve definir sua finalidade e missão, usando as cinco perguntas propostas por Drucker (1998). Ao perguntar quem é o cliente, o autor propõe duas perguntas guias para chegar a essa resposta, que são onde o cliente está e o que ele compra.

Para a GLOBAL PRODUCTS, o cliente está espalhado pelo Brasil, pois a empresa tem atuação em todo o território nacional, além da empresa possuir, com seus diversos produtos, penetração de quase 100% nos lares brasileiros, significando que ao longo de um ano, quase todos os lares no país adquirirão pelo menos um produto da GLOBAL PRODUCTS. Além disso, o cliente compra produtos para uso próprio ou da família com marcas expressivas e que inspiram qualidade, além de trazer facilidade e praticidade para seu dia-a-dia, seja facilitando a limpeza do lar, seja com o cuidado e higiene pessoal ou com sua alimentação. Dessa forma, os clientes são as diferentes famílias brasileiras espalhadas por todo o território nacional, não necessariamente estratificadas em sua classe social, que procuram produtos que facilitem a execução das tarefas diárias, trazendo facilidade e praticidade para o lar brasileiro.

Em seguida, a pergunta a ser feita é “o que é valor para o cliente”, que pode ser respondida por produtos com baixo preço porém de qualidade, em uma marca que conheçam e confiem; que torne as tarefas cotidianas mais simples e permita mais tempo para outras atividades.

Após as principais definições do cliente, resta à empresa definir qual o ramo da empresa, qual será o ramo da empresa e qual deve ser o ramo da empresa. Vê-se na GLOBAL PRODUCTS, uma empresa global, que o ramo consiste na venda de produtos de consumo não duráveis para uso próprio da família brasileira, através de suas diversas marcas que são conhecidas no Brasil todo, com alta participação no mercado, estando sempre entre as líderes de seu setor. A empresa é focada em mídia em massa, ou seja, pouca diferenciação do produto, mas são produtos cujo público tem alta necessidade alta necessidade, uma vez que produtos para higiene pessoal, alimentação e limpeza do lar são sempre demandados.

Com as informações acima, pode-se definir uma missão para a empresa, que é a de crescer no mercado brasileiro com produtos que inspirem confiança ao cliente, mantendo um preço acessível para atender à maior parte dos lares do Brasil além de estar presente na mente do brasileiro com suas marcas.

A GLOBAL PRODUCTS é uma empresa muito grande, então é necessário um entendimento dos fatores ambientais que podem interferir na sua construção de relacionamentos para a subsequente elaboração de uma análise SWOT bem como das cinco forças competitivas de Porter.

Com relação ao microambiente, uma empresa do tamanho da em estudo tem como desafio agir com seus diversos e grandes grupos internos alinhados e atuando com foco no consumidor,

bem como tem como desafio o desenvolvimento e monitoramento de seus fornecedores devido a seu tamanho e relevância, por estar em maior foco na mídia. Dessa forma, a empresa desenvolve relações de parceria com eles, incentivando boas práticas como sustentabilidade, e controle rigoroso de processo que evite más repercussões na mídia em troca de ajuda com desenvolvimento de novos produtos, sistemas e processos. Além desses fatores, há também a necessidade de promover relacionamento com os intermediários de marketing, uma vez que a empresa realiza marketing de massa, é necessário que o alcance da mídia aos consumidores seja eficiente, para que os produtos sejam conhecidos e devidamente promovidos, ainda mais num ambiente de intensa concorrência, com outras grandes empresas competindo pela participação de mercado, ou seja, além de precisar oferecer maior valor em seus produtos, ela deve ter isso bem divulgado para que atinja seus consumidores. Finalmente o desenvolvimento de relações com clientes é vital para a empresa que vende milhares de toneladas mensalmente, tanto em relação aos clientes consumidores quanto aos revendedores, pois é através deles que a empresa comercializa seus produtos, junto aos concorrentes, nas redes de varejo e atacado.

Por outro lado, deve-se também entender os fatores de macroambiente que afetam as operações da empresa, como as diferenças demográficas, uma vez que a empresa atinge toda a população com seus produtos. Para tanto, deve haver um entendimento dos gerentes dos diversos produtos da empresa de qual faixa de público é intendido atingir, baseado em sua localização, gênero, faixa etária, etc. sendo que o mercado brasileiro apresenta, por exemplo, fatores regionais que interferem nas participações de produtos da empresa nos diferentes estados brasileiros (há marcas de sabão em pó que são exclusivamente comercializados na região nordeste e possuem grande participação de mercado somente nessa região, ou marcas cuja mensagem de marketing é focada em gênero). Além disso, a economia afeta o desempenho dos produtos da empresa, pois apesar dos produtos serem de necessidade básica humana, em algumas situações de mau andamento da economia podem ser adquiridos em menor frequência, apesar de gerar oportunidades como promoção das chamadas embalagens econômicas, onde vende-se um maior volume de produto em uma mesma embalagem, tornando o processo mais barato por volume. Ainda há a interferência de fatores ambientais, pois a aquisição de insumos em alguns casos pode sofrer impacto de alterações no suprimento de recursos naturais, como aumentos de preço ou até questões de sazonalidade. Finalmente o ambiente cultural influencia nas decisões estratégicas que a empresa deve tomar, uma vez que a percepção dos produtos é alterada de acordo com a mídia, como por exemplo no segmento de alimentos, onde observa-se uma atual tendência de produtos saudáveis e que tragam benefícios à saúde, que prejudica a

imagem de produtos como a marca de condimentos da empresa, que passam a ser indesejados na cozinha, podendo ser substituídos por outros.

A partir desse mapeamento, pode-se realizar a análise das cinco forças de Porter, identificando, de acordo com o ambiente e estratégia da empresa quais as forças de mais alta intensidade que atuam sobre a empresa.

A primeira força que será analisada é a de concorrentes, que é uma força de alta intensidade para a GLOBAL PRODUCTS, pois em todos os segmentos em que atua sofre concorrência de outras empresas que comercializam o mesmo tipo de produto. Essas empresas concorrentes são tanto as grandes empresas globais multimarcas, rivais mundiais da GLOBAL PRODUCTS, como também empresas menores, de atuação regional que possuem produtos de bom desempenho no mercado em que atuam, por serem marcas que os consumidores locais se identificam.

Em seguida, a força de clientes também é alta, uma vez que a oferta de outras marcas é alta, o mercado de produtos de bem de consumo é altamente competitivo com altos investimentos em mídia e promoção, com as diferentes marcas sempre disputando participação do mercado. Além disso, há grandes redes de varejo no mercado, que possuem alto poder de barganha com os fabricantes sempre buscando uma melhor negociação para comercializar os produtos a um preço mais baixo e, devido a ameaça de produtos concorrentes, podem exercer maior força sobre os fabricantes.

Por outro lado, a ameaça de novos entrantes é baixa pois é necessário um grande investimento inicial para implementação de fábricas, processos, bem como a dificuldade na construção de relacionamento com os canais de distribuição, que já é consolidado com as empresas já existentes no mercado, bem como a ameaça de produtos substitutos, pois não são facilmente identificáveis possíveis produtos que venham a concorrer com produtos de bens de consumo não duráveis; ou seja, a demanda desses produtos não pode ser suprida por outro tipo de produto; por exemplo o mercado de sabonetes ou de cremes dentais que não possui risco de sofrer concorrência de um produto substituto.

Finalmente identifica-se uma força de baixa intensidade com relação a fornecedores, uma vez que uma empresa do tamanho da GLOBAL PRODUCTS pode exercer grande influência sobre seus fornecedores, sendo as matérias-primas acessíveis, além de os fornecedores serem numerosos, para que a empresa não seja muito dependente de um único fornecedor. O único

ponto de atenção nesse caso é a alteração de custo com insumos que sofrem interferências do ambiente econômico tanto nacional quanto global.

A última ferramenta citada anteriormente no auxílio ao entendimento do mercado da GLOBAL PRODUCTS é a análise SWOT, onde a partir da avaliação do microambiente e macroambiente, bem como das maiores forças competitivas que atuam sobre a empresa, pode-se identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à companhia.

Como fortalezas a empresa tem sua grande participação de mercado, além do grande número de marcas que atendem diferentes segmentos de mercado; bem como o alto desenvolvimento dessas marcas e conhecimento destas pelos consumidores, possuindo também relacionamentos fortes com seus distribuidores e revendedores, sendo que os principais mercados sempre possuem um sortimento adequado de diversos produtos da GLOBAL PRODUCTS, pois os consumidores esperam encontrá-los.

Por outro lado, a empresa tem como fraqueza o fato de não atingir especificamente seus mercados de atuação, trabalhando com produtos de pouca diferenciação, que atendem ao público geral, enquanto há empresas que trabalham em nichos mais específicos que possuem produtos com maior diferenciação para características particulares de seus consumidores bem como forte participação de seus concorrentes no mercado.

Com relação ao ambiente externo da empresa, podemos observar oportunidades decorrentes da GLOBAL PRODUCTS ser normalmente a geradora de tendências no mercado; por ter grande participação em diversos mercados, é uma empresa cujas marcas permitem uma maior inovação e, conseqüentemente, maior experimentação e aceitação dos clientes por confiarem na marca. Dessa forma, a empresa consegue se manter à frente dos concorrentes no mercado; como por exemplo com lançamento de detergente líquido, sendo uma das primeiras empresas do Brasil a adotar esse produto, com grande sucesso de vendas e, atualmente, tendência dos clientes de migrar do detergente em pó para esse produto. Além disso, com o crescimento da classe social média, e seu conseqüente aumento de poder aquisitivo, houve além de um maior acesso da população aos diferentes meios de comunicação e mídia (como Youtube, Facebook, etc.), com a empresa conseguindo ampliar seu alcance de propaganda; também o aumento no consumo per capita de produtos de bens de consumo, gerando aumento no uso dos produtos da GLOBAL PRODUCTS e, assim, maiores vendas.

Finalmente, entre as principais ameaças que podem ser detectadas para a empresa está o crescimento do mercado de marcas próprias, que são marcas exclusivas do varejo, vendidas a preços mais baixos e que crescem em percepção de valor para o cliente, podendo passar a ser uma forte concorrência para os produtos da empresa, bem como o risco da concorrência por participação em mercado com outras grandes empresas passar a super promociionar seus produtos, deteriorando a percepção de valor da marca, bem como diminuindo as margens e, em casos extremos, causar uma guerra de preços, onde o único diferencial para os clientes na aquisição de produtos de marcas diferentes passa a ser o preço, que fica cada vez mais baixo nas marcas envolvidas.

Com essas características bem definidas para a empresa, é necessário agora entender o consumidor dos produtos da GLOBAL PRODUCTS; o que o motiva a realizar a compra e a decidir entre as diferentes opções ofertadas. No caso em estudo, o principal fator considerado é o que é esperado dos produtos da empresa, que é trazer facilidade no dia-a-dia com seus produtos de beleza, higiene pessoal ou alimentos. Com as tendências culturais mais recentes, deve ser considerado o atual ambiente como em mudança em relação às últimas décadas, onde os consumidores têm menos tempo disponível e maior necessidade de produtos cujo uso permita mais tempo para outras atividades de seus usuários. Enxerga-se isso desde a dona de casa que quer mais tempo para si ou com sua família, até pessoas que trabalham e cuidam da própria residência e, assim, possuem menos tempo disponível para cuidar do lar.

O mercado de produtos de bens de consumo é um mercado onde as marcas possuem diferenciação entre si, com as marcas possuindo valor diferente para os clientes, bem como qualidade diferenciável entre produtos de diferentes produtores; ou seja, têm apelos para públicos diferentes, objetivos e construção de marca diferente, com os clientes podendo ser fieis à marca, bem como trocarem por outras. Por outro lado, os clientes têm baixo envolvimento na compra, ou seja, é um produto de compra normal, onde há pouca pesquisa sobre todos os atributos dos produtos, com o enfoque de venda variando: as líderes de mercado incentivam a compra habitual com domínio das prateleiras com ótimo abastecimento enquanto os concorrentes menores oferecem menores preços ou ofertas especiais tentando encorajar a variedade.

Devido a esses fatores, o tipo de comportamento de compra para os produtos da empresa em estudo é, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), o comportamento de compra em busca de variedade.

Apesar de uma apresentação robusta do processo de decisão do comprador, para o mercado de bens de consumo, normalmente o reconhecimento da necessidade se dá por falta de um produto para consumo no lar. A partir disso, o comprador parte para a decisão de compra, ignorando as etapas de busca por informação e avaliação de alternativas. Porém entre a decisão da compra e a compra em si o comprador pode alterar sua decisão (normalmente sua marca favorita) por fatores como preço, interferência de conhecidos, ou até situações inesperadas como o lançamento de uma nova marca que chame atenção, aumento de preço desproporcional em relação às outras marcas, ou até ausência de produto no ato da compra, forçando o comprador a optar por outra marca em caso de grande necessidade de compra.

Por último, o comportamento pós-compra é importante de ser analisado pois os produtos da empresa são não duráveis, ou seja, são utilizados e depois precisam ser comprados novamente. Uma boa experiência do comprador fará com que ele opte novamente pela mesma marca que o satisfizesse, enquanto uma má experiência o fará procurar outras marcas, tornando difícil que volte a experimentar uma marca que não cumpriu com as expectativas.

Com relação a criação de valor para o cliente-alvo, a última definição de mercado antes de aprofundar nos 4Ps da empresa, é necessário dividir esse processo em duas etapas: selecionar os clientes que serão atendidos, através de segmentação de mercado e determinação do mercado-alvo e depois tomar decisões sobre proposição de valor através de diferenciação e posicionamento.

A política de branding multimarcas da GLOBAL PRODUCTS é o principal fator que faz com que a empresa atinja diversos segmentos de clientes em todo o território nacional. Marcas diferentes, com mensagens e proposições de valor diferentes são direcionadas para diferentes segmentos do mercado, pois sabe-se que uma única marca não consegue atingir eficientemente o mercado como um todo e, portanto, cada marca individualmente visa atingir um segmento diferente dos demais, evitando, assim, concorrência entre marcas em um mesmo segmento.

Uma das formas de segmentação observada é regional. Na categoria de detergentes para as roupas, a GLOBAL PRODUCTS possui uma marca de alcance nacional muito expressiva, ao mesmo tempo que tem uma marca comercializada na região nordeste, cuja participação na região é altíssima, tendo sido um projeto de sucesso da empresa ao entender as particularidades de limpeza de roupa da região para lançamento desse produto, como observar que muitas vezes as roupas eram limpas às beiras de rios, e a umidade estragava embalagens de papelão, fazendo

com que o produto fosse comercializado em embalagens plásticas, entre outros detalhes regionais observados a partir de estudos e projeto do produto.

Além disso, podem ser citados exemplos de segmentação demográfica, como exemplos há em produtos para higiene e beleza uma marca de desodorantes e sabonetes líquidos cujo enfoque é o público jovem. Nesse caso a mensagem da marca, passada principalmente por propagandas especialmente transmite uma mensagem mais jovem da marca. Na mesma linha de produtos, a empresa possui uma marca de produtos para cuidado com o cabelo, sabonetes, cuidados com a pele, e desodorante cujo foco da linha de produtos femininos é não adotar padrões de beleza, incentivando seu uso ao promover a ideia que todos têm sua beleza sem nenhum padrão específico. Ou até uma marca de produtos para cuidado com o cabelo cuja imagem de produto é de qualidade comparável à de salões de beleza, para clientes de maior poder aquisitivo que desejam produtos com desempenho de salão de beleza porém sem o tempo despendido nesses lugares, tendo um produto de alta qualidade com praticidade em seu lar.

Outra forma de segmentação é a baseada no comportamento do consumidor: a empresa estudada possui uma marca que atende clientes que desejam bebidas lácteas à base de soja tendo inclusive como foco de suas propagandas as questões de saúde do produto, apostando na variedade de sabores além do original, como sabor de frutas, também possuindo produtos especiais como light. As maiores marcas da empresa, porém, são segmentadas baseadas em seu status de fidelidade com o comprador, como a principal marca de detergente comercializada pela GLOBAL PRODUCTS, que já chegou a ter participação de mercado superior a 80% onde podem ser observados clientes que só confiam nessa marca para efetivamente lavar suas roupas; além de que a presença de mídia dessa marca é massiva.

Acima foram representados os principais mercados-alvos de algumas marcas da empresa através da forma como estão segmentados. Observa-se que a principal vantagem competitiva da estratégia de multimarcas da empresa, conforme visto na análise SWOT é o atingimento de diversos segmentos ao mesmo tempo com diversas marcas que possuem estratégias diferentes. Ainda sobre seleção do mercado-alvo, é possível concluir com os segmentos atendidos com diferentes marcas que a estratégia de cobertura de mercado da empresa é de marketing diferenciado, ou seja, a empresa divide seu esforço em diferentes segmentos do mercado com diferentes marcas, sendo que cada marca tem sua oferta individual, compondo marcas fortes que não competem entre si, mas são fortes em seu segmento, compondo um total de categoria mais forte.

Após definir os segmentos de atuação de seus produtos, a GLOBAL PRODUCTS deve decidir qual deve ser a proposição de valor para as marcas, permitindo que assim que no segmento-alvo seu valor seja percebido e assim a posição que ocupará pode ser compreendida. Devido ao caráter multimarcas da empresa, cada marca individualmente tem sua proposição de valor e, portanto, é posicionada de forma diferente. A principal marca de sabão em pó, por exemplo, é posicionada como um produto de alta qualidade, para toda a família, ocupando uma posição de destaque na mente dos consumidores. De forma geral, as marcas da empresa são fortes, normalmente estando entre as líderes do segmento onde atuam, posicionando-se sempre como líder ou um dos principais produtos do mercado.

No caso da empresa analisada, é importante definir o mix de produtos da empresa e suas principais características, que ditarão como cada linha de produtos será tratada individualmente quanto a suas ações promocionais no ponto de venda, sendo que algumas linhas de produtos são mais promocionadas do que outras, bem como cada uma se comporta diferentemente aos tipos de ações promocionais e, também, como elaborar um plano promocional eficiente que aborde todas as categorias de modo a trazer melhor resultado para a empresa, garantindo os objetivos propostos pelas ações promocionais.

Dessa forma, a GLOBAL PRODUCTS possui como abrangência de seu mix de produtos dois tipos de divisão em suas linhas de produtos. Primeiramente, há a divisão em três grandes grupos, que são os produtos de limpeza para o lar, os produtos de higiene e beleza e os produtos alimentícios. Porém, dentro de cada uma dessas divisões há subdivisões em linhas menores, as chamadas categorias. Para limpeza para o lar há as categorias de limpadores, de detergentes para roupa e de amaciantes; já em beleza e higiene há as categorias de sabonetes, cuidados com a pele, cuidados dentais, desodorantes e cuidados com o cabelo. Finalmente, dentro de produtos alimentícios existem as categorias de molhos (mostarda, maionese, catchup e molho para salada), caldos e temperos, e bebidas à base de soja.

Ao analisar a extensão, vê-se ainda mais itens dentro de cada linha de produto, como por exemplo sabonetes líquidos ou em barra, ou detergente para roupas líquido ou em pó, etc. Além disso, quanto à profundidade, há ainda mais versões específicas para os itens, que configuram os SKU, sendo que a GLOBAL PRODUCTS possui mais de 2000 SKU em seu portfólio, devendo este ser constantemente revisto, para evitar complexidade nos processos além de trazer maior ganho ao descontinuar produtos de baixa margem e volume de vendas e também lançar novos produtos de acordo com os movimentos que percebe no mercado.

Finalmente, em consistência, encontramos relações de proximidade no canal de distribuição de seus produtos; porém, seus produtos realizam diferentes funções para seus consumidores finais.

A partir das análises de retorno nas ações promocionais proposta nesse estudo, a empresa pode comparar a performance de seus produtos e rever seus níveis de promoções em cada linha de produtos de forma a ter o melhor resultado global, e de trazer maior eficiência, seja investindo a verba promocional mais eficientemente, reavaliando o orçamento e sua alocação bem como trazer ganhos em diminuição de portfólio de produtos.

Na empresa, que como foi dito anteriormente tem produtos de consumo de conveniência em seu portfólio, a venda final ao cliente é feita através do varejo. As empresas do mesmo mercado que a GLOBAL PRODUCTS têm três opções de como disponibilizar seus produtos ao cliente, conforme ilustrado na Figura 5. Nessa figura observa-se que a GLOBAL PROUCTS atua num sistema multicanal de distribuição; ou seja, utiliza tanto o canal 2 quanto o canal 3 para venda de seus produtos. O crescente mercado online, também conhecido como mercado e-commerce, também é contemplado pela empresa, sendo que a venda ao consumidor se dá através dos sites dos varejistas; classificando esse mercado também como pertencente ao canal 2, cuja diferença se dá somente entre o varejista e o consumidor, ou seja, as transações são feitas por sistemas de computadores e internet.

Com relação à organização de marketing das diferentes empresas que se relacionam com a GLOBAL PRODUCTS, esta pode ser classificada como um SVM administrado e exerce seu poder sobre seus clientes varejistas, com exceção das maiores redes do varejo, que possuem maior força nas suas negociações, e em alguns casos podem liderar o SVM ou até atuar em parceria contratual de forma benéfica a todas as partes. Um dos pontos onde há economia tanto para o produtor quanto para o varejista é na parte de logística, onde há a possibilidade de contratos de descontos atrelados ao pedido do varejista atender uma série de requisitos como sortimento adequado (economia na separação do pedido) ou entrega centralizada (a GLOBAL PRODUCTS entrega seu produto num centro de distribuição do varejista, que por sua vez separa nesse local o sortimento das lojas e roteiriza a entrega para elas localmente), trazendo além do ganho logístico um processo mais sustentável devido à menor utilização de recursos dedicados à entrega de produtos, atendendo à meta de reduzir impacto ambiental da empresa.

Ao considerar as ações promocionais da GLOBAL PRODUCTS, a maior parte do investimento promocional será direcionada ao canal direto, pois a empresa ao vender o seu produto, devido ao seu tamanho, tem força de negociação para definir alguns, se não todos, parâmetros da promoção com o varejista de forma a otimizar o resultado dessa ação e atingir corretamente o cliente. Caso a ação seja feita no canal indireto, a loja não terá como controlar o modelo de exposição e venda no varejista final. As promoções de vendas do canal indireto são, normalmente, direcionadas aos varejistas; ou seja, os varejistas ao procurarem produtos no atacado para seus estabelecimentos verão maior valor em comprar mais produtos de uma mesma empresa realizando alguma promoção; tanto no sentido de fazer um pedido maior e, dessa forma, estocar-se, quanto de manter o tamanho da aquisição de produtos, mas a um preço menor, podendo assim repassar esse preço menor aos seus clientes. Porém, conforme as normas contábeis e comerciais da GLOBAL PRODUCTS, na negociação com um comprador, são feitas concessões e descontos para ajustes de preços regionais ou em troca de contrapartidas do varejista quanto ao mix de produtos adquiridos, execução no PDV, a forma de entrega (desconto logístico), entre outros.

Para o caso da GLOBAL PRODUCTS, no esforço de venda para o consumidor, pode-se concluir que tanto marketing direto quanto venda pessoal não são aplicáveis para a realidade nem para o tamanho da empresa, uma vez que a forma dos produtos chegarem aos consumidores finais é através de um varejista ou atacadista, sendo esses os clientes diretos da produtora. Essas podem ser, porém, ferramentas do time de vendas para promover vendas para o intermediário, o varejo; especialmente no caso dos grandes clientes, que possuem equipes que se dedicam exclusivamente em atendê-los.

É possível, porém, estabelecer algumas comparações no funcionamento destas ferramentas quanto ao seu potencial de atingir o consumidor final. Uma empresa produtora de produtos de consumo de conveniência possui uma enorme dedicação à criação de valor para os clientes através da propaganda; especialmente propaganda na televisão, revistas, mídias sociais, etc. É nesses meios que a imagem e os principais valores que uma marca quer transmitir são facilmente passados e absorvidos pelos clientes que se identificam com ela. Nessas empresas é onde a maior parte do esforço do time de marketing está concentrada, bem como grandes somas de investimentos. No Brasil, em 2014, os gastos com publicidade somaram 121 bilhões de reais, sendo desse total 67 bilhões destinados à televisão aberta, representando 56% do total, ante a representação de 53% sobre o investimento de 2013, de acordo com dados divulgados anualmente pelo IBOPE Media.

A empresa em estudo, por exemplo, tem um departamento de marketing focado nas mídias e mensagens de propaganda, uma equipe comercial responsável pelos relacionamentos com clientes e vendas, uma equipe própria de relações públicas e um time robusto que trabalha com a promoção de vendas, incluindo as equipes de trade marketing (tanto por categoria quanto por canais), o time de CDF, e os times de gerenciamento de categoria (GC).

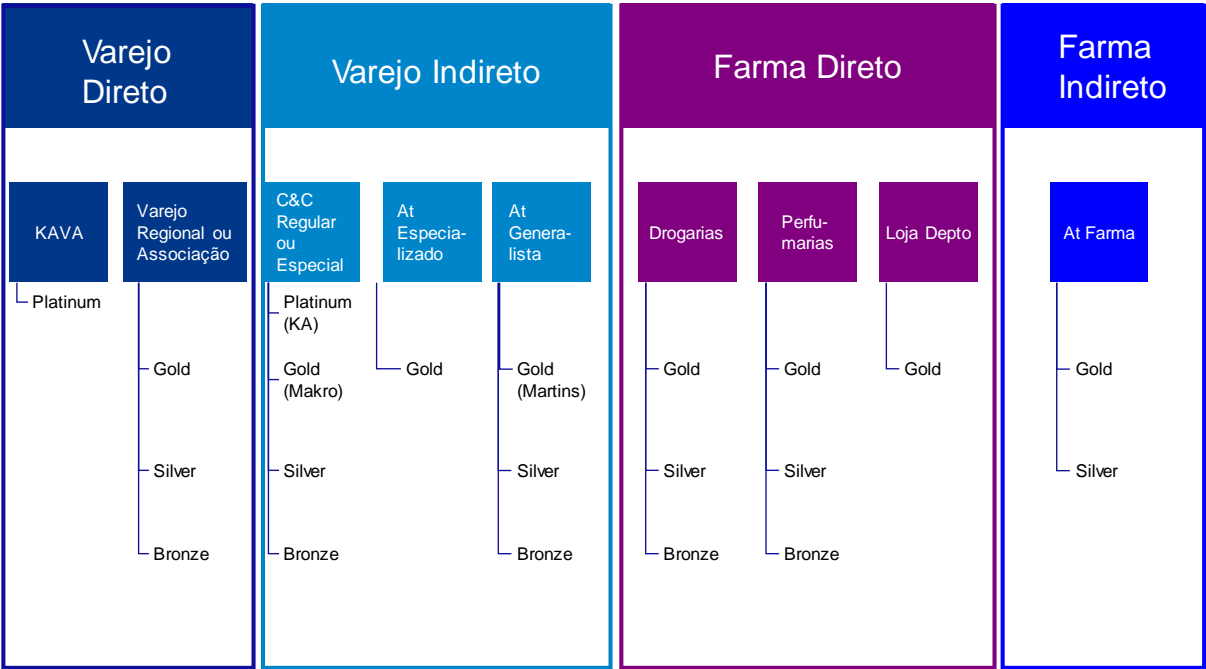
Após todas as considerações sobre a empresa e sua estratégia, missão, linha de produtos, marcas, posicionamento, etc. resta entender sobre sua organização interna, relações entre as áreas e principais fluxos de trabalho aplicados ao caso em estudo.

Também é necessário padronizar as informações e as palavras chaves na empresa para garantir o alinhamento da informação ao longo de todo o processo; entre essas palavras chaves padronizadas, inclui-se o conceito de rota (o menor nível de detalhamento de um produto para encontrar uma condição comercial), que é composta:

- Segmento do canal de vendas: é o conjunto de clientes similares dentro de um canal (por exemplo, dentro do canal de Farmácias, há os segmentos de Drogaria, Perfumaria, etc.);
- Microrregião: são ao todo 16 microrregiões no Brasil, divididas e agrupadas em função de seu tamanho e complexidade para o negócio;
- CVA: é a segregação dos clientes dentro de sua representatividade no seu segmento. Divide-se em Platinum, Gold, Silver e Bronze;
- Produto: é o agrupamento de SKU similares (por exemplo o agrupamento de diversos SKU de sabão em pó da mesma marca de mesmo tamanho).

A fim de ilustrar a divisão de cada um dos itens de uma rota, seguem-se as figuras abaixo:

Figura 7 - Segmentação de canais e CVA



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 8 - Regiões e microrregiões do Brasil



Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 7, KAVA representa os clientes mais relevantes (*Key Accounts*) e C&C significa *Cash & Carry*, clientes de atacado que vendem para Pessoas Físicas (por exemplo Assaí, Roldão, Maxxi, etc.).

A área de CDF é responsável pela gestão de todas as verbas referentes a condições comerciais (descontos e concessões) oferecidas aos clientes, que dividem-se em verbas “base” (condições e acordos comerciais definidos de acordo com a rota) e verbas “táticas” (com alocação entre categorias, canais, tipo de ação, etc.) que são revistas mensalmente devido às necessidades de mercado e ações da concorrência. Nesta denominação classifica-se toda verba relacionada a ações promocionais para o ponto de venda.

4. METODOLOGIA

Serão apresentados neste capítulo os métodos e as premissas de análise para realização do trabalho.

Procura-se com o trabalho otimizar os gastos com marketing voltado para o consumidor; ou seja, trazer ao mesmo tempo mais valor para o consumidor com os produtos e marcas da empresa, gerando assim incremento nas vendas e participação e mercado; e investindo a verba de marketing de forma eficiente, desenvolvendo e fortalecendo, assim, o nome das marcas promocionadas, de modo que o consumidor não veja diminuição no valor da marca por causa de uma má estratégia de promoção (sub ou super promocionar a marca).

Analisando o portfólio de ações promocionais da empresa e sua forma de execução, pode-se segmentá-los em dois grupos: o de ofertas físicas (ações que necessitam de uma embalagem própria que o identifique) e o grupo de ações em canal (rebaixas de preço, exposição exte em loja, etc.) que seguem dinâmicas diferentes e, portanto, deverão ter um método de análise distinto.

Isso se deve, primeiramente, às ofertas físicas serem executadas em diversos canais simultaneamente, além de contabilmente terem fácil apuração, uma vez que cada oferta tem um SKU próprio da oferta e seu respectivo SKU regular separado, enquanto o restante das ações em canais tem o investimento aplicado diretamente nos SKU regulares, respeitando a hierarquia de produto (segmento, microrregião, CVA). Para cada tipo de ação, há uma alocação contábil única sob deduções, separadas entre si e que permitem sua diferenciação. Dessa forma uma rebaixa de preço, por exemplo, tem seu montante investido numa denominação própria, separada do valor de investimento de outras ações promocionais.

Além disso, ao considerar o incremento em vendas dada uma ação promocional, a análise de volume é como ilustra a

Figura 9:



Figura 9 - Formas de contabilizar venda

Nos cenários acima, percebe-se que ao realizar uma venda promocionada, que possui uma margem bruta menor, perde-se um pouco da venda do item não promocionado, de margem maior, causando assim a canibalização, que é a perda de venda de um produto em detrimento de outro produto da mesma empresa.

Para formulação da metodologia, a análise foi dividida em ofertas físicas e ações em canais para explicitar suas dinâmicas únicas de mercado.

4.1. Oferta física

Entende-se por oferta física toda oferta que tem um item próprio que lhe caracterize, sem ser necessário indicar por preço ou anúncios trata-se de um item promocional, pelo seu tamanho, modelo ou até embalagem.

São seis os tipos de ofertas físicas, conforme Tabela 6:

Tabela 6 - Tipos de ofertas físicas

Tipo de oferta	Descrição	Exemplo
Avestruz	A embalagem possui tamanho igual ao do item regular, porém é cobrada uma gramagem menor que o tamanho do SKU	Sabão em pó 1kg, paga somente 900g
Brinde Cross Category	Ao comprar um produto da empresa, leva-se outro de outra categoria como brinde	Sabão em pó, amaciante de brinde
Brinde Terceiros	Ao comprar um produto da empresa, ganha outro produto que não faz parte do portfólio dos produtos da empresa	Shampoo e condicionador com necessaire de brinde
Girafa	A embalagem tem um tamanho maior que seu tamanho comum, pelo preço do item de tamanho regular	Pasta de dente (regular tem 100g, promocional tem 110g)
Leve X, Pague Y	Compra casada de produtos, deve-se levar um número determinado para algumas unidades não serem cobradas	Sabonete leve 6, pague 5
Preço Especial	O produto é vendido a um preço mais baixo que seu valor normal, anunciado na própria embalagem	Sabonete com preço especial (10% de desconto)

O conceito de divisão de volume da

Figura 9 foi levado em conta para a metodologia de ofertas físicas, de forma que o cálculo de volume incremental é dado através das equações 4.1 e 4.2:

$$\text{Vendas Totais} = \text{Vendas Promocionadas} + \text{Vendas Não Promocionadas} \quad (4.1)$$

$$\text{Incremental} = \text{Venda Promocionada} - \text{Canibalização} \quad (4.2).$$

Dessa forma, para realizar a análise, precisamos definir a forma de calcular o baseline e a canibalização.

Para promoções do tipo oferta física, devido à existência de um SKU próprio para a oferta, assume-se que o valor de venda total seja a soma do SKU da oferta com seu SKU regular. Torna-se necessário então, adotar uma metodologia para cálculo da canibalização.

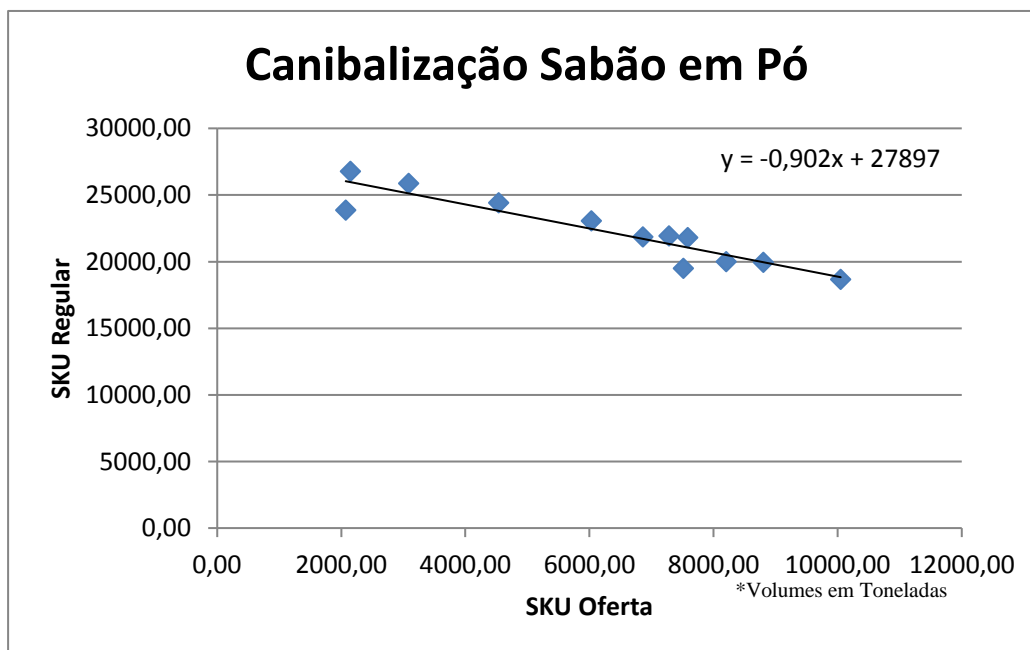


Gráfico 1 - Canibalização de uma oferta

Para isso, utilizou-se uma regressão linear, tendo como eixo das ordenadas o volume de vendas dos SKU regular e no eixo das abscissas o SKU de oferta, como ilustrado no Gráfico 1, num exemplo real de uma oferta de gramagem de sabão em pó, onde a embalagem possui um quilograma mas são cobrados apenas novecentos gramas; levando em conta que os volumes foram multiplicados por uma constante arbitrária K. Assim, pode-se ver que há uma correlação entre o aumento na quantidade vendida do SKU de oferta e a diminuição na venda do SKU regular onde, nesse caso, a canibalização calculada é de 90,2%, o que significa que a cada tonelada vendida da oferta, foi canibalizado 90,2% das vendas que seriam de produtos regulares, sempre aceitos somente com um coeficiente de correlação superior a 0,70. No exemplo acima obteve-se um r de 0,91.

Apesar de a promoção ser qualificada como um item temporário, observa-se que de acordo com a estratégia da companhia e os movimentos da concorrência, as ofertas acabam ocorrendo com bastante frequência ao longo do ano, sendo que para tornar a análise justa, ao invés de se olhar somente um SKU de oferta ou SKU similares (como mesma fragrância numa mesma mecânica e mesma marca), olhou-se dentro da categoria, todas as ofertas da marca que possuam uma mecânica similar. Por exemplo para a marca SkinWash, de sabonetes, a principal mecânica de oferta é a descrita como “Leve X, Pague Y”, sendo que há tamanhos e fragrâncias diferentes de produtos que sigam essa dinâmica. Dessa forma, a análise da canibalização leva em

consideração todas as ofertas da marca que obedeçam essa dinâmica, uma vez que todas têm comportamentos similares e refletem do mesmo modo no SKU regular.

Escolheu-se seguir essa forma de simplificação pois, dada a dimensão da empresa, seria inviável analisar cada ação individualmente, além de que foram analisados os diferentes SKU de mesma mecânica de oferta em alguns casos e constatou-se que os resultados são muito similares, e concluiu-se que usando todos os SKU somados evitaria ainda mais um possível *outlier* estatístico.

Foi definido que, para manter as informações de canibalização o mais atualizado possível, o índice seria calculado trimestralmente com as informações de vendas mensais dos últimos doze meses, havendo sempre um cuidado de identificar possíveis problemas que possam distorcer os resultados, tais como problemas de abastecimento, fatores externos como problemas no produto, lançamento de novos produtos, venda de volume residual em outros meses (como por exemplo uma oferta ter tido seu tempo determinado encerrado porém ainda apresentar vendas baixas em meses subsequentes), etc.

Uma vez obtido o índice de canibalização, pode-se montar o resultado do período de análise, comparando-se os dados do SKU regular com o da oferta; sendo que para esse cálculo sim é feita uma análise individual para cada oferta, juntando somente as diferentes variantes de sabor, aroma, etc. de um mesmo produto.

O resultado que será medido para retorno financeiro é o de Lucro Bruto, pois assim desconsidera-se o rateio das despesas indiretas por marca e categoria, tornando a análise menos confiável passando dessa linha contábil, sendo dependente das formas de rateio utilizadas. A única exceção é para despesas diretamente relacionadas à execução da oferta, como por exemplo a contratação de terceiros, externos à empresa, que recebem o produto regular da GLOBAL PRODUCTS em páletes e os monta na embalagem promocional que será exposta no varejo. Essa despesa promocional deve, portanto, fazer parte do cálculo do ROI de oferta física, com a nomenclatura de Despesas Promocionais, sendo que no item regular não existirá essa despesa.

Deve-se levar em conta também na empresa GLOBAL PRODUCTS que a linha contábil de Deduções da Receita Bruta é complexa, tendo um time focado em controle do orçamento e estudo de melhorias. Em 2013, a empresa gastou em torno de 30% de sua receita bruta em

deduções, sendo que o nível de deduções varia conforme canal e segmento do cliente (fonte: dados internos da empresa).

Contabilmente, a empresa GLOBAL PRODUCTS possui diversas nomenclaturas para cada tipo de desconto referente a promoções de vendas, agrupadas sob o nome de *consumer price promotion* (CPP), onde as ofertas físicas têm sua contrapartida contábil específica, bem como as rebaixas de preço, ponto extra de gôndola e outras formas promocionais, facilitando sua análise.

Portanto, o nível de deduções usado no SKU regular e no ofertado varia somente nessa diferença referente à promoção da oferta física, uma vez que todos os demais parâmetros da distribuição são os mesmos. Já para a análise dos efeitos da canibalização, deve-se considerar que o volume canibalizado é referente à oferta, mas os demais dados da canibalização são os do SKU regular; ou seja, considera-se tanto a receita bruta por unidade, percentual de deduções e custo de produção do item regular, pois este possui maior margem bruta e é a sua venda que é canibalizada em detrimento da realização de uma oferta.

Para saber quanto foi o investimento para o cálculo do ROI, considera-se a diferença no percentual de deduções entre a oferta e o regular pois o único diferencial entre as deduções dos dois SKU é integralmente devido ao investimento extra para compor a margem da oferta para o varejo. O ROI obtido é, portanto, a divisão do lucro da oferta depois da redução da canibalização dividido pelo investimento dessa oferta.

Temos, então, o seguinte resultado da promoção de sabão em pó citada acima:

Tabela 7- Ferramenta de cálculo de ROI de oferta física

Oferta gramagem sabão em pó	REGULAR REAL	REAL ATIVIDADE PROMOCIONAL	CANIBALIZAÇÃO	TOTAL INCREMENTAL OFERTA
VOLUME (TONS)	1.587	526	(475)	52
Receita Bruta ('000)	2.738	1.038	(819)	219
Deduções ('000)	(958)	(477)	287	(191)
Deduções/Receita Bruta (%)	-35%	-46%	-35%	-87%
Receita Líquida ('000)	1.780	560	(532)	28
Custo do produto vendido ('000)	(821)	(374)	246	(128)
Lucro Bruto ('000)	958	187	(287)	(100)
Lucro considerado ('000)	958	187	(287)	(100)
Custo/Receita bruta (%)	-30,0%	-36,0%		
Canibalização	90,2%			
Investimento %	-11%			
Investimento ('000)	- 114,13			
ROI	-87%			

Esse modelo de cálculo, conforme apresentado pela Tabela 7, foi alinhado com a matriz global da empresa, e então passou a ser utilizada nas análises de 100% das ofertas físicas executadas pela empresa, sendo os resultados reportados trimestralmente para a matriz, bem como apresentados aos diversos times envolvidos.

4.2. Ações em canal

Pela estrutura de controle de orçamentos da empresa GLOBAL PRODUCTS, as deduções de receita bruta repassadas aos clientes referentes a ações promocionais realizadas em canais de venda são devidamente separadas, com dados de fácil obtenção segmentado por tipo de ação, cliente, canal, região, etc. e são revistos mensalmente tanto como forma de controle do orçamento quanto para reavaliação de sua alocação. Dentre as diversas ocorrências que demandam uma mudança na alocação de recursos estão as leituras constantes de participação de mercado, onde um resultado negativo no mês pode demandar uma ação imediata corretiva, trazendo orçamento de um canal para outro, ou de uma categoria ou produto para outro; além disso há também os movimentos da concorrência que demandam uma reação para se proteger caso esse movimento seja percebido com antecedência, ou para combater caso seja percebido depois.

Há também as ações promocionais especiais, sazonais ou eventuais; como um aniversário de cliente, onde existirá maior tráfego nas lojas e, portanto, a exposição dos produtos aumenta, bem como a força de negociação do cliente, ou promoção de produtos consumidos em certas épocas do ano, como o aumento do consumo de sorvete no verão, ou de sopa no inverno, onde é necessário realizar maiores exposições desses produtos, como por exemplo em pontos extras na gôndola, negociados com o cliente, ou pontos extras de visibilidade, como pontas de gôndola ou ilhas em departamentos com produtos complementares no varejo. Essas ações são previstas em planejamento anual, tendo uma estimativa de verba já definida para esse período no início de cada período, havendo um eventual ajuste na verba exata ao longo do ano.

Portanto, as ações feitas em canal são de fácil obtenção e separação, tendo porém o problema de mensuração do resultado quando há mais de uma ação em uma mesma categoria e mesma loja. A empresa iniciou estudos que façam com que o time de marketing responsável pelas ações informe o resultado financeiro esperado com a ação para melhoria do processo de análise das promoções realizadas.

Dessa forma, o cálculo atual do resultado das ações promocionais tem um caráter menos segmentado, sendo que as ações se dividem em quatro grupos de análise:

- Análise por cliente dos três maiores varejistas brasileiros, divididos por categoria, marca e subcategoria (como por exemplo: detergente em pó e detergente líquido);
 - Cia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar);
 - Grupo Walmart Brasil;
 - Grupo Carrefour Brasil
- Análise com segmento fechado e por categoria, marca e subcategoria dos demais varejistas excluindo os três supracitados;
- Análise com segmento fechado e por categoria e subcategoria dos atacadistas;
- Análise com segmento fechado e por categoria e subcategoria do mercado de drogarias, perfumarias e lojas de departamento (com venda somente de produtos do segmento de higiene e beleza).

Para realizar essa análise, a empresa dispõe de dados de venda para o consumidor (*sell-out*) dos principais clientes (representam aproximadamente 90% das vendas), com diferentes níveis de detalhes da informação, sendo que no caso dos *Key Accounts*, é possível gerar dados inclusive por SKU, em vendas diárias e até por loja ou combinações dessas granularidades. Já

os outros canais e segmentos têm menor profundidade da informação, apesar da iniciativa de diversos departamentos em negociar junto aos clientes melhoria na qualidade dos dados recebidos.

Como forma de determinação do retorno sobre o investimento nas ações promocionais em canal, deve-se estabelecer uma base para comparar com os dados reais de vendas, que represente como seriam as vendas no caso de não haver as ações promocionais.

Para isso, o modelo adotado foi de utilizar as vendas no mesmo período de análise (trimestre) do ano anterior, e acrescentar quanto o mercado estava previsto para crescer no período de acordo com fontes de consultoria externa, trazendo um baseline justo.

Entretanto, na adoção dessa metodologia observou-se que esse formato inclui ações promocionais que certamente foram realizadas nas mesmas lojas e categorias no mesmo período no ano anterior e, assim, fica impossível prever um crescimento sem ações promocionais efetuadas.

Dessa forma, o problema foi discutido em diversas reuniões na empresa, incluindo diversos stakeholders do processo, como os responsáveis pelo gerenciamento dos canais, tanto do departamento de marketing quanto de finanças, e foi decidido que as deduções deveriam ser divididas em base e tática, sendo que o valor proporcional (por unidade de volume) das deduções do tipo base no resultado real do período em análise seria o mesmo para a comparação no período anterior, diferindo os dois cenários, então, na verba tática; o investimento, onde o crescimento previsto baseia-se na empresa manter o mesmo nível de investimento utilizado no ano anterior; ou seja, as deduções chamadas de base seriam proporcionalmente as mesmas nos dois cenários (por relacionarem-se a rota de venda, devem seguir as mesmas diretrizes) porém as verbas táticas do baseline seriam iguais às do mesmo período no ano anterior, enquanto as da venda real seriam o contabilizado oficialmente pela GLOBAL PRODUCTS.

Conforme acordado na empresa, segue uma ilustração do resultado do período promocional através da Tabela 8, onde os dados de *sell-out*, bem como o crescimento previsto foram obtidos por uma consultoria externa, sendo estes dados divididos por produto, região e canal (sendo os três principais clientes analisados individualmente).

Tabela 8 - Resultado de uma ação promocional em canal

1ºQ.2014	Baseline	Real	Incremental
Volume	575,07	596,60	21,53
Receita Bruta	3.186	3.305	119
Dedução Base	(1.034)	(1.073)	(39)
Dedução Tática	(53)	(57)	(4)
Deduções Totais	(1.087)	(1.129)	(42)
Receita Líquida	2.099	2.176	77
Custo do produto	(1.183)	(1.227)	(44)
Lucro Bruto	917	949	33
Margem Bruta	44%	44%	42%

Assim, foi considerado o conjunto das ações promocionais no período em um canal como uma única ação, sendo ainda impossível dividir o resultado por tipo de promoção de vendas devido à forma como o time de trade marketing disponibiliza seus dados de resultado, tendo se tornado um projeto de melhoria da qualidade da informação gerido por outras equipes na companhia.

Após aprovação interna da metodologia e forma de mensuração do resultado, foi desenvolvida uma ferramenta baseada em planilha eletrônica (Microsoft Excel), onde todo trimestre os dados mais recentes de volume de *sell-out* e crescimento eram adicionados, para no momento da análise ser filtrados por período de análise, canal ou cliente, categoria e produto.

Tabela 9 - Informações das ações promocionais

Ano	2014
Período	Q1
Canal/Cliente	Walmart
Categoria	Sabonetes
Ação Promocional	Walmart-Sabonetes Marca1

Em seguida, é necessário obter os dados contábeis reais para a análise das promoções; ou seja, através dos dados reais por canal, obter os racionais de receita bruta por tonelada, deduções do tipo base por tonelada e custo do produto vendido por tonelada, bem como o valor total de deduções táticas do período analisado e do período anterior.

Dessa forma, a ferramenta calcula a projeção do *sell-out* de acordo com os dados do ano anterior e o crescimento previsto, usando os dados por tonelada do período atual, porém o investimento do último período, formando uma base para comparar-se com os dados reais.

Tabela 10 – Dados contábeis para análise de ação promocional em canal

Dados	Valores
Volume período anterior	443,51
Cresc em volume previsto	30%
Rec. Bruta/ tonelada	5,54
Dedução base/tonelada	(1,80)
Dedução tática atual	(52,99)
Dedução tática anterior	(56,70)
Custo/tonelada	(2,06)

Com ambas informações apresentadas, o lucro adicional é calculado pela diferença entre o real e o *baseline*, enquanto o investimento dessa promoção é a verba tática gasta no período, e o ROI a divisão entre estes.

Tabela 11 - Resultado para cálculo de ROI

Aumento Volume	4%
Lucro Incremental	33
Investimento	57
ROI	57%

4.3. Consolidação do resultado

Após definição dos cálculos tanto de oferta física quanto de ações de canal, deve-se juntar a informação de todas as ações consideradas para realizar uma análise conjunta dos resultados e, assim, propor formas de otimizar o mix de promoções.

Para tanto, os dados são consolidados numa planilha para que seja possível separá-los pela forma que desejar uma análise. Dessa forma pode-se calcular o ROI total da empresa, considerando todos os canais, todas as ações e todas as categorias, ou separadamente pelo nível de granularidade desejado: por canal, por categoria, por tipo de ação, etc.

Além disso, foi proposta pelo time global uma forma de análise que facilite identificar onde está o maior problema de eficiência da ação, seja ele no nível de investimento, no nível de desconto, ou nos custos do produto. Dessa forma as ações são divididas em três grupos: aquelas em que tanto a receita líquida quanto o lucro bruto são positivos, as que ambos são negativos e as que possuem receita líquida positiva, porém lucro bruto negativo.

O primeiro caso é o cenário que indica boa eficiência da promoção; o segundo mostra um pior rendimento, e uma ação que deve ser estudada mais a fundo para reverter seu resultado

negativo, e a última é uma área de atenção, pois apesar do investimento estar trazendo receita líquida positiva, deve-se entender a razão do lucro bruto ser negativo, conforme Gráfico 2, que representa os resultados das ações do primeiro trimestre de 2014.

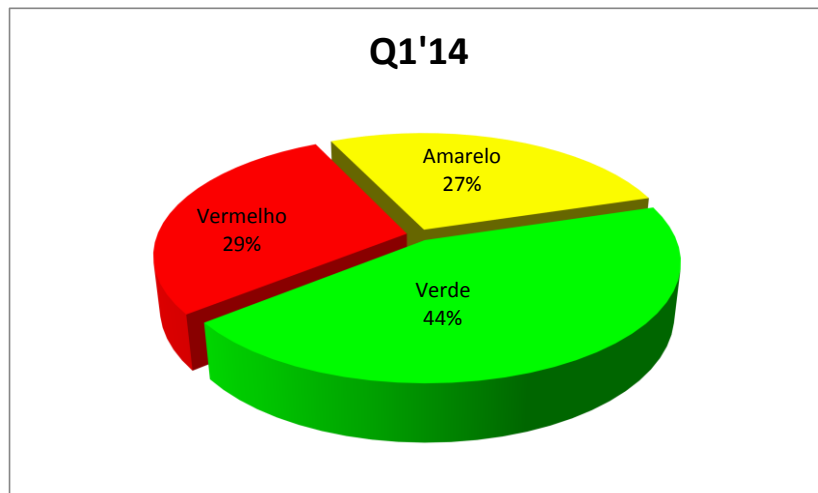


Gráfico 2 - Ações promocionais divididas por resultado

5. RESULTADOS

As formas de análises definidas acima foram implementadas na empresa GLOBAL PRODUCTS após alinhamento com as equipes envolvidas, para que a metodologia fosse conhecida e aceita por todos os *stakeholders* do processo, levando em conta todas as recomendações e restrições da equipe global, que supervisiona o projeto em todos os países.

Em questão de fluxo de trabalho, definiu-se que os times de gerenciamento de categoria (GC) deveriam listar ao final de cada trimestre todas as ofertas físicas realizadas no período (nome de oferta e SKU) para que o time de CDF montasse a base de dados incluindo volume e vendas, receitas e deduções; canibalizações, etc.

Essa base seria novamente repassada ao time financeiro de GC que avaliaria qualitativamente os cálculos numéricos de canibalização, podendo alterar o seu valor desde que seja justificado com estudo do mercado, e em seguida realizaria a análise de cada oferta, sendo eles os responsáveis pelo levantamento das informações de custo de produto e de despesa promocional, repassando o resultado para CDF.

Ao mesmo tempo, as equipes responsáveis pela gestão de canal informariam quais foram as ações do trimestre para o time de CDF, que deve construir as análises, sendo os resultados validados e acordados entre ambas as equipes para consolidação.

Dessa forma, uma análise de final de trimestre é composta pelas análises de ofertas físicas e ações em canal, devidamente consolidadas em uma análise única, segmentada pela granularidade desejada, como por canal, categoria, tipo de ação, etc.

A consolidação de todas as ações no período será o indicativo da saúde financeira da empresa quanto ao seu investimento em promoções de vendas para o consumidor. A principal demanda dos times de trade marketing é que a ferramenta possibilite consulta na granularidade desejada, desde por ação individual, até resultado total da empresa.

Além disso, é estabelecido como meta da equipe de projeto que do montante total investido em promoções de venda (contido em deduções no resultado da empresa), há um percentual mínimo que deve ser analisado. Para o ano de 2014 foi definido como meta o valor 70% de cobertura de análise do montante investido e, até o terceiro trimestre, a cobertura estava em torno de 72%, com um planejamento para aumentar essa cobertura para o último trimestre do

ano, quando a análise do canal de varejo indireto seria iniciada, pois os dados de *sell-out* ainda não estavam disponíveis para análise anteriormente.

Devido à complexidade da empresa com relação a suas marcas, quantidades de ações promocionais e de clientes, a primeira necessidade é unificar a forma como a informação é recebida. A ferramenta proposta propõe uma análise padronizada, pois todas as análises são salvas da mesma maneira, pois operam por uma programação que salva todas as análises da mesma forma, tornando a consolidação automatizada.

Assim, a proposta de consolidação implementada está nos apêndices ao fim do estudo e inclui as dimensões demandadas pelos times de trade marketing para acompanhamento do resultado. Por motivos de confidencialidade a coluna com os nomes das marcas foi oculta. E como exposto anteriormente, a coluna matriz promocional inclui as divisões das ações em três grupos que indicam o rendimento financeiro das ações da empresa entre receita líquida incremental e lucro incremental positivo, receita líquida incremental e lucro incremental negativo e, finalmente, receita líquida incremental positiva e lucro incremental negativo.

Conforme requisição do time global, um resumo com a tendência dos últimos períodos de análise é separado também por categoria, com histórico do trimestre atual, bem como os três anteriores, que incluía total investido, total analisado, lucro total e ROI, ilustrado na Tabela 12:

Tabela 12 - Histórico de análise por categoria

Detergentes	YTD2014	Q1/2014	Q4/2013	Q3/2013	Q2/2013	Var
Investimento total	14.056	14.056	16.707	25.946	22.691	-16%
VALOR AVALIADO	9.508	9.508	13.224	16.446	10.798	-28%
Lucro Incremental	2.469	2.469	3.078	2.205	2.343	
ROI	26,0%	26,0%	23,3%	13,4%	21,7%	3%
Cobertura	68%	68%	79%	63%	48%	-12%

Fonte: elaborado pelo autor

Como o projeto foi implementado ao término do quarto trimestre de 2013, pode-se ver uma mudança de tendência de resultado e dados ante o período anterior à implementação, com a metodologia atual sendo considerada mais assertiva pelos diversos departamentos da empresa e também pela equipe global.

Além dessas análises em tabela, foram incluídos nos reportes dois gráficos de bolha, cujas três dimensões são RL incremental (abscissas), ROI (ordenadas) e investimento (tamanho da bolha):

- Gráfico de bolha de ofertas físicas: considera somente ações promocionais do tipo ofertas físicas, sendo cada série de dados um tipo diferente de ação promocional;
- Gráfico de bolha de tipo de ação: cada série de dados é um tipo de ação promocional (com as ações específicas em canal divididas em principais clientes e demais clientes do varejo).

O abaixo ilustra o resultado do primeiro trimestre de 2014 para as ofertas físicas.

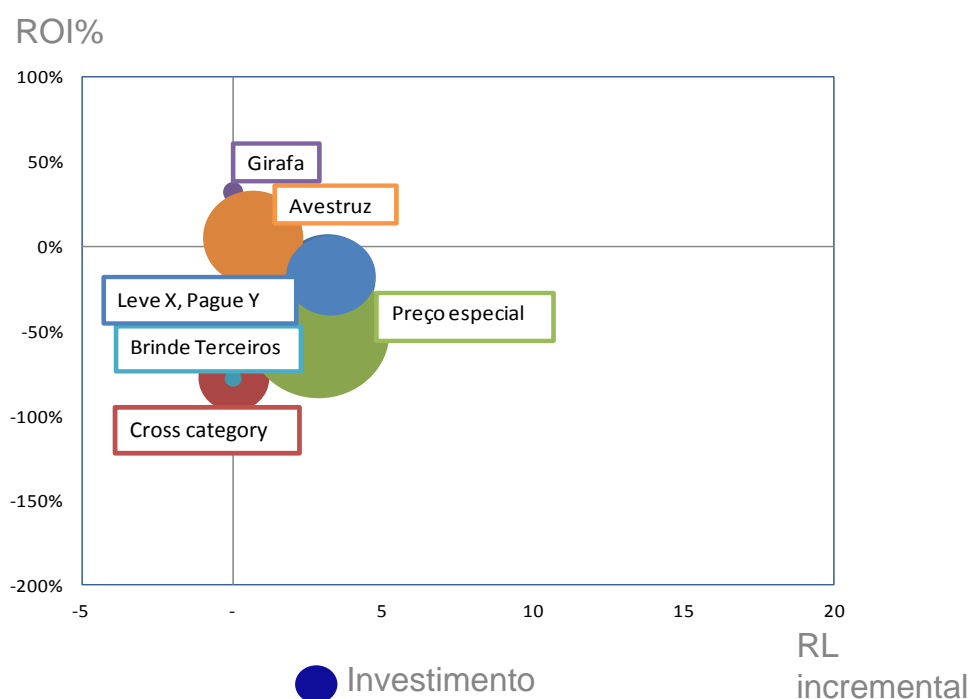


Gráfico 3 - Resultado das ofertas físicas por tipo

Esse tipo de gráfico também permite que o time de trade marketing escolha a melhor granularidade para avaliação das ofertas, podendo escolher marca, categoria, etc.

Assim, com todas essas ferramentas de análise disponibilizadas ao término do trimestre, os times de gerenciamento de categoria passaram a usar os dados para detectar pontos de vantagem nas ações promocionais, mas também os pontos de atenção e os críticos, para que o desenvolvimento de novas ações seja feito baseando-se em boas práticas, para trazer sempre o melhor resultado nos investimentos em *sell-out*.

A primeira dificuldade foi fazer os diversos times envolvidos com promoção de vendas entenderem a metodologia e aceitá-la como uma melhoria sobre a forma como as análises eram realizadas, tornando o resultado relevante para o negócio. Para isso o time de projeto de CDF organizou diversas reuniões com todos os usuários da ferramenta para explicar todos os conceitos bem como sanar suas dúvidas. As apresentações foram divididas pensando na forma como cada departamento utilizaria a ferramenta.

As equipes de finanças foram as primeiras envolvidas, onde as apresentações envolviam maior profundidade em conceitos quantitativos, explicando as origens dos dados e das bases, e compartilhamento dos bancos de dados de suporte.

Para os responsáveis pela elaboração de ofertas físicas, as apresentações tiveram enfoque maior nesse tema, com grande ênfase dada às metodologias de canibalização, especialmente nas recomendações sobre as possíveis análises qualitativas de canibalização e revisão da estratégia das diferentes marcas na elaboração de novas ofertas.

Finalmente, para o time de desenvolvimento de canais (relacionamento com clientes) foram reforçados os conceitos utilizados para a ferramenta de ações em canal; como a necessidade de obtenção da base de dados com o *sell-out* dos clientes, na qual foi demonstrada a importância de cobrar dos clientes o envio desses dados, não só para o projeto OPSO como também por questões de conformidade de contrapartidas em deduções nas vendas, uma vez que é firmado em contrato acesso às vendas dos clientes em troca de descontos e concessões. Outro ponto levantado na apresentação foram as melhores formas de, futuramente, separar as ações promocionais de acordo com seu tipo, trazendo maior credibilidade aos times de desenvolvimento de canais ao elaborarem sua estratégia promocional. Foi inclusive sugerido nesses encontros que, iniciando pelos principais clientes (*Key Accounts*), as informações de *sell-out* recebidas sejam cobradas com maior detalhe, como resultado diário de vendas por loja, que permitirá em um maior prazo separar no planejamento quais lojas receberão quais ações e avaliar a viabilidade de realizar uma análise em maior detalhe.

Ademais, observou-se que cada canal de vendas possui algumas singularidades que devem ser aprofundadas posteriormente nas diferentes análises, como a questão de regionalidade de produtos para varejistas menores, que tenham operações em poucos estados brasileiros, fato que pode distorcer algumas leituras de resultados, criando assim a necessidade de uma divisão das análises por região.

Esses pontos de possíveis melhorias foram considerados para uma fase futura do projeto, pois como o marketing e o varejo são extremamente dinâmicos, as formas de análise devem ser constantemente reavaliadas para detectar mudanças e oportunidades de melhoria contínua.

Após uma completa revisão dos conceitos utilizados no projeto, uma segunda dificuldade identificada foi a resistência dos times de trade marketing e desenvolvimento de canal em aceitar os resultados das análises e passar a utilizá-los nas tomadas de decisões promocionais. Mesmo com todas as apresentações, os departamentos de marketing não incluíram as análises de OPSO nas elaborações de novas ofertas. Por detectarem uma ameaça ao orçamento promocional com o qual lidavam, eles resistiam ao uso da ferramenta.

Para resolver esse problema de resistência, a equipe de projeto de CDF abordou esse tema sob três frentes, para garantir a aceitação do projeto em todos os níveis:

- Apoio dos outros departamentos financeiros da empresa: o time financeiro de gerenciamento de categoria passou a utilizar os resultados das ações promocionais em suas reuniões trimestrais de categoria, onde o resultado recente é avaliado e são propostas novas formas de atingir as metas de vendas, participação de mercado e margem de lucro. Nessas reuniões, os resultados das ações promocionais entraram em discussão, apoiado pelos diretores financeiros, e tornando o projeto OPSO parte da discussão de negócios em diversas áreas da empresa;
- Revisão das piores e melhores ações promocionais junto ao time de marketing: a equipe de projeto selecionou as piores e as melhores ações promocionais de cada categoria e apresentou-as com maior nível de detalhamento para o responsável em marketing por elas, garantindo que ao invés de reduzir o orçamento relativo a essa oferta, a ação correta seria propor uma promoção de vendas que mostrou ter um resultado positivo, ou reestudar a ação de má rendimento para refazê-la tendo um melhor desempenho no mercado (mudar a sua praça, outros clientes, rever eficiência logística ou abastecimento das lojas em promoção, analisar a taxa de canibalização, etc.);
- Utilizar as premissas de OPSO para uma análise pré-lançamento da ação: com a resistência à utilização das análises de ações promocionais pelo departamento de marketing, a equipe de CDF decidiu adaptar a ferramenta de análise para avaliar as ações promocionais antes de seu cadastro; ou seja, antes dessas ações estarem cadastradas em lojas, o time responsável pela elaboração da promoção deve realizar

a análise do quanto se espera de retorno da ação, sendo que ela não será cadastrada por CDF caso a análise não esteja incluída. Em um primeiro momento essa análise pré seria comparada com a análise pós e, caso os resultados diferenciassem muito, a equipe de marketing seria questionada sobre suas premissas para, posteriormente, quando os times de marketing passarem a realizar análises pré de maior qualidade, possa haver um estudo de quais ações trarão resultado e quais devem ser vetadas pelo diretor financeiro de CDF.

Com essas ações, iniciou-se um controle maior sobre o orçamento destinado ao marketing no PDV, focado no consumidor. Ao mesmo tempo que o uso do projeto OPSO aumentava e era aceito pela empresa, as discussões referentes a promoções de vendas passaram a ser pautadas pela necessidade de certas ações promocionais de serem executadas mesmo trazendo resultado negativo, sendo a questão de participação de mercado o maior argumento dos times de marketing.

As informações de participação de mercado nunca foram compartilhadas com os times financeiros, sendo apenas informados dados amplos, como participação total da empresa, por categoria, sem muito aprofundamento em marcas, canais, regiões, etc.

Dessa forma, foi proposto para uma nova fase do projeto que essas informações deveriam passar a ser comparadas com o resultado financeiro para compor uma ferramenta mais robusta, onde a discussão seria mais ampla, abordando, por exemplo, qual o custo necessário para trazer aumento na participação (no caso de ações de ROI negativo, com aumento de participação) e saber quais ações que não trazem resultado financeiro nem mercadológico positivos, que devem ser descontinuadas.

A forma como essas informações seriam consolidadas não foram detalhadas pois a nova fase do projeto ainda estava sendo discutida ao término do período de estágio do autor, portanto as informações que seriam disponibilizadas pelo time de marketing sobre participação de mercado ainda não haviam sido compartilhadas com a equipe de projeto.

Ainda sobre as próximas fases do projeto, desde que foi identificada a impossibilidade de trabalhar em ações em canal na maior granularidade possível e adaptou a análise para considerar todas as ações em canal de uma forma mais ampla, observava-se a necessidade de aprofundar o estudo nessas ações. Dessa forma, a prioridade de uma próxima fase de implementação do projeto deveria conter melhorias nesse aspecto, e a proposta inicial era nas negociações com os

clientes, começando pelos principais (*key accounts*), onde as informações de venda para consumidor recebidas deveriam ser mais robustas, conforme acordos de contrapartidas em deduções. Dessa forma, acordou-se que a partir do segundo trimestre de 2014 as informações passariam a ser recebidas com o nível mais detalhado sendo por vendas diárias (volume), por loja, por SKU.

O próximo passo seria o maior detalhamento pelos times de trade marketing de quais seriam as lojas dos clientes *key accounts* que seriam atingidas pela promoção. Essa etapa se tornou a mais complexa, devido à dimensão dos clientes e sua quantidade de lojas, bem como a quantidade de marcas e produtos da GLOBAL PRODUCTS.

O plano de ação, nesse caso, seria de isolar algumas lojas específicas e avaliar a implantação de cada ação promocional individualmente, para que os resultados de cada tipo de promoção possam ser observados sem a interferência de outras formas de promoção de vendas ocorrendo simultaneamente. Essa avaliação, porém, levaria alguns meses para ser devidamente executada, bem como demandaria maior uso de pessoal, e foi levada a maiores discussões quanto ao gasto para realizá-la.

Ao término da elaboração do projeto, das ferramentas e metodologias de análise, todas as premissas baseando-se na informação que é recebida foram analisadas pela equipe global de CDF; ou seja, o projeto sofreu uma auditoria interna para determinar se as premissas estavam conforme as recomendações e restrições da equipe global.

Foram realizadas apresentações para os gerentes globais do projeto onde todas as premissas foram justificadas e comparadas com a recomendação da matriz. As principais premissas adotadas para o projeto ter significância no Brasil, foi a adaptação as requisições globais com as realidades do mercado local, como a alta taxa de promoção de ofertas em algumas categorias, especialmente nas categorias que sofrem grande concorrência de grandes empresas e as taxas de concentração de mercado, onde observa-se uma força de concorrência de alta intensidade, pois mesmo com um número menor de competidores, esses comercializam produtos de qualidade comparável e marcas fortes.

A categoria de cuidado bucal é um exemplo, pois são poucas marcas que detêm a maior parte do mercado, e para defender seu posicionamento há um grande número de promoções, como ofertas físicas de leve x, pague y, onde as mesmas ofertas são realizadas seguidamente, causando uma deterioração no valor da marca frente ao consumidor, que muitas vezes opta por

não realizar a compra na ausência de promoção, ou compra a marca com maior benefício promocional. Essa categoria, por exemplo, possui uma taxa de canibalização em torno de 90% para as ofertas físicas, significando que muitos clientes da própria marca tendem a comprar o SKU de promoção, causando diminuição da margem bruta média da categoria.

A auditoria global do projeto OPSO aceitou a mudança e implementação da metodologia adotada no Brasil, que passou a realizar as análises de fim de trimestre a partir do quarto trimestre de 2013 na nova forma de análise.

Foi possível identificar em todas as dificuldades de lidar com o projeto com os diversos times que um grande problema organizacional da empresa é a forma como as diferentes áreas são cobradas por resultado. O principal indicativo é a forma como os times financeiros são cobrados por margem bruta nas categorias ou ROI das ações promocionais e os times comerciais e de marketing possuem como meta participação de mercado e vendas. Essas metas diferentes geram conflitos internos difíceis de solucionar, ou seja, enquanto o departamento de marketing está disposto a sacrificar o aumento de margem bruta e retorno financeiro do esforço de venda em troca de maior participação no mercado e maiores vendas, o departamento financeiro possui uma disposição oposta, à medida que conclui que obter uma saúde financeira melhor é mais vantajoso do que possuir mais vendas a margens menores.

Essa dicotomia dificultou a implementação do projeto e criou resistência quanto aos times de marketing pois as metas financeiras internas não fazem parte de suas metas de mercado.

Para futuros estudos e melhor implementação de projetos que englobem diversas áreas da empresa, o conceito abordado neste estudo sobre comunicação integrada de marketing (CIM) deve ser melhor explorado, pois implica em maiores ganhos de sinergia nos trabalhos desses times, pois o objetivo final conforme disposto em um plano de marketing deve ser único em toda a cadeia e completamente focada no consumidor.

A curto prazo uma recomendação para a direção da empresa, enquanto estudaria a implementação de uma área centralizada de CIM que lidaria com os diversos conflitos entre finanças e marketing, por exemplo, seria de juntar as diversas metas de times de interface; ou seja, o departamento de marketing teria atingimento de ROI como meta além de participação de mercado, obviamente com ponderações diferentes para cada atributo de meta, enquanto o mesmo ocorreria com as equipes financeiras.

A principal importância de uma CIM efetiva é fazer com que todo o esforço de promoção, conforme descrito anteriormente seja alinhado e que a mensagem passada ao consumidor referente a uma marca ou produto seja o mesmo, tanto por propaganda, relações públicas, promoção de vendas, etc. Apesar das diferentes áreas da empresa elaborarem um plano de marketing próprio, esse plano será baseado nos ideais da CIM e do plano de marketing geral da empresa.

Com essas ações, é esperado que os conflitos entre diferentes áreas da empresa sejam minimizados, uma vez que os seus objetivos são alinhados e o foco está totalmente no consumidor, ou seja, as decisões tomadas pela empresa são tais que o consumidor veja maior valor nos produtos da GLOBAL PRODUCTS. Finalmente, o mix de marketing, especificamente as ações promocionais, serão elaborados de forma que tanto o retorno financeiro de ações promocionais como a participação de mercado sejam sempre buscados ao máximo e não que a obtenção de um seja em detrimento do outro.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos grandes avanços com relação à aplicação do projeto para a realidade da empresa, o principal ganho foi na identificação de novas formas de manter a melhoria contínua do projeto e também de buscar redefinir a relação entre áreas normalmente conflitantes, como finanças e marketing, para que ao buscar o melhor resultado focado no consumidor, as metas divergentes dos departamentos alinhem-se em um máximo comum.

Foi possível observar ao longo desse trabalho que os aspectos de marketing da empresa estão em constante mudança, sendo necessário revisitar os fatores internos e externos da empresa periodicamente para reavaliar o mercado e o posicionamento dos produtos. O projeto desenvolvido pode auxiliar nisso ao indicar o retorno de investimento em vendas e destacar quais ações possuem valor para o consumidor e quais estão perdendo valor.

Esse projeto prevê impactos importantes para a empresa, pois tem como principal função criar valor para sua matriz global (melhores margens de lucro); mas também, por ser uma empresa de bens de consumo, deve buscar sempre ter uma marca bem desenvolvida que traga maior participação de mercado.

É através de uma participação de mercado saudável que a empresa terá um real crescimento; ou seja, seu crescimento em vendas deve ser acompanhado de uma manutenção ou aumento de sua margem de lucro. Caso contrário, a empresa estará investindo muito capital para trazer aumento em vendas, e esse maior gasto pode não ser vantajoso para a saúde da empresa nem para o desenvolvimento de suas marcas.

A elaboração desse projeto permitiu a convivência com problemas multifuncionais como abordar diversos campos de estudo para desenvolver as análises, gerenciamento de pessoas, como os times financeiros e de marketing relacionados ao processo, a necessidade de enfrentar as resistências contra mudança dos envolvidos no processo, e ainda lidar com as expectativas da matriz da empresa. Houve uma grande necessidade de padronizar processos, um aprendizado extremamente importante, considerando que as grandes companhias cada vez mais influenciam como as empresas se organizam e a padronização de processos é complexa porém determinante para o crescimento das empresas.

Ao realizar o estudo desse projeto, observou-se diversas possibilidades de novos assuntos relativos a esse tema para futuros trabalhos, levando em conta a comunicação integrada de

marketing como principal fonte. Como o mercado está em constante mudança, os fatores internos e externos de uma empresa são muito dinâmicos e sempre novas tendências ou preferências de mercado existirão, bem como inovações que tragam mudanças no perfil de compra dos consumidores. O projeto OPSO deve, então, auxiliar a tomada de decisão e a identificação de mudanças nesse comportamento, sempre trazendo contribuições quantitativas para o monitoramento e para as revisões de planos de marketing da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Marketing Association (AMA). **Definição de marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>>. Acesso em: 15 de maio de 2015. Tradução do autor.

BARBAN, Arnold M.; CRISTOL, Steven M.; KOPEC, Frank J. **A essência do planejamento de mídia**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

BRADY, Diane. **Making Marketing Measure Up**. Business Week, 13 dezembro 2004, pp.112-113.

BRUNSTEIN, Israel. **Economia de empresas: gestão econômica de negócios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2002.

DRUCKER, Ferdinand P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

IBOPE Media. **Investimentos publicitários de 2013**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Investimentos-publicitarios-de-2013.aspx>>. Acesso em: 19 de maio de 2015.

IBOPE Media. **Investimentos publicitários de 2014**. Disponível em: <<http://www.ibopemedia.com/investimentos-publicitario-de-2014>>. Acesso em: 19 de maio de 2015.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOTTA, Regis da R. et al. **Engenharia econômica e finanças**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E. **The strategy and tactics of pricing**, 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Braulio A. C. de; MATTER, Fauze N. **Canibalismo entre Produtos: Disfunção ou Alternativa Estratégica**. Revista FAE Curitiba V.3 n.3, setembro 2000, pp. 39-45.

PHILLIPS, Jack J. **Measuring return on investment**, volume 2. American Society for Training & Development, 1997.

PINTO, A. L. C. A. V. **As interfaces marketing e engenharia de produção**: aplicações ao ensino de graduação. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review 57, no. 2 (Março-Abril 1979): 137-145.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas parra análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. A nova estratégia. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **A mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

ANEXO

Planilha de consolidação das ações promocionais:

LINHA	CATEGORIA	PERÍODO	TIPO DE OFERTA	NOME OFERTA	TAXA DE CANIBALIZAÇÃO
Alimentos	Molhos	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Dressings	
Alimentos	Caldos	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA Temperos	
Limpeza do lar	Laundry	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Laundry	
Alimentos	Caldos	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Savoury	
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com pele Care	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA Skin Care	
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Dove 90g Pr Esp	25%
Limpeza do lar	Laundry	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA Omo Liq	
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Ações em canal (Walmart Brasil)	KAVA PW	
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Deos	
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com pele Care	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Skin Care	
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Axe Girafa 129G	87%
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Dove Intimo Pr Esp	25%
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Axe Girafa 104G	86%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado Dental	2014 Q1	Oferta Física	Closeup Triple L12P10	70%
Limpeza do lar	Detergente (pó e líquido)	2014 Q1	Oferta Física	Omo 2kg PRM 1900g	90%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado Dental	2014 Q1	Oferta Física	Closeup Gel L12P10	70%
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Dove Shower Pr Esp	25%
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Dove 90g L6P5	44%
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Dove Karite L6P5	44%
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Lux 90g L12P11	61%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado Dental	2014 Q1	Oferta Física	Closeup Gel L4P3	70%
Limpeza do lar	Detergente (pó e líquido)	2014 Q1	Oferta Física	Omo 1kg PRM 900g	90%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com cabelo	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Hair	
Limpeza do lar	Produtos de limpeza	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV HHC	
Alimentos	Molhos	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA Mayo	
Limpeza do lar	Laundry	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA Conditioners	
Higiene pessoal e beleza	Cuidado Dental	2014 Q1	Oferta Física	Closeup MW Pr Esp	22%
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Rexona Girafa 105G	98%
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA PW	
Alimentos	Bebidas	2014 Q1	Oferta Física	Ades Frutas 200 L9P8	70%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com cabelo	2014 Q1	Oferta Física	Tresemmé SH+CO 400	52%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com pele Care	2014 Q1	Oferta Física	Dove Loc Pr Esp	60%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com cabelo	2014 Q1	Ações em canal (Walmart Brasil)	KAVA Hair	
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com cabelo	2014 Q1	Ações em canal (Carrefour Brasil)	KAVA Hair	
Higiene pessoal e beleza	Cuidado Dental	2014 Q1	Oferta Física	Closeup White + MW	63%
Limpeza do lar	Produtos de limpeza	2014 Q1	Ações em canal (Carrefour Brasil)	KAVA HHC	
Higiene pessoal e beleza	Cuidado Dental	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Oral	
Alimentos	Molhos	2014 Q1	Ações em canal (Carrefour Brasil)	KAVA Mayo	
Alimentos	Caldos	2014 Q1	Oferta Física	Knorr Carne 6l L12P10	69%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com cabelo	2014 Q1	Oferta Física	Dove SH+CO 400	47%
Limpeza do lar	Laundry	2014 Q1	Ações em canal (Carrefour Brasil)	KAVA Omo Pó	
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Dove 100G Pr Esp	79%
Alimentos	Caldos	2014 Q1	Oferta Física	Knorr Galinha 6l L12P10	69%
Alimentos	Molhos	2014 Q1	Ações em canal (Walmart Brasil)	KAVA Mayo	
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Lifebuoy 90g L4P3	20%
Higiene pessoal e beleza	Cuidado com cabelo	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA Hair	
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Ações em canal (Carrefour Brasil)	KAVA PW	
Limpeza do lar	Detergente (pó e líquido)	2014 Q1	Oferta Física	Omo 4kg + Comfort	61%
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Rexona 90G Pr Esp	76%
Alimentos	Bebidas	2014 Q1	Ações em canal (Grupo Pão de Açúcar)	KAVA Ades	
Higiene pessoal e beleza	Sabonetes	2014 Q1	Oferta Física	Dove 90g L6P5 Ameixa	44%
Alimentos	Maionese	2014 Q1	Oferta Física	Mayo + Pote	63%
Alimentos	Bebidas	2014 Q1	Ações em canal (Médio Varejo)	MV Ades	
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Rexona 105G Pr Esp	82%
Limpeza do lar	Laundry	2014 Q1	Ações em canal (Carrefour Brasil)	KAVA Conditioners	
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Rexona Leve X Pague Y Fem	86%
Higiene pessoal e beleza	Desodorantes	2014 Q1	Oferta Física	Rexona Leve X Pague Y Masc	86%

RL INCREMENTAL ▼	LUCRO INCREMENTAL ▼	INVESTIMENTO ▼	ROI ▼	Matriz Promocional ▼
2.254,55	1.091,58	1.455,02	75,0%	Greenbox
28,09	19,65	27,18	72,3%	Greenbox
6.259,40	2.990,79	4.164,16	71,8%	Greenbox
66,91	94,44	136,61	69,1%	Greenbox
27,10	26,31	41,78	63,0%	Greenbox
439,92	58,41	94,09	62,1%	Greenbox
5,94	75,94	126,83	59,9%	Greenbox
76,85	32,58	56,70	57,5%	Greenbox
1.093,60	643,68	1.450,34	44,4%	Greenbox
29,70	57,15	175,03	32,7%	Greenbox
14,83	10,75	33,77	31,8%	Greenbox
55,98	14,94	54,29	27,5%	Greenbox
8,87	6,94	25,90	26,8%	Greenbox
63,80	25,38	98,22	25,8%	Greenbox
779,99	193,85	822,57	23,6%	Greenbox
60,86	23,14	101,84	22,7%	Greenbox
122,77	13,07	58,84	22,2%	Greenbox
1.659,85	137,91	850,78	16,2%	Greenbox
372,49	19,55	187,54	10,4%	Greenbox
146,84	3,62	46,59	7,8%	Greenbox
13,21	0,50	86,88	0,6%	Greenbox
(94,80)	(49,48)	1.861,78	-2,7%	Redbox
(20,89)	(238,51)	2.751,41	-8,7%	Redbox
220,08	(73,93)	611,80	-12,1%	Yellowbox
7,16	(30,30)	186,22	-16,3%	Yellowbox
(2,95)	(5,84)	35,25	-16,6%	Redbox
70,54	(18,97)	87,97	-21,6%	Yellowbox
(6,54)	(3,92)	16,46	-23,8%	Redbox
(29,05)	(12,10)	41,51	-29,1%	Redbox
169,44	(79,59)	257,71	-30,9%	Yellowbox
785,88	(436,18)	1.237,90	-35,2%	Yellowbox
42,18	(22,37)	63,26	-35,4%	Yellowbox
(145,38)	(213,67)	524,48	-40,7%	Redbox
(157,34)	(129,88)	309,56	-42,0%	Redbox
(214,68)	(151,07)	317,21	-47,6%	Redbox
(33,05)	(123,23)	253,83	-48,5%	Redbox
(106,30)	(214,71)	423,79	-50,7%	Redbox
(46,52)	(40,77)	79,14	-51,5%	Redbox
2,77	(3,32)	6,03	-55,1%	Yellowbox
1.015,51	(1.136,18)	2.036,30	-55,8%	Yellowbox
(272,96)	(228,68)	407,95	-56,1%	Redbox
(10,25)	(95,34)	153,34	-62,2%	Redbox
3,10	(5,28)	8,44	-62,5%	Yellowbox
(36,84)	(45,63)	70,09	-65,1%	Redbox
601,73	(391,82)	539,28	-72,7%	Yellowbox
(744,17)	(690,25)	937,91	-73,6%	Redbox