

Universidade de São Paulo

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Renata Cristina Deliberali

**Análise da função do Trade Marketing: estudo de caso em uma empresa
multinacional de bebidas na cidade de Ribeirão Preto - SP**

Ribeirão Preto

2015

Renata Cristina Deliberali

**Análise da função do Trade Marketing: estudo de caso em uma empresa
multinacional de bebidas na cidade de Ribeirão Preto - SP**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo, para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda
Mendonça**

Ribeirão Preto

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica

Deliberali, Renata Cristina

Análise da função do Trade Marketing: estudo de caso em uma empresa multinacional de bebidas na cidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, 2015.

71p

Monografia (Bacharel), apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Mendonça, P. S. M.

1. Trade Marketing. 2. Vendas. 3. Varejo. 4. Empresa de bebidas. 5. Supermercado.

Dedicatória

Esse trabalho é dedicado aos meus pais,
Nedeval e Luciane, que me incentivaram e
me deram muito apoio.

Essa vitória é nossa!

Agradecimentos

Em primeiro lugar, à Deus por ter me concedido a chance de realizar o sonho de me formar em umas das melhores escolas de negócios do país. Sem ele, isso não seria possível.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça por ter tido paciência e comprometimento com a suporte desse trabalho e também aos membros da banca, Jonny e Éverton, que contribuíram para a melhoria dessa atividade.

À Prof. Dra. Janaína de Moura Engracia Giralddi, que nas suas aulas de Técnicas de Pesquisa II, me deu dicas que foram muito valiosas.

À toda a minha família que esteve sempre ao meu lado, principalmente aos meus pais que abriram mão de noites de descanso e viveram na correria durante a minha permanência na faculdade.

Ao meu namorado Glauber, que por muitas vezes compreendeu o fato de deixarmos de participar de eventos para que eu pudesse cumprir com minhas obrigações acadêmicas.

Aos meus colegas da XX turma de Administração da FEA-RP/USP que fizeram parte da minha vida por cinco anos. Em especial, agradeço à todas as meninas que, por diversas vezes, me encorajaram a conciliar trabalho e faculdade.

Não poderia deixar de agradecer também àqueles que se dispuseram a ser entrevistados para a conclusão desse trabalho.

Aqui fica meu muito obrigado, sem vocês eu não teria conseguido!

Resumo

Deliberali, Renata Cristina. **Análise da função do Trade Marketing: estudo de caso em uma empresa multinacional de bebidas na cidade de Ribeirão Preto – SP.** 2015. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. 71p.

Esse estudo tem como principal intenção analisar a função do Trade Marketing. Para isso, foi feito um estudo de caso em uma empresa multinacional de bebidas na cidade de Ribeirão Preto-SP a fim de verificar quais as funções e operações desse departamento. Por ser um tema embrionário e que aparece basicamente no Brasil, existe pouca publicação acerca do tema. Nesse trabalho também foi feito a comparação entre a teoria e a realidade da empresa a fim de verificar se há discordância entre elas ou não. Para essa isso, foram realizadas entrevistas com os gestores de Trade Marketing e Vendas dessa empresa, bem como em uma rede varejista no interior do estado de São Paulo para ser verificado o relacionamento entre eles e também a opinião dos varejistas sobre o departamento em análise. Com os resultados obtidos foi verificado que o Trade Marketing nessa empresa tem como principal função dar suporte para a área de Vendas e fazer com que ela consiga aumentar suas vendas.

Palavras-Chave: Trade Marketing; Vendas; Varejo; Empresa de bebidas; Supermercado

Abstract

Deliberali, Renata Cristina. **Function Analysis of Trade Marketing: a case study in a multinational beverage company in the city of Ribeirão Preto – SP.** 2015. Monograph (Graduation in Management) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015, 71p.

The main goal of this study is to analyze the function of Trade Marketing. For this, a case study was carried out in a multinational beverage company in the city of Ribeirão Preto – SP in order to verify the functions and operations of this department. For being a new department which appears basically in Brazil, there are few publications about it. This work has also made the comparison between theory and reality of the company in order to verify whether there is disagreement between them or not. For this, interviews were conducted with managers of Trade Marketing and Sales of this company, as well as a retail network in the state of São Paulo to check the relationship between them and the opinion of retailers about the department analyzed. With the results obtained, it was found that the main function of Trade Marketing in this company is: to support the Sales area and make the sales of the company increase.

Keywords: Trade Marketing; Sales; Retail; Beverage Company; Supermarket.

Sumário

1. Introdução.....	12
2. Objetivos	13
3. Função e Operação do Trade Marketing	14
3.1. Redes de Valor e Canais de Marketing	14
3.2. Trade Marketing	16
3.2.1. Comparação dos principais autores sobre Trade Marketing	23
3.3. Pesquisas relacionadas à Trade Marketing	24
4. Setor Varejista	26
5. Setor de Bebidas	27
5.1. Refrigerantes.....	28
5.2. Cervejas	29
6. Metodologia.....	32
6.1. Protocolo de Estudo de Caso	32
6.1.1. Objetivos	32
6.1.2. Procedimento de Campo	32
6.1.3. Coleta e procedimento de análise dos dados	33
6.1.3.1. Entrevista com Gestores	33
6.1.3.2. Entrevista com Varejistas.....	36
6.1.4. Procedimento de análise dos dados.....	38
7. Apresentação dos resultados do campo.....	38
8. Análise dos Resultados.....	53
9. Verificação dos objetivos e perguntas de pesquisas propostos	58
10. Conclusão	60
11. Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas	61
12. Bibliografia.....	63

Lista de Figuras

Figura 1-Trade Marketing como área de integração	21
Figura 2- Divisão Trade Marketing - empresa de bebidas	39
Figura 3-Divisão Trade Marketing - varejista	45
Figura 4-Esquema Trade Marketing proposto – Empresa de Bebida em análise.....	56

Lista de Quadros

Quadro 1-Objetivos e forma de aplicação do Trade Marketing	19
Quadro 2-Entrevista com gestores.....	36
Quadro 3-Entrevista com varejistas.....	38
Quadro 4- Apresentação dos principais conceitos e variáveis	51

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Participação de mercado das empresas de refrigerante.....	28
Gráfico 2- Produção de refrigerantes em litros	29
Gráfico 3- Participação de mercado das indústrias cervejeiras	30
Gráfico 4- Produção de Cervejas em litros.....	31

Lista de Tabelas

Tabela 1- Produção anual de refrigerantes	29
Tabela 2- Produção X Empregados em indústrias cervejeiras	30
Tabela 3- Produção anual de Cervejas	31

Lista de Siglas

ABMAPRO – Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização

AFREBRAS – Associação dos Fabricantes de Refrigerantes no Brasil

B2B – Business to Business

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PEIC – Pesquisa Nacional do Endividamento do Consumidor

NRF – *National Retail Federation*

TM – Trade Marketing

1. Introdução

No Brasil, na década de 1970, todos os grandes fabricantes eram empresas nacionais que possuíam atuação regional. Eram também negócios familiares, que eram gerenciados pelos proprietários, sem a necessidade de contratação de equipes especializadas em gestão, conforme afirma Serralvo (2008). Sendo assim, as grandes indústrias utilizavam seu poder de barganha para intimidarem os pequenos varejistas a fim de atingirem seus objetivos. Essa situação passou a ter modificação com a globalização e a consolidação das redes do setor supermercadista. Os varejistas ganharam força e passaram a intervir na relação com as grandes indústrias, as quais perderam rentabilidade e se viram obrigadas a trabalhar com melhores preços e serviços.

Serralvo (2008) afirma também que a globalização, a consolidação desses varejistas e o poder das marcas próprias (segundo a ABMAPRO, 2015 – Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização - em 2014, existiam cerca de 60 mil itens de marca própria no país. Além disso, o consumidor está optando pelas marcas mais baratas, seja pelo fato de diminuição de custos ou para se manterem as compras) reduziram a lucratividade das indústrias e também fizeram com que o valor de mercado delas fossem diminuídos, afinal, elas possuíam ações que eram comercializadas em bolsas de valores. Sendo assim, apenas a redução de custo não seria suficiente para voltar aos resultados anteriores. Nesse momento, verificou-se a necessidade de uma mudança estratégica. Com essas alterações, as indústrias tiveram que construir canais que facilitassem o relacionamento entre os varejistas a fim de que os produtos e serviços fossem entregues com valor para o consumidor final. É nesse momento que algumas empresas criaram o Trade Marketing, um tema bastante novo no Brasil e que ainda está em discussão.

O departamento foi desenvolvido também pelo fato de existirem três fatores: o ponto de venda restrito ao número de marca, um comprador bastante estimulado e confuso e os objetivos divergentes entre os varejistas, conforme dito por Cônsoli; D'Andrea (2010). Sendo assim, eles afirmam que o principal objetivo do departamento é tentar reduzir os conflitos que existem nos canais de distribuição, a ponto deles inexistirem.

Ainda é crescente e escasso o número de publicações e artigos sobre o tema. Alvarez (2008) afirma que o Trade Marketing envolve-se com o processo de compra do consumidor no ponto de venda. Serralvo (2008) diz que ele opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da economia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e de forma mais rentável seus clientes, que são os

varejistas, e por seu intermédio seus consumidores, que são os consumidores finais do canal. De acordo com CÔNSOLI; D'ANDREA (2010) não existe apenas uma definição do termo, principalmente pelo fato de ser algo embrionário com relação a investigação, desenvolvimento e prática empresarial recente no Brasil.

Nesse trabalho será feito um estudo de caso em uma empresa multinacional de bebidas na cidade de Ribeirão Preto em busca de tentar alcançar o objetivo principal desse estudo que é a análise da função do Trade Marketing e como opera o profissional dessa área. Serão realizadas entrevistas com os gestores da área de Marketing, Trade Marketing, Vendas e Merchandising. Além delas, serão realizadas outras com varejistas de uma grande rede supermercadista no interior de São Paulo a fim de verificar a relevância do Trade Marketing para eles bem como analisar o relacionamento entre varejista e grande indústria.

Com esse trabalho, busca-se aumentar a quantidade de publicações acerca do tema bem como verificar quais as principais funções exercidas pelo profissional de Trade Marketing.

2. Objetivos

O objetivo geral do trabalho é analisar a função e como opera o profissional de Trade Marketing. Sendo assim, foi feito um estudo de caso em uma empresa de bebidas multinacional na cidade de Ribeirão Preto-SP a fim de atender ao principal objetivo desse trabalho bem como as seguintes perguntas de pesquisa.

São elas:

- Qual o perfil e estrutura do Trade Marketing nessa empresa?
- Quais as principais funções exercidas pelo Trade Marketing na empresa em análise?
- Qual a relação entre os departamentos de Trade Marketing, Marketing, Merchandising e Vendas?
- Como é atualmente o relacionamento entre fornecedores e varejistas?
- Quais as opiniões dos varejistas sobre o departamento em análise?

Para chegar aos objetivos do trabalho, é necessário que algumas teorias sejam analisadas. Sendo assim, nos tópicos que seguem elas serão discutidas.

3. Função e Operação do Trade Marketing

Nesse tópico serão verificadas e discutidas as principais teorias relacionadas ao tema, tais como: redes de valor, canais de Marketing e relacionamento no canal. Além disso, será apresentado também o tema Trade Marketing. No entanto, existe pouca publicação sobre ele por ser um tema embrionário e predominantemente brasileiro. Essa análise teórica será necessária para que as entrevistas tenham um embasamento, bem como os resultados possam ser comparados com uma teoria

3.1. Redes de Valor e Canais de Marketing

Rede de valor é um tema importante para o assunto estudado, afinal, de acordo com Kotler;Keller (2012, p. 450), pode ser definida como um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para abastecer, aumentar e entregar suas ofertas. Nela incluem-se os fornecedores da empresa e os fornecedores desses fornecedores, os clientes imediatos da empresa e os consumidores finais. Além deles, existem as relações entre terceiros, como pesquisadores acadêmicos e agências reguladoras. O mesmo autor ainda cita que a empresa necessita estar em sincronia com os agentes da rede para que eles lhes proporcionem a possibilidade de ter um valor superior ao mercado-alvo.

De acordo com Kotler;Keller (2012, p. 447) “para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso”. Para isso os profissionais encaram o negócio como uma rede de valor e assim passam a analisar as movimentações dos produtos dentro dela e os clientes de seus distribuidores. Segundo o mesmo autor, muitos fabricantes não vendem exatamente para os consumidores finais, mas sim para empresas que estão instaladas no intermédio da rede e que desenvolvem muitas funções. Elas também constituem o Canal de Marketing.

Uma outra definição que deve ser discutida é a de Canal de Marketing de Coughlan, El-Ansary e Stern (2011) que diz que “Canal de Marketing é um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornarem um produto ou serviço disponível para consumo ou uso.” Em relação a essa sincronia entre os integrantes, eles afirmam que a relação entre ambos deve ser de confiança “Evidências incontestáveis de campo demonstram que, em relacionamentos de canal, honestidade e benevolência caminham juntas: onde uma delas está faltando, a outra também falta.”

Com as duas definições pode-se entender que a Rede de Valor e o Canal de Marketing são temas que se integram. A Rede de Valor é o relacionamento entre empresas, parceiros e terceiros que, não necessariamente fazem parte diretamente do processo de produção e

entrega do produto final para o consumidor final. Eles podem auxiliar a entrega de valor, como é o caso de financiadores e do mercado acionário, citado já anteriormente por Kotler; Keller (2012). Já o Canal de Marketing é o relacionamento entre os integrantes que são responsáveis pelo processo de entrega de valor para o consumidor final.

Segundo Kotler;Keller (2012), o Canal de Marketing pode influenciar as outras decisões de marketing como o preço, à força de venda e a propaganda. O primeiro pode ser influenciado pela utilização de redes de descontos on-line ou até mesmo butiques de alta qualidade. As duas últimas dependem do grau de treinamento e motivação que os revendedores necessitam.

A atenção no gerenciamento do Canal de Marketing deve ser constante já que os integrantes são diversos o que pode dificultar a comunicação e o relacionamento entre eles. Os participantes desse canal são diversos, podemos exemplificar com os fabricantes, os intermediários (que são os varejistas, atacadistas e representantes), consumidores finais e as empresas facilitadoras que podem ser agentes de transporte, de armazenagem ou de processamento de pedidos, conforme apresentado por Rosenbloom (2002).

Para que o gerenciamento do Canal de Marketing seja eficaz, é necessário entender o relacionamento e as Redes de Valores que estão inseridas. De acordo com Kotler;Keller (2012), as empresas veem os pontos de venda como pontos de destino, ou seja, um fluxo da produção até seus clientes efetuarem as compras. Dessa forma, elas devem analisar primeiro seu mercado-alvo para depois estudar a cadeia de suprimentos, essa visão é chamada de planejamento da cadeia de demanda. Outra visão seria a empresa como o centro de uma Rede de Valor, existem parcerias e alianças que as empresas precisam criar para que possam ser melhoradas as ofertas. O mesmo autor diz que “A Rede de Valor inclui relações valiosas com terceiros, como pesquisadores acadêmicos e agências reguladoras governamentais.”

Pode ser percebido que no canal exige um bom relacionamento, como citado anteriormente, mas também pode ser que um dos integrantes se beneficie mais do que os outros. Conforme citado por Webster (2000), acreditava-se que as marcas dos fabricantes estavam ficando com menos poder enquanto que os dos varejistas estavam aumentando. Esse ponto de vista era assumido do princípio de que as marcas eram relação com os consumidores e não com os varejistas. Atualmente, os fabricantes e varejistas competem pela fidelidade dos clientes. Os varejistas estão ganhando poder e estão ficando cada vez mais aptos a aumentar suas margens o que faz com que se mantenha o superávit dos

consumidores que é gerado pela atratividade das lojas do varejo, assim, diminui-se o poder dos fabricantes. Nessa situação quem ganha é o varejista e o consumidor.

Webster (2000) afirma que do ponto de vista dos fabricantes, eles utilizam a marca para se relacionarem com os consumidores de forma diferenciada daquela feita entre consumidores e varejistas. As marcas nacionais focam o consumidor como seu cliente, e não cliente do varejista. Com a marca, o fabricante tem mais controle sobre o Canal de Marketing. Já para os varejistas, a marca do fabricante pode permitir alguns benefícios óbvios como a atitude favorável dos consumidores com determinados produtos da marca na loja, a credibilidade da marca e o compromisso do fabricante em promover o produto.

Como pôde ser observado nesse tópico, as Redes de Valor e os Canais de Marketing são formas de relacionamento entre os membros para a entrega do valor para o consumidor final. O objetivo é construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes chaves, a fim de conquistar ou manter negócios.

Visto a teoria sobre Redes de Valor e Canais de Marketing, será discutido teoricamente o que é o Trade Marketing e quais são suas funções, conforme a teoria, para que os objetivos possam ser alcançados.

3.2. Trade Marketing

De acordo com Serralvo (2008) ocorreram algumas mudanças relevantes no varejo brasileiro que devem ser levadas em consideração antes da apresentação do tema. Foram sete: globalização, consolidação das redes supermercadistas, surgimento de novos formatos varejistas, aparecimento de marcas próprias (e proliferação das marcas em geral), constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas, concorrência entre varejistas de configurações distintas e implementação do varejo on-line. A globalização indica a presença de grandes empresas do setor do varejo no mercado brasileiro, sendo assim, elas acabam exercendo influência sobre as nacionais. A consolidação das redes supermercadistas possui um elo bastante importante com a globalização, afinal, os varejistas brasileiros se esforçavam cada vez mais para realizarem negócios com fornecedores importantes, como ocorriam com as grandes empresas. Os novos formatos podem ser exemplificados com o aparecimento de alguns modelos de varejo que até então não existiam no país, como os *hard discounts* (que são pequenas lojas de autosserviços). As marcas próprias, que são aquelas marcas produzidas apenas pelos varejistas, incentivaram a fidelização de alguns clientes. As centrais de negócio são cooperativas de pequenos supermercados que se reuniram com a intenção de recuperar o

apelo junto aos consumidores. A concorrência entre varejistas de configurações distintas pode ser exemplificado pelas novas padarias, que em alguns casos, pode concorrer diretamente com pequenos supermercados e não mais apenas com padarias. A implementação do varejo online indica que algumas empresas estão utilizando de internet para efetuarem suas compras.

De acordo com pesquisa relacionada com algumas das principais indústrias de bens de consumo não duráveis, as mudanças mais importantes das citadas anteriormente foram globalização e consolidação das redes supermercadistas.

Segundo Serralvo (2008), antes das mudanças mencionadas anteriormente, a área comercial das empresas analisadas na pesquisa anterior, era composta por departamentos de Marketing e Vendas. Até a década de 80, o gerente de produto (aquele que era responsável pela estratégia de Marketing e pelo marketing mix do produto) tinha grande importância dentro das indústrias de bens de consumo. Quanto a área de vendas, sua principal função era abastecer as prateleiras de cada ponto-de-venda, visitar os clientes varejistas da empresa e vender os produtos para eles.

Serralvo (2008) afirma que, verificada toda a mudança ocorrida no setor de varejo, ficava claro que era necessário entender e se relacionar com os canais de distribuição de forma diferente. Os departamentos que existiam não conseguiam mais suprir a necessidade dessas indústrias. O ponto de venda deveria ser entendido como uma variável não controlável e deveria merecer tratamento diferenciado. É nesse momento que passa a existir o Trade Marketing.

De acordo com Corstjens e Corstjens (1995 apud Serralvo), o termo Trade Marketing é um marketing industrial ou B2B (*business to business* – de empresa para empresa) e apresenta três desafios:

Primeiro, maximizar o valor oferecido aos varejistas. Estes compram os produtos com o objetivo de revendê-los e de ter lucro com isso. A decisão de compra é tomada a partir de critérios econômicos (...). Em segundo lugar, garantir que a equação de valor oferecida e todas as atividades para desenvolver o negócio de cada cliente sejam feitas de forma rentável para a indústria (...). Finalmente, como a base de clientes é muito mais concentrada em mercados industriais, o perigo da dependência é muito mais dramático (...) o fornecedor deve dividir e dominar, ou não dividir e ser dominado. (Tradução de Serralvo)

Essa citação mostra que o Trade Marketing, para esse autor, colabora com o aumento do valor para o varejista. Além disso, ele garante que a equação de valor seja rentável para as indústrias. Percebe-se que o departamento não está presente apenas em um dos membros, mas sim nos dois. A forma como ele aparece em ambos é a mesma, busca sempre maior lucratividade e retorno.

Outra definição para Trade Marketing é de Serralvo (2008) que diz que ele opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da economia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e de forma mais rentável seus clientes, e por seu intermédio os consumidores.

Serralvo (2008) ainda cita que esse departamento tem que desenhar a estratégia de canais de distribuição da empresa e ela deve preparar para fazer mudanças no composto de marketing e no marketing mix para atender as necessidades do canal de distribuição, para que os clientes e consumidores sejam atendidos de forma satisfatória. Pode ser verificado que esse departamento tem seus objetivos focados no canal de distribuição da empresa. O Trade Marketing tem que elaborar estratégias que sejam capazes de aumentar a rentabilidade de seus negócios diante das alterações sofridas pelo varejo, as quais já foram citadas anteriormente, diz o mesmo autor. Pode ser percebido que essa definição, bem como a de Corstjens e Cortsjens (1995 apud Serralvo) são semelhantes. Em ambas o Trade Marketing busca maior retorno para os membros.

Um outro autor é Alvarez (2008). Para ele o Trade Marketing surge como forma de orientar e apoiar as atividades de Marketing e Vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista. Afirma também que o Trade Marketing é acima de tudo uma filosofia da empresa, a qual entende que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante deste consumidor no ponto de venda.

Alvarez (2008) também afirma que o Trade Marketing envolve-se com o processo de compra do consumidor no ponto de venda, sendo assim, ele pode ser entendido como o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final, por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com o varejista.

Alvarez (2008) afirma que o Trade Marketing irá atuar de forma integrada com Marketing, Vendas e com o cliente varejista para que a atratividade dos produtos nos pontos de venda seja elevada e, por conseguinte, sejam geradas mais vendas e maior rentabilidade. Ele faz também uma análise dos objetivos do Trade Marketing e menciona

como deve ser feito para conseguir alcançá-los. Assim, foi possível construir o quadro 1 a seguir.

Objetivos	Forma de aplicação
Promover a atratividade do ponto de venda	Analisar a posição dos produtos nos pontos de venda para que eles fiquem visíveis e atrativos para os consumidores
Garantir a visibilidade da estratégia de marketing da empresa	Orientar as ações de comunicação, de localização, de mix de produtos e de posicionamento de preços para que atendam as estratégias da empresa
Apoiar e orientar os novos lançamentos de marketing	Desenvolver ações para que os novos lançamentos tenham visibilidade e destaque nas vendas
Apoiar e orientar as forças de vendas, desenvolvendo o potencial dos clientes	Desenvolver os argumentos para a equipe de vendas para que eles possam ter mais poder de negociação para determinados itens
Desenvolver relacionamento de longo prazo com os clientes	Estabelecer ações que proporcionem um relacionamento de longo prazo com os clientes
Estabelecer objetivos de presença, giro e rentabilidade por cliente e por canal	Definir metas para as ações do ponto de venda
Acompanhar e controlar os custos de servir os clientes e os canais	Estabelecer controle de rentabilidade dos clientes

Quadro 1-Objetivos e forma de aplicação do Trade Marketing

Fonte: Elaborado a partir de Alvarez (2008)

No quadro acima são apresentados os principais objetivos do Trade Marketing, a partir da visão do autor, e como eles podem ser alcançados. O primeiro deles é promover a atratividade do ponto de venda para os consumidores. Esse objetivo pode ser alcançado a partir da análise das disposições dos produtos nas prateleiras dentro dos pontos de

venda. O segundo, diz que o departamento tem que garantir a visibilidade estratégica de Marketing da empresa e para isso, é necessário que os agentes de Trade Marketing orientem as ações de comunicação, localização, mix de produtos e de posicionamento de preços para que eles atendam às necessidades da empresa. O terceiro objetivo é apoiar e orientar os novos lançamentos de Marketing. Para alcançá-lo eles desenvolvem ações para que os novos lançamentos tenham uma maior visibilidade e aumento das vendas. O quarto se refere à dar apoio e orientação às forças de vendas para que seja desenvolvido o potencial dos clientes. Com essa finalidade eles criam argumentos para a equipe de vendas para que eles tenham maior poder de negociação. O quinto é desenvolver relacionamento de longo prazo com clientes e para isso estabelecem ações que proporcionem um relacionamento de longo prazo com eles. O sexto objetivo apresentado pelo autor diz que o Trade Marketing deve estabelecer objetivos de presença, giro e rentabilidade por cliente e por canal e para conseguir alcançá-lo, os agentes devem definir metas e ações nos pontos de venda. O último se refere a acompanhar e controlar os custos de servir os clientes e os canais e para isso, eles devem estabelecer controles de rentabilidade.

Outra teoria acerca do tema é de Cônsoli; D'Andrea (2010) que diz que o Trade Marketing utiliza dos princípios do Marketing para elaborar estratégias de distribuição para produtos ou serviços na rede de clientes. Para isso, desenvolve e aplica políticas de incentivos, ações de promoção no canal e campanhas que não tem enfoque somente no consumidor final, mas sim, àqueles agentes que realizam distribuição.

O Trade Marketing atua como a área que integra fabricante, empresa, varejista e consumidor. Ele alinha os departamentos de Marketing, as ações no ponto de venda e a área comercial. A principal ideia do Trade Marketing é desenvolver estratégias que vão melhorar a vivência que o consumidor irá ter no ponto de venda e com a marca, afirmam Cônsoli; D'Andrea (2010).

A figura abaixo mostra a relação do Trade Marketing com as outras áreas da empresa que facilitam os resultados junto aos consumidores e varejistas.



Figura 1-Trade Marketing como área de integração

Fonte: (Cônsoi; D'Andrea, 2010)

A partir da figura acima que reflete a visão do autor, pode ser constatado que, o fabricante possui a área de Marketing que vai tratar do relacionamento com o consumidor no ponto de venda e possui também a parte comercial que faz o relacionamento entre empresas (B2B). O varejista se relaciona com o fabricante por meio da parte comercial e com o consumidor com as ações que são realizadas nos pontos de venda. Dessa forma de acordo com Cônsoi; D'Andrea (2010), pode ser observado que o Trade Marketing está presente em todos os membros.

Em Kotler;Keller (2012) não é encontrado o nome Trade Marketing para um departamento específico. Na realidade, ele sequer aparece nessa teoria. Em contrapartida, é encontrado a definição de Promoção de Vendas que pode ser comparado com o que os outros autores estão chamando de Trade Marketing. Esse autor afirma que Promoção de Vendas consiste em um conjunto de ferramentas que servem para promover o incentivo para os clientes (geralmente ocorrem no curto prazo) e são projetadas para alcançarem a compra mais rápida por parte dos consumidores. Apresenta um incentivo para a compra do produto, enquanto a propaganda oferece uma razão. A Promoção de Vendas pode ser também desmembrada em promoção de consumo (exemplificada pelas amostras, experimentação gratuita, displays no ponto de venda e cupons), promoção de canal de distribuição (descontos e bonificações) e promoção de negócios e da equipe de Vendas (feiras e convenções). Ao analisar essa teoria, percebe-se uma grande semelhança entre as funções do Trade Marketing ditas pelos autores e as funções da Promoção de Vendas.

A partir de todas as definições obtidas anteriormente, nota-se que existe ainda bastante confusão em relação a função e objetivos tema. Alguns autores, como é o caso Alvarez (2008) no quadro 1, cita alguns objetivos e funções que acabam se confundindo com ações que são de responsabilidade do Merchandising e do próprio departamento de Vendas. Conforme pode ser verificado abaixo na definição de Merchandising de Blessa (2010), as funções são bastante semelhantes:

Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Assim, conclui-se que o Merchandising tem como propósito exibir e posicionar os produtos, serviços e marcas estrategicamente para aumentar a percepção do público de maneira que acelere sua rotatividade, e pode ser considerada uma ferramenta de marketing estratégica, pois objetiva destacar as mercadorias para impulsionar vendas.

Percebe-se que algumas das definições acabam se confundindo. Em relação ao departamento de Vendas, Kotler;Keller (2012) afirma que é de responsabilidade do vendedor saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução que seja capaz de ajudar sua lucratividade. Além disso, independente de qual seja o contexto de venda, os vendedores devem realizar uma ou mais atividades que seguem: prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, suporte, coleta de informação e alocação. Percebe-se que no caso do departamento de Vendas, também existe essa confusão, afinal, a função “desenvolver relacionamento de longo prazo com os clientes” (apresentada no quadro 1) aparentemente é função do departamento de Vendas.

Cônsoli; D’Andréa (2010) também utilizam de atividades que acabam se confundindo com as funções do Merchandising. Isso pode ser exemplificado quando os autores mencionam que a principal função do departamento era promover estratégias que melhorem a experiência do consumidor no ponto de venda.

Como pode ser percebido, ainda existe bastante confusão em relação a teoria do Trade Marketing, baixa quantidade de informação sobre o tema e também congruência entre as funções do Trade Marketing, Merchandising e departamento de Vendas.

3.2.1. Comparação dos principais autores sobre Trade Marketing

Verificados os principais autores sobre Trade Marketing, pode ser visto certa diferença no que se refere a definição do tema.

Serralvo (2008) diz que o departamento foi criado a partir de algumas mudanças no varejo que indicaram uma necessidade de um novo departamento. Além disso, afirma que a definição dele está ligado ao Canal de Marketing, ou seja, atender da melhor forma possível seus clientes e conseqüentemente os intermediários e consumidores finais. Para isso, ele pode adequar a parte estratégica, a estrutura e a operação dos canais.

Alvarez (2008) afirma que o Trade Marketing está relacionado ao apoio e orientação das ações de Marketing e Vendas para conseguirem atender as necessidades do consumidor final e do varejista. Para ele, esse departamento é uma filosofia da empresa a qual entende que o foco para o consumidor final deve ser realizado no ponto de venda com a ajuda dos departamentos de Marketing e Vendas e com o cliente varejista para que a atratividade seja grande e com isso aumentem as vendas e a rentabilidade.

Segundo Cònsoli; D'Andréa (2010), o Trade Marketing utiliza de alguns princípios do Marketing para elaborar estratégias de distribuição para produtos ou serviços. Para isso, o departamento utiliza de técnicas de incentivos e ações promocionais que não tem enfoque apenas no consumidor final, mas também naqueles que realizam a distribuição.

Pode ser percebido que os autores acabam se divergindo quanto a definição. Serralvo (2008) tem mais o enfoque na parte estratégica do que nas ações nos pontos de vendas apresentado por Alvarez (2008) e Cònsoli; D'Andréa (2010).

Com a análise dessas teorias, foi possível coletar alguns conceitos que seriam importantes para o desenvolvimento das entrevistas. Foram eles: Canais (Kotler; Keller, 2012; Coughlan et al, 2011), Merchandising (Blessa, 2010), Funções do Trade Marketing (Alvarez, 2008; Serralvo, 2008; Cònsoli; D'Andréa, 2010), Confiança (Coughlan et al, 2011)

Essas teorias foram selecionadas de livros que discutiam o tema. No entanto, em busca de publicações mais recentes e mais aplicadas, foram feitas buscas de artigos nas principais bases, foram elas: Google Acadêmico, Periódico Capes, Web of Science, Scopus e Teses USP. Os artigos encontrados serão discutidos no tópico que segue.

3.3. Pesquisas relacionadas à Trade Marketing

Como já dito anteriormente, existe pouca publicação sobre o Trade Marketing, principalmente por ser um tema embrionário e que aparece majoritariamente no Brasil. Sendo assim, os poucos artigos que foram encontrados são brasileiros. Os outros, são de temas que possuem alguma relação com o departamento em análise, tais como oportunismo e poder dos fabricantes sobre os varejistas por serem membros de um Canal de Marketing e podem acabar sendo influenciados por uma dessas situações.

O primeiro a ser discutido é de Almeida (2012) que investigou as motivações para a adoção, a posição na estrutura organizacional e as atribuições do Trade Marketing no setor de lojas de conveniência.

Para isso, foi utilizado o método descritivo e exploratório e a metodologia foi o estudo de caso múltiplo. Com a captação dos dados, foi verificado que as lojas de conveniência têm potencial para serem parceiros cada vez mais fortes nas ações do Trade Marketing. Além disso, foi constatado que alguns fatores como presença de informação de vendas, alta frequência semanal de compras e capilaridade de ação geográfica fazem com que a indústria veja o Trade Marketing de forma positiva e deseje a implementação do mesmo. Foi verificado também que área de Trade Marketing não garante que haverá colaboração entre os fabricantes e varejistas das lojas de conveniência.

Silva Neto (2009) verifica quais os fatores que contribuem e quais dificultam a atuação do Trade Marketing nas empresas de bens de consumo no Brasil. Para os fatores serem analisados, o autor criou uma lista de variáveis que devem ser levadas em consideração quando for implantada uma área de Trade Marketing na empresa. O autor utilizou a estratégia Genérico Interativa para criá-las. Nela, considera-se que existem dois tipos de variáveis, as principais (organizacionais dependentes e independentes) e as secundárias que são as externas. Com essas variáveis, foi possível criar uma lista de atributos para a implementação da área de Trade Marketing.

Feita a pesquisa utilizando-as, foi constatado que as empresas analisadas tinham sua empresa voltada para o cliente e alguns erros foram evidenciados pelos executivos, principalmente a estrutura organizacional da área de Trade Marketing que era demasiadamente centralizada e com pouca flexibilidade para atendimento de clientes. Outro fator verificado foi que dentro dos departamentos da empresa, os funcionários, incluindo os executivos, não sabiam quais eram as funções do Trade Marketing.

Como o objetivo central do artigo era evidenciar quais os fatores que podiam facilitar e dificultar a adequação estratégica da área de Trade Marketing, foram selecionados os

principais tópicos que devem ser analisados para o desenvolvimento da área. São eles: sistemas de treinamento, sistemas de informação e processos.

Em relação ao oportunismo dos fabricantes sobre os pequenos varejistas, é descrito por Chung (2012) definindo o que é oportunismo e o que é interesse próprio. O primeiro é conseguir seus objetivos mediante meios obscuros para seus parceiros e o segundo consegue-se seus próprios objetivos mas de forma que seus parceiros saibam suas intenções.

Em relação ao oportunismo dos fabricantes sobre os pequenos varejistas, Chung (2012) afirma que os fabricantes têm maior poder sobre os pequenos varejistas por terem menos recursos que os outros competidores para poderem fazer alterações nos negócios, isso faz com que eles tenham maior tolerância para o oportunismo. Ao final da pesquisa não foi encontrado influências de poder de dependência entre o oportunismo do fabricante e a credibilidade/benevolência dos pequenos varejistas. Foi verificado também que os varejistas são dependentes dos fabricantes já que os últimos tem maior conhecimento de mercado do que os primeiros.

Rosenbloom (2002) afirma que o poder e a influência dos varejistas é crescente e que essa tendência está relacionada com três aspectos: aumento no porte e poder de compra, aplicação de avançadas tecnologias e com o uso de modernos conceitos e técnicas de Marketing. Sobre a relação tamanho do varejista e poder deles, afirma que conforme vão ficando maiores, a capacidade de influenciar as ações dos outros membros do canal torna-se maior.

Da Costa (2004) realizou um estudo em uma empresa avícola no Ceará em Trade Marketing. A partir do artigo, o autor apresenta um mix de Trade Marketing que combina ações e ferramentas que são aplicadas nas empresas para dar suporte ao departamento. O mix é composto pelos elementos promoção, vendas (com a substituição dos vendedores por funcionários do Trade Marketing nos principais clientes que tem uma alta participação no faturamento), serviço, produto, preço, presença de mercado e resultado de rentabilidade. No entanto, essa afirmação pode ser um pouco precipitada visto que para afirmar a presença de alguns elementos, é necessário que exista muitas aplicações e verificações sobre eles.

Da Costa (2004) considera também que possa existir alguma confusão com os temas de Trade Marketing e as vendas tradicionais conforme já mencionado nesse trabalho. No entanto, afirma que não há contestação em relação a isso. Diz que:

“O fator de diferenciação está em como tratar o mercado de consumidores finais por meio de ações comerciais aperfeiçoadas junto ao canal de distribuição em geral e aos clientes especiais em particular para reconhecer a independência influenciadora do cliente no processo decisório de compra junto ao consumidor final.”

A partir da análise dos artigos anteriores, é possível destacar as principais variáveis que foram utilizadas para o desenvolvimento das entrevistas desse trabalho, são elas: presença e informação de vendas (Almeida, 2012); sistemas de treinamento, sistemas de informação e processos (Silva Neto, 2009); oportunismo e poder (Chung, 2012).

Além de ser estudados as principais teorias relacionadas ao tema, é importante que se faça um estudo do setor que o Trade Marketing está inserido, que é o Varejo.

4. Setor Varejista

De acordo com Kotler;Keller (2012, p. 482) “O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.” Afirma também que “qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está envolvida em varejo.”

Kotler;Keller (2012) cita que o varejo sofreu diversas modificações no ano de 2008 devido ao período de recessão mundial. Entre essas mudanças algumas foram mais cautelosas e defensivas. Entre elas temos: redução de estoque, planos de ascensão que foram desacelerados e algumas empresas ofereceram grandes quantidades de desconto. Ao contrário dos cautelosos, existiram os que foram mais criativos como aquelas empresas que ajustaram a linha de produtos para evitarem que ocorressem uma excessiva quantidade de ofertas.

Atualmente, um importante veículo internacional de informação sobre o varejo é o site da *National Retail Federation* (NRF). Nele encontram-se relatórios produzido pela Deloitte (*18th anual Global Powers of Retailing Report – 01/2015*) com informações a respeito do setor no mundo. Ele encontra-se no tópico “*News*” e posteriormente “*Global*”. Esse relatório tem como tema principal a inovação e analisa também as tendências do varejo nesse ano. As tendências são cinco: “*travel retailing*” (cerca de 1 bilhão de pessoas fazem viagens internacionais por ano; a venda de passagens aéreas cresce cerca de 12% ao ano desde o ano de 2009; a expansão da classe média dos países emergentes está crescendo, devido principalmente, a produtos de luxo, situação essa que

favorece países como os EUA e os países europeus), “*mobile retailing*” (projeções afirmam que 65% da população global estarão usando o aparelho celular e 83% do acesso à internet será feito por dispositivos móveis), “*faster retailing*” (a velocidade vem sendo uma importante tendência no varejo por décadas, tais como “pop-ups” e lojas de “fast fashion”), “*experience retailing*” (os clientes estão buscando vivência com o produto/serviço a ser comprado, podemos exemplificar com festivais de música, shows de moda e sites personalizados) e “*innovative retailing*” (espera-se que mais varejistas se tornem inovadores, muitos deles estão investindo em inovação). Embora esses temas não sejam novos, a inovação vem crescendo de forma exponencial, o que facilita e melhora essas formas de varejo.

O relatório da Deloitte, publicado pelo site da NRF, possui um tópico se referindo aos mercados emergentes e explica a atual situação do setor no país. De acordo com esse relatório, a economia do Brasil está em recessão devido: à queda acentuada no preço das commodities; altas taxas de juros do Banco Central para conter a inflação e estabilizar a moeda; e política governamental de alta regulação e protecionismo.

Essa recessão pode ser observada com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apresentados em agosto de 2015. Segundo o site do Instituto, a variação do volume de vendas no comércio varejista no país foi decrescente nos meses de junho, julho e agosto desse mesmo ano. Os valores foram, respectivamente, -2,7%, -3,9% e -6,9%. Esses dados mostram uma constante queda do varejo no país.

Outro fato, além daqueles apresentados pelo relatório da Deloitte, que pode ser levado em consideração para o varejo é o grande endividamento do consumidor. De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, a partir de informações obtidas de Janeiro/2015 da Pesquisa Nacional do Endividamento do Consumidor (PEIC), 57,5% da população brasileira encontra-se endividada.

5. Setor de Bebidas

Será feito um estudo no setor de bebidas do país, no entanto, serão analisados somente cerveja e refrigerante, afinal, de acordo com informações coletadas com os entrevistados desse trabalho, a empresa está na 4ª posição dentre as maiores cervejarias do mundo, inclusive uma de suas marcas é a 3ª mais consumida mundialmente. Quanto aos refrigerantes, um de seus guaranás é líder histórico no segmento no país.

Para essa análise, serão utilizadas informações da Associação dos Fabricantes de Refrigerantes no Brasil, a AFREBRAS.

5.1. Refrigerantes

De acordo com a AFREBRAS (2015), deu-se início ao setor no ano de 1904, quando a primeira indústria foi instalada no país. O setor de refrigerantes no Brasil possui muitas empresas que são consideradas locais. Muitas delas possuem “segredos de família” e ainda continuam fazendo parte do mercado.

De acordo com a AFREBRAS (2015), o mercado de refrigerantes é dividido em: (I) grandes corporações multinacionais: é formado pela Coca-Cola Brasil, Ambev e Brasil Kirin (todas possuem grande capital com participação internacional); (II) grandes empresas: é um grupo de 15 empresas que não estão vinculadas a nenhum grupo de caráter multinacional; (III) pequenas empresas regionais: formam um grupo de 180 empresas distribuídas por todo o país. Feito essa divisão tem-se a distribuição de participação de mercado de cada grupo conforme gráfico abaixo:



Gráfico 1 - Participação de mercado das empresas de refrigerante

Fonte: AFREBRAS (2015)

Em relação aos consumidores de refrigerantes, a AFREBRAS (2015) afirma que eles são bastante lesados, principalmente devido a predominância de grandes empresas que acabam dificultando as pequenas a entrarem em alguns canais de distribuição. Isso faz com que os consumidores não conheçam ou tenham mais dificuldade ao acesso à determinadas marcas.

A AFREBRAS (2015) afirma que a produção de refrigerantes é controlada a partir do SICOBE (Sistema de Controle de Produção de Bebidas). Com ele é possível controlar e monitorar a produção de bebidas, principalmente o refrigerante e a cerveja. O gráfico abaixo mostra a produção de refrigerante de Janeiro/2010 a Dezembro/2014, e a tabela, o volume anual produzido.

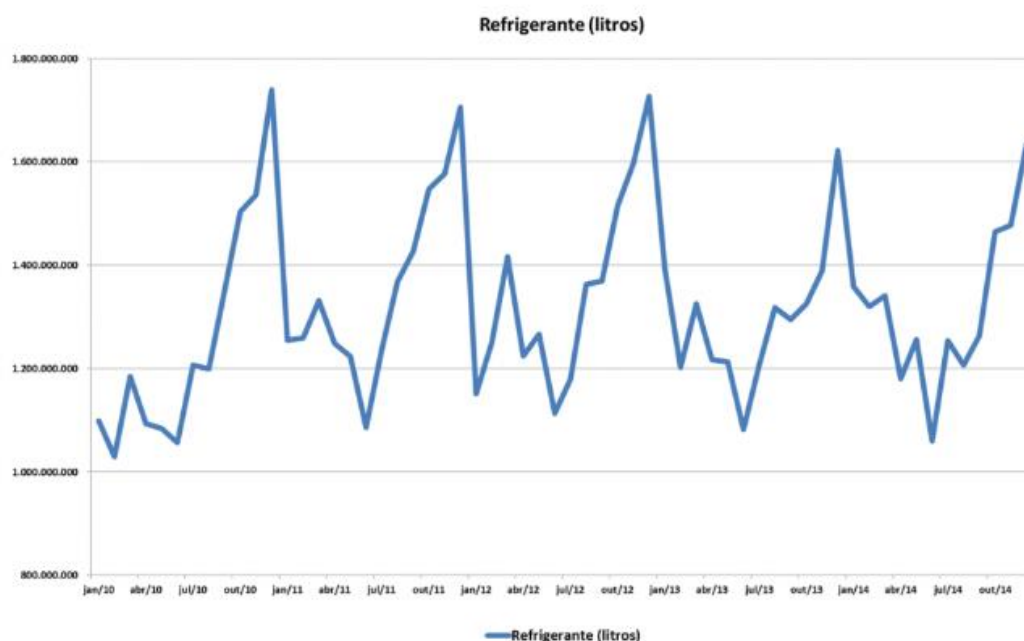


Gráfico 2- Produção de refrigerantes em litros

Fonte: SICOBE e AFREBRAS (2015)

Ano	2010	2011	2012	2013	2014
Volume Anual	15.078.683.220	16.264.006.952	16.168.543.204	15.585.756.586	15.832.452.842

Tabela 1- Produção anual de refrigerantes

Fonte: SICOBE e AFREBRAS (2015)

5.2.Cervejas

De acordo com a AFREBRAS (2015), a indústria cervejeira passou a atrair interesses de grandes empresas internacionais, devido ao bom desempenho que passava a economia brasileira. As multinacionais entraram primeiramente através de associações com empresas que já estavam no país. Em um segundo momento, a indústria cervejeira passou

a apresentar uma série de fusões e aquisições que fez com que aumentasse a quantidade desse tipo de indústrias.

Em relação a participação de mercado da indústria cervejeira, a AFREBRAS (2015) afirma que a participação é altamente concentrada, afinal a empresa líder possui quase 70% do mercado conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

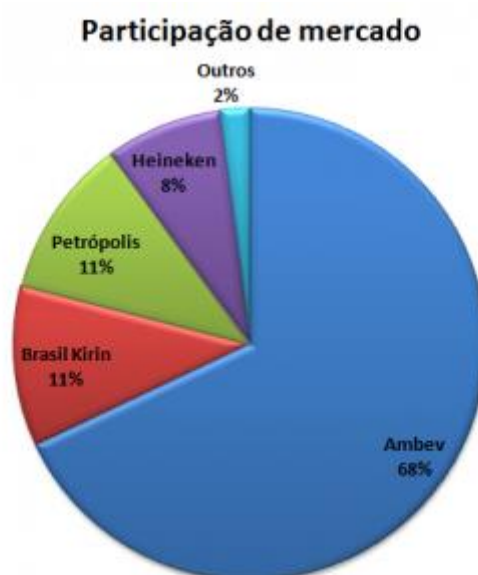


Gráfico 3- Participação de mercado das indústrias cervejeiras

Fonte: AFREBRAS (2015)

De acordo com AFREBRAS (2015), essas empresas foram responsáveis por absorverem 30648 trabalhadores no ano de 2013. Esse número representa 82,5% do total de empregados no setor. As pequenas cervejarias regionais e as micro cervejarias brasileiras são responsáveis por 17,5% o que equivale a 6490 empregados. Entre os dois tipos de cervejarias citados, existem 250 desse tipo. Pode ser observado que as cervejarias regionais e micro cervejarias empregam 15 vezes mais do que as grandes, conforme pode ser verificado no tabela abaixo.

	Produção (em litros - 2013)	Número de Empregos Diretos 2013	Empregos Gerados (por milhão de Litros)
Grandes Cervejarias.....	13.281.150.398	30.648	2,31
Pequenas Cervejarias Regionais e Microcervejarias...	188.576.172	6.490	34

Tabela 2- Produção X Empregados em indústrias cervejeiras

Fonte: AFREBRAS (2015)

Da mesma forma que no setor de refrigerantes, foi utilizado do SICOBEBE para controlar e monitorar a produção de bebidas. Os dados abaixo, que informam sobre a produção de cerveja, foram retirados da AFREBRAS (2015).

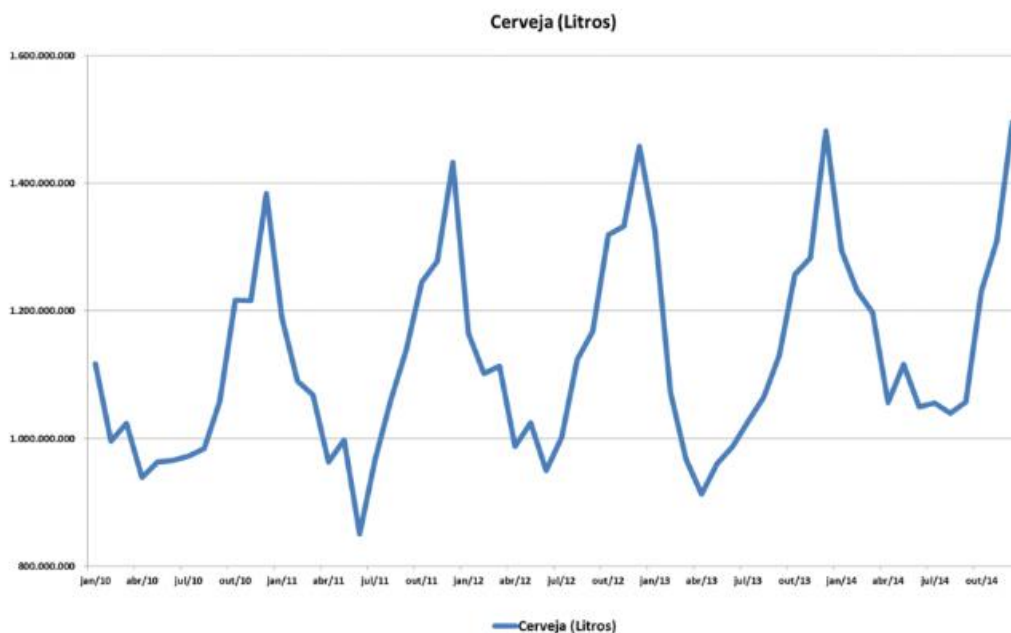


Gráfico 4- Produção de Cervejas em litros

Fonte: AFREBRAS (2015)

Ano	2010	2011	2012	2013	2014
Volume Anual	12.835.482.219	13.278.474.254	13.742.923.683	13.469.374.685	14.136.482.709

Tabela 3- Produção anual de Cervejas

Fonte: AFREBRAS (2015)

Identificados e verificados os setores do trabalho, percebe-se que a empresa está inserida em um varejo que está em crise mas que, por ser uma empresa de bebidas de grande porte, acaba possuindo grande representatividade no setor de bebidas.

Para a realização desse trabalho, será utilizado o estudo de caso em uma empresa que está inserida no varejo brasileiro e que se enquadra no setor de bebidas.

6. Metodologia

Nesse tópico é apresentado a forma como a pesquisa foi realizada, como os dados foram coletados e analisados.

Para a realização desse trabalho, foi escolhido o método de estudo de caso, pois, devido à pouca quantidade de pesquisa na área buscou-se encontrar mais informações na prática. Sendo assim, foi escolhida uma empresa de bebidas na cidade de Ribeirão Preto-SP para a realização do estudo de caso e para a aplicação das entrevistas com os gestores. Além disso, foram realizadas entrevistas com funcionários de uma rede varejista (supermercados) que está presente no interior do estado de São Paulo para ser verificado, a princípio, quais as opiniões deles sobre o departamento de Trade Marketing. Quando as entrevistas com os últimos foram realizadas, foi verificado que na rede de supermercados também existia um departamento de Trade Marketing e que, portanto, também passou a ser objeto de estudo.

Para a realização do estudo de caso, Yin (2010) sugere que se faça um protocolo de estudo de caso, o qual será detalhado no tópico que segue.

6.1. Protocolo de Estudo de Caso

As etapas do protocolo são:

6.1.1. Objetivos

O objetivo principal do estudo é analisar a função e como opera o profissional de Trade Marketing. Com essa finalidade foi feito um estudo de caso em uma empresa de bebidas multinacional na cidade de Ribeirão Preto-SP.

Além do objetivo principal, algumas perguntas de pesquisa foram desenvolvidas. São elas: Qual o perfil e estrutura do Trade Marketing nessa empresa? Quais as principais funções exercidas pelo Trade Marketing na empresa em análise? Qual a relação entre os departamentos de Trade Marketing, Marketing, Merchandising e Vendas? Como é atualmente o relacionamento entre fornecedores e varejistas? Quais as opiniões dos varejistas sobre o departamento em análise?

Para conseguir coletar os dados e conseguir alcançar o objetivo principal e as perguntas, foram realizadas entrevistas com alguns gestores.

6.1.2. Procedimento de Campo

Essa pesquisa foi feita através de entrevistas com os gestores das áreas de Trade Marketing e Vendas de uma empresa multinacional de bebidas localizada na cidade de

Ribeirão Preto. A princípio, foram também propostas entrevistas com o gerentes de Marketing e Merchandising dessa empresa, no entanto, ao ser verificada a estrutura dos departamentos e principais funções, foi verificado que eles não ficavam localizados na cidade em análise e a principal função que eles exerciam era a criação e inovação de produtos e o desenvolvimento de materiais de apoio. Sendo assim, por não possuírem contato direto com o departamento de Trade Marketing, não foram realizadas.

Por ser uma empresa de grande importância na distribuição de bebidas e que possui grande representatividade no país, ela consequentemente possui bastante relacionamento com varejistas, que também foram entrevistados para saber qual a opinião deles em relação ao Trade Marketing e também como é o relacionamento entre eles e grandes fornecedores. Os que foram entrevistados são funcionários de uma rede supermercadista, que tem 39 anos no mercado. Ela possui grande capilaridade pela região: são 32 lojas físicas espalhadas pelo interior do estado de São Paulo.

6.1.3. Coleta e procedimento de análise dos dados

As entrevistas realizadas foram desenvolvidas a partir da coleta de teoria sobre o Trade Marketing anteriormente vistas nesse trabalho. Para cada uma das perguntas existe um conceito, variável ou estrutura do departamento relacionado.

Foram desenvolvidos dois tipos de entrevistas, uma para o gestores dos departamentos e outra para os varejistas. Elas podem ser vistas no quadro 2 e 3 desse trabalho. Cada uma delas teve uma duração média de 30 minutos e foram todas gravadas com autorização dos entrevistados.

6.1.3.1. Entrevista com Gestores

As entrevistas dos gestores foram divididas em três grandes grupos de perguntas, o primeiro relaciona-se com a **função** do departamento na empresa, o segundo está relacionado com a **operação/funcionamento** do Trade Marketing e o terceiro com o **relacionamento** para ser verificado como é feito o relacionamento da empresa com os varejistas.

Vale ressaltar que as perguntas não foram feitas nessa ordem. Buscou-se realizar em uma ordem lógica para a entrevista.

Como dito anteriormente, as entrevistas a seguir foram realizadas com os gestores dos departamentos de Vendas e Trade Marketing da empresa de bebidas, bem como com o gestor de Trade Marketing do varejista. A entrevista está no quadro 2 a seguir.

Grupo Principal	Autor	Variável/Conceito	Questão
Função	Kotler;Keller (2012) e Coughlan et al (2011)	Canais	Quais os canais-foco para as vendas de sua empresa?
Função	Kotler;Keller (2012) e Coughlan et al (2011)	Canais	Existem preços distintos para cada canal de distribuição?
Função	Kotler;Keller (2012) e Coughlan et al (2011)	Canais	Quem define os preços por canal? (Marketing, Trade Marketing e Vendas)
Função	Blessa (2010)	Merchandising	Existe um calendário de atividades promocionais? Quem as desenvolve? (Marketing, Trade Marketing e Vendas) O orçamento dessas atividades está no Marketing ou no Trade marketing?
Função	Blessa (2010)	Merchandising	A empresa desenvolve materiais de Merchandising? Onde está o orçamento?
Função	Kotler;Keller (2012) e Coughlan et al (2011)	Canais	O Trade Marketing mensura os resultados de negócios por canal?
Função	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cônsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	Quais são as principais funções que o Trade Marketing desempenha em sua empresa?
Função	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cônsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	Existe um orçamento específico para Trade Marketing?
Função	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cônsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	Qual a participação do orçamento de Trade Marketing no orçamento de Marketing?
Função	Da Costa (2004)	Congruência departamentos	Qual a diferença entre Trade Marketing, Marketing e Merchandising?
Função	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cônsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	Como os clientes varejistas percebem o departamento de Trade Marketing?

Grupo Principal	Autor	Variável/Conceito	Questão
Relacionamento	Rosenbloom (2002)	-	Como é feito e como é o relacionamento com as grandes redes de supermercados?
Operação	-	-	Desde quando existe o departamento?
Operação	-	-	Com qual finalidade ele foi criado?
Operação	-	-	Qual departamento era responsável pelas atividades atuais do departamento de Trade Marketing?
Operação	Silva Neto (2009)	Sistema de Informação	Existe algum sistema de informação para ser utilizado no Trade Marketing?
Operação	-	-	Qual a sua atual função na empresa?
Operação	-	-	Existe uma estrutura de Trade Marketing na empresa? Se sim, há quanto tempo?
Operação	-	-	A quem se reporta o Trade Marketing?
Operação	-	-	Qual o cargo mais alto do executivo de Trade Marketing? Quantas pessoas existem e como a equipe está dividida?
Operação	Silva Neto (2009)	Treinamento	Como funciona o treinamento dessa equipe?
Operação	-	-	Qual a formação acadêmica do executivo de Trade Marketing?
Operação	-	-	Em quais áreas o profissional de Trade Marketing deve ter tido experiência?
Operação	-	-	Quais as habilidades gerenciais do gestor de Trade Marketing?
Operação	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cònsoli; D'Andrea (2010)	-	Quais são as vantagens e desvantagens de a empresa utilizar os conceitos de Trade Marketing?

Grupo Principal	Autor	Variável/Conceito	Questão
Operação	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cónsoli; D'Andrea (2010)	-	Quais as maiores dificuldades do Trade Marketing em sua empresa?
Operação	Da Costa (2004)	Congruência departamentos	O Trade Marketing tem conflitos com o marketing? Se sim, porque?

Quadro 2-Entrevista com gestores

Fonte: Elaborada a partir de Serralvo (2008)

6.1.3.2. Entrevista com Varejistas

Da mesma forma que a entrevista anterior, a dos varejistas também foi dividida nos três grupos. O de função, relacionado com a função do departamento de Trade Marketing, o de operação que tem relação a como é operado e relacionamento que tem a intenção de verificar como é o relacionamento entre varejista e fabricante. As perguntas também não foram realizadas nessa ordem.

Essa entrevista foi aplicada com compradores do supermercado, atualmente chamados de gestores de categoria. Foram dois compradores, um possui em sua carteira bebidas e o outro não.

Grupo Principal	Autor	Variável/Conceito	Questão
Função	-	-	Você sabe qual o cargo daquele que vem até você? Está relacionado com Trade Marketing?
Função	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cónsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	Você acredita que seu resultado seria o mesmo se ele não viesse?
Função	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cónsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	O que ele faz? Você o considera importante?

Grupo Principal	Autor	Variável/Conceito	Questão
Função	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cónsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	Você recebe algum treinamento da empresa?
Função	-	-	Eles fazem alguma diferenciação entre Merchandising e Trade Marketing?
Função	-	-	Vocês tem alguma área focal para contato e relação ao Trade Marketing?
Função	-	-	Você acha que existe diferença entre Trade Marketing e Marketing?
Operação	-	-	Qual seu segmento?
Operação	-	-	Qual seu cargo na empresa?
Operação	-	-	Como é estruturado seu estabelecimento? (Pequeno, Médio ou Grande)
Operação	Serralvo (2008)	Marcas próprias	Você possui marcas próprias? De qual produto?
Relacionamento	Coughlan et al (2011)	Confiança	Qual seu grau de confiança com seu principal fornecedor? (Muito, Médio ou Pouco)
Relacionamento	Frederick (2009)	Poder	Você sente que ele tem poder em relação a você? Se sim, explique.
Relacionamento	Webster (2009)	Benefício marca do fabricante	Você acredita que a marca do seu principal fornecedor te traz benefícios? Se sim, explique.
Relacionamento	Chung (2012)	Oportunismo	Você acredita que existe um oportunismo do seu principal fornecedor sobre você? Se sim, explique.
Relacionamento	Alvarez (2008), Serralvo (2008), Cónsoli; D'Andrea (2010)	Funções Trade Marketing	Em relação ao seu principal fornecedor, ele vem sempre auxiliá-lo? Com qual frequência?

Grupo Principal	Autor	Variável/Conceito	Questão
Relacionamento	Webster (2009)	Poder	Caso não siga o que é solicitado, o que acontece?

Quadro 3-Entrevista com varejistas

6.1.4. Procedimento de análise dos dados

A partir das entrevistas feitas com gestores e varejistas, será aplicado a técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2011) “é um conjunto de técnicas de análises das comunicações.” Sendo assim, ele pode ser aplicado nas análises de entrevistas. O mesmo autor diz ainda que “qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”.

7. Apresentação dos resultados do campo

Conforme dito anteriormente, as entrevistas seriam aplicadas com gestores da área de Marketing, Trade Marketing, Merchandising e Vendas em uma empresa de bebidas multinacional na cidade de Ribeirão Preto. No entanto, ao entrar em contato com a empresa para a realização das entrevistas, o gerente de Trade Marketing informou que eles nunca falam em Marketing, sempre em Trade Marketing e acredita que a divisão entre os dois setores praticamente não exista. No entanto, mencionou que as atividades relacionadas ao que na teoria chamamos de departamento de Marketing e Merchandising não são executadas em Ribeirão Preto e estão relacionadas à inovação. Sendo assim, foram aplicadas entrevistas com gestores de Trade Marketing e Vendas.

A primeira entrevista foi feita com um gerente de Trade Marketing. O entrevistado começou dizendo sobre os aspectos gerais do departamento, citando que na empresa eles falam muito mais Trade Marketing do que Marketing e que ele, “*Não é o marketing básico, tradicional que a gente fala que é desenvolver novos produtos*” é muito mais posicionamento do que Marketing em si.

Em relação ao departamento de Vendas, afirma que existe sim uma divisão entre departamento de Trade Marketing e Vendas, no entanto, tudo é parte comercial e estão totalmente atrelados. O primeiro serve como suporte para o segundo, conforme pode ser observado na fala “*Trade Marketing é um suporte para vendas, um direcionamento para*

o pessoal vender mais”. Inclusive, ele acredita que o departamento é forte justamente por estar atrelado com a área comercial da empresa.

Na visão dele, *“O Trade Marketing é o posicionamento que colocamos no mercado. É posicionar o time de vendas para melhorar.”* Ele afirma que existem diversos outros tipos de indicadores, no entanto, *“...o Marketing está ali para ver aquele algo a mais”*.

Sobre a criação do departamento, afirma que *“...essa estrutura já está na empresa faz tempo e existe desde que existe a área comercial”*. A finalidade de ter sido criado é *“...dar suporte para a área comercial. É diferente daquela pessoa que fica em São Paulo criando novos produtos. No Trade Marketing não existe isso, o negócio já chega criado e vamos a campo e colocamos em prática.”*

É dito sobre a estrutura do Trade Marketing na empresa que, a regional é do Paraná-interior e que existe um gerente regional de Marketing e abaixo dele está o gerente de marketing-execução. Explica que existem três subdivisões dentro do departamento, a área de execução (que é o mais predominante e, como o próprio nome já diz, está relacionado a execução com equipamentos, tais como: geladeira, chopeira e post mix. Ele afirma que esses equipamentos são utilizados para vender mais), a área de VIP (que seria o segmento premium como chopp e outras marcas mais selecionadas) e connections (que está relacionado com eventos). Abaixo dos gerentes existem os supervisores de Trade Marketing e acima dos gerentes de marketing regional está o vice-presidente (cargo mais alto do departamento) que é formado em Administração de Empresas.

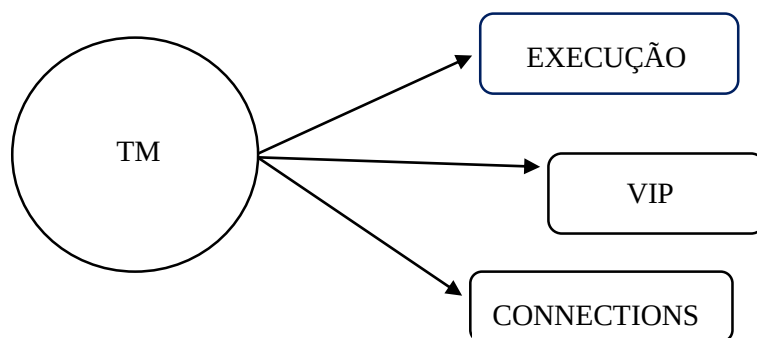


Figura 2- Divisão Trade Marketing - empresa de bebidas

Em relação ao gerente de marketing execução, é aquele que tem mais atividades para serem desenvolvidas tais como equipamentos e programas de mercado (são programas que foram criados para motivar o cliente com contrapartida como metas com prêmios e

clientes exclusivos que ganham material). O entrevistado cita que “...esses programas de marketing são os indicadores que mais motivam o time de Trade Marketing” e que o departamento fiscaliza os clientes para verificarem a aplicação das atividades exigidas. Afirma também que essa situação não ocorre com todos os clientes, mas sim com aqueles que são “especiais” e que trarão maior retorno.

Sobre o varejista também entrevistado, disse que “Redes grandes de supermercados chamamos de direta e estão em uma outra divisão da empresa”. O Trade Marketing está “... muito mais na rota do que em supermercados chave.” O varejista em análise tem um gerente de Marketing que tem funções diferentes daquelas definidas para o departamento na cidade de Ribeirão Preto. Eles tem funções como supervisionar repositores e analisar quais bebidas não podem faltar. Caso esteja faltando algum produto, esse gerente de Marketing irá acionar o gerente de compras. Além disso, “O marketing da direta não dá tanto palpite quanto eu dou.” Geralmente os materiais são colocados de acordo com a quantidade de determinado produto vendido e não é considerado a opinião do gerente. No Marketing da direta a equipe é muito mais reduzida. “Eles não tem supervisores como na rota. Ele é praticamente sozinho e abaixo dele estão os repositores.” Existem os supervisores de mercado, no entanto, “... ele não olha só isso, ele olha preço também”.

Sobre os treinamentos do departamento diz que “...é feito praticamente semanalmente, mas na verdade é um treinamento que toda área comercial tem.” Os treinamentos são chamados de reuniões e são realizadas semanalmente e mensalmente com o time dele e toda quinta-feira ocorre “... a matinal do trade, ou seja, ou eu ou a minha equipe tem que ministrar um treinamento sobre Trade Marketing para a equipe de Vendas.” Sendo assim, a equipe abaixo do gerente de marketing é treinada semanalmente e os vendedores, quinzenalmente.

Com relação as habilidades gerenciais e experiências profissionais do gestor de Trade Marketing, afirma que “... tem que ter passado por vendas...” e além disso deve ter bom relacionamento, afinal ele tem que cobrar das pessoas aquilo que não é responsabilidade delas, conforme dito por ele “...é o foco da equipe dele, mas de todo o resto não é.” Outra habilidade gerencial é saber motivar as pessoas “...motivar as pessoas a fazerem aquilo que elas não vão ganhar dinheiro. Eles podem até ganhar no longo prazo, mas não no curto. Muitas vezes eles não veem isso. Essa é a maior dificuldade.” Foi citado como uma outra habilidade gerencial o “jogo de cintura” e “conhecer muita gente”.

Sobre os sistemas de informação disse que existe o sistema geral, mas também existe um que é apenas do Trade Marketing que está atrelado com vendas, mas possibilita a retirada de indicadores específicos do trade.

Quanto aos canais cada um tem um preço, grandes supermercados tem um, bares tem outros, autosserviços tem outro. Eles podem vender tanto pelo preço sugerido ou pelo preço que quiserem. Ele afirma que *“O Trade Marketing é responsável pelo preço. Eles dão suporte para colocar a execução no mercado. Na empresa analisada, é basicamente colocar o cartaz no ponto de venda.”* Em relação ao preço, afirma que é função dele *“... garantir que esse material esteja na rua para garantir que o cliente está fazendo o preço. Se ele não tiver material ele não está cumprindo. O vendedor garante que ele está acatando o preço, mas a função do gerente de marketing é que tenha material para o vendedor ir lá e colocar.”* É função dele comprar os materiais (itens de papel) a cada três meses pelo site.

Sobre a precificação, foi dito que é função da área comercial juntamente com a área de Trade Marketing. Afirma que o último até pode dar um palpite, mas não impede que se a companhia quiser aumentar o preço não vai ser ele que vai dizer que não. É dito também que isso é muito mais função da área comercial *“O Trade Marketing só faz o posicionamento do preço no mercado. Ele garante que o preço está chegando ao consumidor final.”*

Em relação ao calendário de atividades promocionais disse que eles possuem mas não é desenvolvido pela área de Trade Marketing. Todo primeiro dia do mês recebem um calendário com as atividades fixas, como lutas e eventos. Alguns casos, quando necessitam alavancar vendas e bater metas, o gerente comercial solicita a criação de determinada campanha para alcançarem os objetivos.

Quanto aos materiais de Merchandising afirmou que são os *“papéis”* comprados pelo gerente. Isso é denominado de Merchandising por eles. Quando ao departamento afirma que *“Não tem uma pessoa que cuida só de Merchandising, é a mesma pessoa”*

Quanto a mensuração dos resultados de cada canal, disse que o Trade Marketing realiza nos canais em que ele atua.

Sobre as principais funções do Trade Marketing, disse que *“São as divisões das três áreas: eventos, premium e execução (que é mais abrangente).”* É na área de execução que ocorre todo o investimento da companhia com equipamentos e programas de mercado. *“É todo tipo de investimento feito na execução.”*

Quanto ao orçamento, disse que eles possuem um orçamento mas é o gerente regional que o detém. Para o gerente de marketing é disponibilizado uma quantia para desenvolver atividades com a equipe. *“O orçamento fica para o gerente regional de marketing, ele tem um orçamento sim.”*

Sobre as maiores dificuldades do Trade Marketing, novamente citou a questão de saber motivar as pessoas a fazer algo que não é o foco principal delas. Sobre conflitos, disse que não existe conflito entre Marketing e Trade Marketing por não haver essa divisão. O que existe é divisão entre Vendas e Trade Marketing e isso acaba gerando conflitos de interesses que não são relacionados a funções.

Em relação a diferença entre Marketing, Trade Marketing e Merchandising, disse que não existe diferença entre os dois primeiros, *“...é tudo uma coisa só. Até existe o Marketing que são as pessoas que têm novas ideias. Para eles, essas pessoas são responsáveis por criação. Ele cuida de novos projetos e não de Marketing.”*

Como pode ser verificado, não existe separação entre os departamentos de Marketing e Trade Marketing, eles são o mesmo departamento. Na realidade, o departamento de Marketing da empresa existe, mas não fica localizado na cidade de Ribeirão Preto e é responsável pela criação e inovação. Contrário a isso, o departamento de Vendas apresenta separação e por isso, foi realizado uma entrevista com o gerente de Vendas da empresa em análise.

Essa entrevista teve como enfoque verificar diversos fatores em relação ao departamento em análise, o Trade Marketing. O entrevistado começa afirmando que *“A função de Trade está crescendo e está cada vez mais importante.”* Sobre a criação disse que não sabia especificamente quando surgiu, mas acreditava que desde o surgimento da empresa, aproximadamente 15 anos, o departamento já existia. Disse também que isso não era algo que merecia algum tipo de surpresa, afinal a empresa era nova.

Em relação a estrutura dos departamentos de Vendas, Marketing e Trade Marketing, disse que existe separação entre o segundo e o terceiro, e que as funções são separadas e possuem diretorias distintas. Em relação a comparação com o departamento de Vendas disse *“O Trade Marketing fica abaixo da diretoria de Vendas. Ele está muito mais perto de Vendas do que de Marketing.”* Sobre a finalidade com que foi criado disse que a principal é *“...aumentar a receita e vender mais.”*

O entrevistado afirma que o profissional de Trade Marketing deve ter tido experiência em Vendas, afinal, o gestor de Trade fica muito tempo no campo e por isso fica próximo do ponto de venda e do consumidor o que requer que entenda sobre Vendas. A empresa

deseja que o produto final seja vendido, e o departamento está lá para isso. Quanto à habilidade gerenciais, acredita que a principal delas seja fazer com que o time permaneça unido. Disse: *“O Trade Marketing não tem muito contato com o consumidor final apesar de estar lá. Ele precisa mobilizar o time para que eles entendam que os produtos do Trade Marketing farão com que eles vendam mais. Os vendedores tem que entender que as ferramentas do Trade Marketing estão lá para ajudar e não para atrapalhar. Se conseguirem fazer isso, eles vão fazer mais.”*

Quanto às funções do departamento, diz que a principal delas é *“Mobilizar o time para atingir os resultados.”* Ele disse que as funções gerenciais de um gerente de Trade Marketing e um de Vendas são parecidas mas possuem cotidianos distintos. Em relação às principais funções do departamento de Vendas, afirma que *“... possuem uma rotina de vendas para vender de fato e isso é desenhado cargo a cargo. Isso é bem desenhado. O vendedor entra no ponto de venda e vende (curto prazo), o supervisor tem um panorama mais trimestral e o gerentes de vendas já pensa em um ano todo.”* Quanto as funções do Trade Marketing, diz: *“Também tem rotinas bem desenhadas. Atualmente ele possui produtos específicos, como o equipamento de refrigeração do ponto de venda, que é a principal ferramenta para alavancar volume.”* Citou que as principais funções específicas do Trade são: *“... execução, material no ponto de venda, fazer o consumidor ter percepção de preço e de marca, aplicar tudo que o Marketing traz.”* Pode ser percebido que os dois departamentos estão presentes no ponto de venda, no entanto, relacionamento com o cliente é função do departamento de Vendas.

Pensando nos conflitos entre os dois departamentos, disse que *“... ocorrem quando as situações não estão bem alinhadas e quando o gerente de Trade Marketing não consegue mostrar para o time que se eles utilizarem os produtos do Trade eles vão vender mais.”* Cita inclusive, o exemplo das metas de geladeira: *“... o vendedor tem que parar a rotina deles para negociar a geladeira. Se ele não entende que ela vai alavancar a venda dele, aí entra o conflito e ele não vai fazer direito.”*

A diferença entre Marketing, Merchandising e Trade Marketing pode ser entendida como sendo o primeiro: *“... o departamento que vai lidar com as marcas, diretamente com a criação de campanhas e mídias e comunicação em geral.”* O Merchandising é entendido como o *“... material físico (existe uma definição distinta mas que não é utilizada na empresa em análise).”* O Trade Marketing é o departamento que cuida *“... da execução no ponto de venda, execução de material de visibilidade (tudo sempre alinhado com as campanhas de Marketing).”*

Sobre o relacionamento deles com o varejista em análise, afirma que não é ele quem executa essa função e que existe um gerente específico que cuida das grandes empresas de autosserviço.

Com a finalidade de saber qual a opinião dos varejistas sobre o departamento de Trade Marketing das empresas de bebidas na cidade de Ribeirão Preto, foram feitas entrevistas com compradores (gestores de categorias) de uma grande rede supermercadista localizada no interior de São Paulo. Foram escolhidos os compradores para serem entrevistados justamente porque possuem bastante relacionamento com essas empresas.

As entrevistas aplicadas para os varejistas foram diferentes daquelas que foram aplicadas com o gerentes da empresa de bebida em análise pelo fato desses compradores não possuírem conhecimento específico acerca do departamento. Sendo assim, a entrevista foi diferente e teve um maior enfoque no relacionamento entre as partes participantes, varejista e empresa de bebida.

O primeiro comprador entrevistado (comprador 1) não possui bebidas em sua “gama de produtos”, no entanto, sua opinião é de grande importância por ser um funcionário com bastante tempo e experiência na empresa. Ele possui bastante relacionamento com fornecedores e pode contribuir com informações acerca do relacionamento com grandes empresas.

O primeiro tema a ser discutido foi o grau de confiança com essas empresas. Ele disse que o grau de confiança é muito grande e que nunca tiveram problemas com isso, afirma que é uma relação de “*total confiança*”.

Sobre o poder que essas grandes empresas exercem sobre os varejistas, disse que “... *atualmente não existe mais, antigamente até tinham. Hoje temos que andar juntos. É necessário um elo de amizade e relacionamento.*” Disse também que essa relação não é receosa, com medo de que um retire o cliente do outro. Afirma que “...*hoje já não existe mais oportunismo, não é mais o formato.*”

Sobre as marcas próprias, disse que o supermercado não possui. O que eles fabricam são panetones, bolos e biscoitos. “*Marcas não temos. Não tem ninguém que produz para nós.*” Em relação à marca do fornecedor, ele afirma que “*Sim, é importante. Está na lista de compra do cliente. Se não tivermos, não conseguimos atendê-lo da forma correta.*”

Quanto a frequência de visita dos fornecedores, afirma que “... *eles vêm até nós duas vezes na semana. Participam de reuniões com a diretoria, dos planos de negócio. Nós sabemos o que vai acontecer até o final do ano.*” Afirma também que é na parte comercial que começa o negócio, a parte estratégica. Após essa primeira etapa, “...*a equipe de*

campo passa a executar o negócio com exposição de mercadorias, melhor armazenagem, cuidar do produto no ponto final.” Não é a mesma equipe da parte estratégica e parte de execução.

Quando perguntado sobre o departamento de Trade Marketing, ele afirma que o supermercado também possui e que funciona muito bem. Diz que “... *cuida das alternativas estratégicas para vender um produto.*” Além disso, tenta fazer com que a empresa “...*venda mais por exposição e por melhor posicionamento.*” Uma outra atividade do departamento de Trade Marketing do supermercado é entrar em contato com o mesmo departamento das grandes empresas para fazer negociação de disposição de mercadorias, por exemplo. Em relação ao departamento de Marketing, diz que é responsável pela propaganda, publicidade, jornais, tabloides de ofertas, redes sociais, patrocínios e doações.

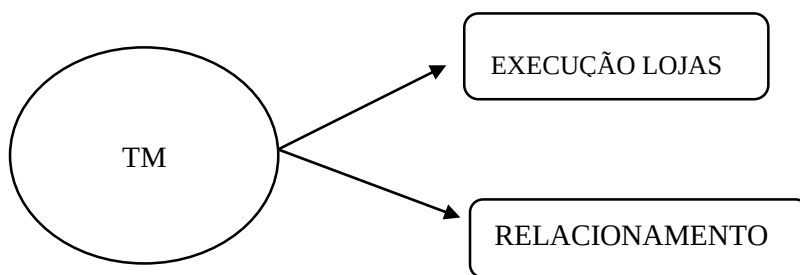


Figura 3-Divisão Trade Marketing - varejista

Sobre treinamento disse que possuem treinamento de fornecedor (o fornecedor ministra o treinamento para os funcionários, como por exemplo manipulação de produtos) e treinamento interno (relacionado com gerenciamento de categorias). Caso o treinamento não seja colocado em prática, não terá nenhum problema. Em alguns casos, pode ser que um treinamento não se aplique em determinada situação e isso pode ser explicado.

Quanto aos departamentos de Marketing, Trade Marketing e Vendas, afirma que “...*é um elo, não tem como separar.*” Cita que o “...*primeiro desenvolve material, o segundo cede espaço e o terceiro compra e vende mercadoria. É um ciclo que tem que ser harmonioso.*” Afirma também que o departamento de Trade Marketing é bastante novo e o gerente é o antigo gerente de Marketing.

Como o comprador 1 não possuía bebidas na sua categoria, foi entrevistado o comprador 2 que possuía. Sendo assim, pode ser analisado a opinião de quem possui um

maior relacionamento com a empresa em análise. Vale ressaltar que as duas entrevistas dos compradores foram iguais.

O segundo comprador começa dizendo que a empresa em análise é o principal fornecedor de bebidas do supermercado e que existe um total nível de confiança e que nunca tiveram problemas. Afirma também que o relacionamento entre eles é bom.

Sobre o poder, acredita que exista sim um poder sobre o varejista. *“Financeiramente o investimento é muito alto e influencia na negociação.”* Em relação ao oportunismo, afirma que não há e que a negociação entre eles é bastante clara.

Em relação às marcas dos fornecedores diz que trazem benefícios, principalmente por serem marcas conhecidas no mercado e que se não tiverem disponíveis acabam perdendo o cliente.

Sobre as visitas dos fornecedores, afirma que eles vão sempre até o supermercado, em torno de duas vezes na semana. Alguns vão até os compradores, outros até o supermercado. Acredita também que se eles não fossem o resultado seria diferente. Sobre o setor de bebidas afirma *“É um setor pesado. O cliente vai até o mercado para comprar os produtos deles.”*

Quanto ao setor de Trade Marketing, afirma que os compradores encaminham para o departamento deles negociarem com o mesmo departamento dos fornecedores. Após esse momento, o relacionamento não é mais com os compradores.

Sobre os treinamentos, disse que existem em relação a troca de brindes, por exemplo. Eles geralmente fazem essas ações em lojas. Caso haja algum erro, não tem problema e que não atinge a confiança.

Essas entrevistas com os varejistas foram realizadas com a finalidade de saber o ponto de vista deles sobre as empresas de bebidas na cidade de Ribeirão Preto e também para analisar o relacionamento entre varejista e grande empresa. Ao serem realizadas, deparou-se com um departamento de Trade Marketing dentro da rede supermercadista. A fim de sabermos mais informações acerca do tema, foi realizada uma entrevista com o gestor da área dentro do supermercado. Ela foi aplicada com praticamente a mesma estrutura de perguntas daquela utilizada pelos gestores de Trade Marketing da empresa de bebidas para que possam ser comparadas.

O início da entrevista foi sobre o surgimento e evolução do departamento na empresa. Foi dito que anteriormente a esse setor, tudo era responsabilidade do Marketing. A empresa era menor, então possibilitava que uma área cuidasse de outras. Com o crescimento da empresa, foi criado o Trade Marketing.

Disse também que atualmente essa área continua sendo do Marketing, mas é mais voltada para o comercial (como ponto de loja e layout). Afirma que *“É um link entre comercial com ações no ponto de venda. O Trade Marketing criou um status de gerência, mas não desvinculou do Marketing.”* Quanto a evolução, disse que atualmente eles possuem o gerenciamento de categorias, o que não existia antigamente.

Sobre a finalidade com que foi criado, disse *“Para dedicar mais, para termos sortimento adequado e verificar o que o mercado está trabalhando.”* Além disso, afirma também a importância do departamento para o focar nas parcerias com grandes fornecedores. Afinal, como pode ser observado nas entrevistas com os compradores, o supermercado utiliza, em algumas situações, desse departamento para o relacionamento com os grandes fornecedores que também possuem o Trade Marketing. Outra finalidade dele é a comunicação com as lojas em relação às ações de venda, como degustação e distribuição de brindes.

Quanto a estrutura do departamento, o cargo mais alto é o gerente de Trade Marketing, logo abaixo o coordenador de Trade Marketing e em seguida os assistentes. No total, a equipe é formada por quatro integrantes, um gerente, um coordenador e mais dois assistentes. Quanto a formação acadêmica do entrevistado, é Administração de Empresas. Todos os integrantes do departamento já foram funcionários de lojas e afirma que isso é um pré-requisito, afinal, eles precisam conhecer depósito e layouts, por exemplo.

Em relação aos treinamentos diz *“Com uma maior quantidade de serviços, tivemos que aumentar a quantidade de gente para trabalhar.”* Com essa situação, alguns funcionários que eram de loja foram realocados para o escritório e treinados pelos antigos colaboradores. Caso apareça alguma ferramenta nova, esse treinamento é disponibilizado para os outros participantes do departamento.

Pensando nas habilidades gerenciais do gestor de Trade Marketing, afirma que *“Tem que possuir o nível superior, técnicas para avaliar layout e relacionamento com várias pessoas, tais como fornecedores e diretoria.”*

Sobre o sistema de informação diz que possuem o ERP e que todas as informações são baseadas em vendas. Além disso, contam com dados que são retirados dos próprios fornecedores, que de acordo com ele, investem bastante em pesquisas e tendências de mercado. Com essas informações dos parceiros, juntamente com as informações de lojas, eles conseguem as informações necessárias. Afirma também que está em desenvolvimento uma base de dados, um CRM, para obterem hábitos dos consumidores. *“Esse é o próximo passo do Trade.”*

Quando perguntado sobre os preços distintos de cada canal, afirma que alguns preços são diferentes para cada um deles. Cita o exemplo das lojas de conveniência, dizendo que existe um preço diferenciado devido ao fator conveniência: *“O que é praticado nas lojas tem um gap a mais para as lojas de conveniência.”* Sobre a definição dos preços, afirma que é o Comercial quem faz e não o Trade Marketing. No entanto, diz que o departamento é um centro de inteligência, ele analisa o que aconteceu e propõe melhorias para a empresa. Inclusive, acredita que *“Futuramente o Trade Marketing passará a se chamar alguma coisa relacionado a inteligência.”*

Quanto aos calendários de ações promocionais, afirma que eles possuem e quem desenvolve é o Trade Marketing. As atividades sazonais são desenvolvidas a partir dos eventos e épocas do ano, como Páscoa e Natal. Afirma que não possuem investimento com as lojas antigas, principalmente por já terem as estruturas dos anos anteriores, como parreiras para a exposição dos ovos de páscoa. No entanto, para as novas lojas, precisam de um investimento para a compra da estrutura inicial. Nesse momento, cita que acredita na necessidade de “brigar” por um recurso para o departamento a fim de desenvolver algumas atividades e investimentos.

Sobre os materiais de Merchandising, afirma que são os materiais de Marketing Institucional.

Falando sobre a mensuração de resultados, diz *“Quem faz é o Trade Marketing sem dúvida nenhuma.”* Cita o exemplo de uma atividade do calendário promocional, eles fazem o planejamento de como vai ser, analisam o fechamento dessas atividades e comparam com os anos anteriores.

Em relação as principais funções do Trade Marketing, diz que eles fazem *“... análise de informações para aplicações no ponto de venda, sejam resultados ou novas ideias, fazem definição de layout de lojas, com definição de pontos quentes e pontos frios...”*, fazem também a alocação dos departamentos do supermercado, como a localização do açougue e da padaria e também traçam perfis dos clientes e cronograma.

Atualmente, estão caminhando para uma política de não tornar o ponto de venda uma locação. Afirma que não é vantajoso, em algumas situações acabam engessando o local com produtos que não são vendidos e acabam tendo muito material em estoque. Acaba não compensando. Quanto a isso, afirma que *“...é o cliente quem determina o espaço em loja”* e o fornecedor tem que mostrar a justificativa dele em relação a exposição de determinado produto em um certo local.

Pensando nas dificuldades do departamento de Trade Marketing, afirma que a principal delas é “...saber ser frio.” A frieza citada é em relação a análise de sortimento da categoria, afinal algumas marcas não valem a pena. Em algumas situações o comprador vê de um jeito, o gerente vê de outro, mas ele vê de forma estratégica e fria, se embasa em dados do mercado. Nesse momento acaba existindo o conflito. A fim de tentar melhorar essa situação, orienta os assistentes que todas as requisições que vão para as lojas devem ser justificadas e não simplesmente solicitadas.

Quanto as diferenças entre os departamentos de Marketing, Trade Marketing e Merchandising diz que “O Merchandising está dentro do Trade Marketing. São as ferramentas que estão sendo utilizadas no ponto de venda, como degustações e amostras.” Quem define os materiais que vão ser utilizados é o Trade Marketing. Antigamente quem tinha essa função era o Marketing, no entanto, “As áreas tem a necessidade de ficarem mais focadas e detalhadas.”

Sobre os fornecedores de bebidas, diz que a gerente de Trade Marketing deles não se encontra em Ribeirão Preto, mas sim em São Paulo.

Em relação às melhorias, diz que precisam continuar investindo em ferramentas de análises e utilizam sistemas mais informatizados e versões mais novas para diminuïrem as margens de erros. Atualmente, utilizam um sistema embasado em fórmulas que pode acarretar em problemas operacionais.

Verificados os resultados, foi criado um quadro para que os principais conceitos e variáveis pudessem ser comparados com a empresa de bebidas e o varejista em análise.

Pontos principais/Variáveis	Empresa de Bebidas	Varejista
Criação do Trade Marketing	Criado com a finalidade de dar suporte para a área de Vendas	Antes de existir o Trade Marketing tudo era responsabilidade do Marketing. A empresa era menor. Com o crescimento da mesma, foi necessário a criação do Trade Marketing. Além disso, foi criado para dedicar mais, para ter sortimento adequado, verificar o que o mercado está trabalhando e também para se relacionar com o fornecedor.

Pontos Principais/Variáveis	Empresa de Bebidas	Varejista
Estrutura do Trade Marketing	Existem três grandes subdivisões: área de execução, a área de VIP e connections. A hierarquia dos cargos é, em ordem decrescente, o vice-presidente, gerente de marketing regional, gerente de marketing-execução e supervisores.	A área continua sendo do Marketing mas atualmente é mais voltada para o comercial, como ponto de loja e layout. O cargo mais alto é o gerente de Trade Marketing, abaixo vem o coordenador e os assistentes em seguida.
Treinamentos	É feito praticamente semanalmente, mas é um treinamento que toda a área comercial tem.	Os treinamentos são feitos pelos antigos funcionários para os novos. Conforme a empresa vai necessitando de mais funcionários os de loja são remanejados e são treinados. Caso apareça uma ferramenta nova, ela é apresentada aos integrantes do departamento.
Habilidades gerenciais	Para trabalhar com Trade Marketing é essencial ter trabalhado com Vendas e ter um bom relacionamento. Além disso, é necessário saber motivar as pessoas a fazerem aquilo que não é de responsabilidade delas. Ter "jogo de cintura" e conhecer muita gente também foi considerado importante.	Precisa ter passado pelas lojas, pois precisam de conhecimento em relação à depósitos e layouts, por exemplo. O gestor precisa também possuir nível superior e relacionamento com várias pessoas como diretoria e fornecedores.
Sistemas de informação	Existe um sistema geral, mas também existe um que é apenas do Trade Marketing com a utilização de indicadores específicos.	Possuem um ERP e todas as informações são de Vendas. Muitas informações acabam recebendo de grandes fornecedores que fazem estudos de mercado.
Precificação	A precificação ocorre com a área comercial juntamente com o Trade Marketing. No entanto, a área Comercial tem muito mais influência do que o último. É muito mais função da área comercial.	A precificação é feita pela área Comercial e não pelo Trade Marketing. No entanto, de acordo com o entrevistado, o Trade Marketing é um centro de inteligência pois analisa o que aconteceu e propõe melhorias.

Pontos Principais/Variáveis	Empresa de Bebidas	Varejista
Calendários de atividades promocionais	A área de Trade Marketing possui um calendário mas não é desenvolvido por eles.	Possuem o calendário de atividades promocionais e é desenvolvido pelo Trade Marketing.
Materiais de Merchandising	São os materiais de folheteria que são comprados pelos gerentes de Trade Marketing.	São os materiais de Marketing institucional como os tabloides de ofertas. Possuem também degustação e amostras nos pontos de vendas.
Principais funções do Trade Marketing	É o conjunto de atividades realizadas pela divisão anteriormente citada: eventos (preparação de eventos, locação de vans, reservas), área VIP (responsável pela área premium como chopp e outras marcas selecionadas) e execução (colocação de materiais nos pontos de venda, execução com equipamentos como chopeira e geladeiras). A área de execução é a que mais possui atividades.	Análise de informações para aplicações no ponto de venda, sejam elas resultados ou novas ideias. Fazem definição de layouts de lojas com definições de pontos quentes e pontos frios, definição de cronogramas, traçam perfis dos clientes e fazem a alocação dos departamentos do mercado como localização de padaria e açougue. Além disso, possuem relacionamento com grandes fornecedores.
Orçamento	Quem possui o orçamento é o gerente regional. O gerente de Trade Marketing possui um valor para a realização de atividades com a equipe.	Não possuem um orçamento, mas o entrevistado afirma que existe a necessidade de um orçamento sim.
Dificuldades do Trade Marketing	Motivar as pessoas a fazerem aquilo que não é responsabilidades delas.	A principal delas é "saber ser frio", pois algumas vezes ele analisa de uma maneira com informações e dados do mercado e os compradores e diretoria veem de outro.
Conflitos entre departamentos	Não existe conflito entre Marketing e Trade Marketing por não possuir divisão entre elas. A divisão Trade Marketing e Vendas existe e acaba acontecendo um conflito quanto às funções.	O principal conflito é a questão do "saber ser frio". Além de ser uma dificuldade, ela é um conflito pois acaba existindo divergências de interesse entre os departamentos.
Oportunismo do fornecedor	-	Não existe. Não é mais o formato

Quadro 4- Apresentação dos principais conceitos e variáveis

A partir dos resultados verifica-se que o departamento de Trade Marketing na empresa de bebidas foi **criado para** dar suporte para a área de vendas, enquanto que na rede

varejista ele foi criado para ter um sortimento adequado e uma melhor dedicação da empresa. Além disso, o varejista criou para poder ter uma outra forma de relacionamento com o varejista e para verificar o que o mercado está trabalhando.

A **estrutura do departamento** entre as duas empresas são diferentes, afinal, elas são de portes diferentes e isso interfere na quantidade de funcionários e recursos. A primeira possui três grandes subdivisões, uma para cada função do Trade Marketing exercidas naquela empresa, enquanto que a segunda é formada por apenas quatro funcionários (um gerente, um coordenador e dois assistentes).

Quanto aos **treinamentos** desenvolvidos pelas empresas, pode ser percebido que na primeira eles são mais regrados e constantes, enquanto que no varejista eles ocorrem quanto há realocação de novos funcionários ou algum tipo de ferramenta ou novidade que até então não eram utilizados.

As **habilidades gerenciais** necessárias para o executivo de Trade Marketing são diferentes em ambas. Na empresa de bebidas é necessário promover a motivação de uma outra equipe, e ter um bom relacionamento, além de possuir conhecimento técnico da área de Vendas. Na segunda empresa, o entrevistado apresentou alguns requisitos mais pontuais como escolaridade e relacionamento. Essa situação pode ocorrer também pelo fato da diferença de tamanho e estrutura entre elas.

A primeira empresa possui um **sistema de informação** específico para o Trade Marketing com o uso de indicadores que são específicos, já a rede varejista utiliza o sistema do supermercado que é baseado em vendas.

A **precificação** apresentou semelhanças entre as duas empresas. Em ambas ela é realizada pelo departamento Comercial, mas pode sofrer algum tipo de influência pelo Trade Marketing.

Em contrapartida, o desenvolvimento do **calendário de atividades promocionais** apresentou completa divergência. Na primeira eles não são desenvolvidos pelo departamento, eles já vem prontos do Marketing para serem executados pelo Trade Marketing. Na segunda empresa eles são desenvolvidos pelo departamento em análise. Isso pode ocorrer pelo fato de a empresa de bebidas possuir um departamento especializado para isso, enquanto que na segunda não.

As **principais funções do departamento de Trade Marketing** não são completamente distintas, afinal são ações realizadas no ponto de venda para que as vendas aumentem. Vale ressaltar que existem diferenças quanto a estrutura do departamento e as principais atividades realizadas, no entanto, a ideia e a intenção é a mesma.

O **orçamento** para os departamentos em ambas as empresas não são específicos. Na primeira existe um orçamento para o gerente regional e ele distribui para os gerentes de Trade Marketing realizarem atividades com suas equipes, enquanto que na rede varejista esse orçamento não existe, porém existe a consciência da necessidade.

Da mesma forma que as habilidades gerenciais, as **principais dificuldades do Trade Marketing** no departamento da empresa de bebidas aparece devido a gestão entre os departamentos, enquanto que na rede varejista a dificuldade é definida com situações pontuais. Essa diferença pode ser devido ao tamanho e estrutura das empresas.

Quanto aos **conflitos**, foi apresentado pela rede de supermercado a mesma situação da principal dificuldade, ou seja, a dificuldade vira um conflito entre os departamentos. Já a empresa de bebidas afirma que não existem conflitos entre os departamentos de Marketing e Trade Marketing por não possuir divisão entre elas. Algumas vezes o que acaba acontecendo nessa última empresa é que aparecem conflitos entre Vendas e Trade Marketing. Quando o entrevistado afirma que não existe separação entre Marketing e Trade Marketing, ele está se referindo ao departamento que, supostamente, realiza atividades estratégicas. Afirma que isso quem faz é o Trade Marketing.

Terminado de expor os resultados obtidos nas entrevistas, eles serão analisados no tópico a seguir mediante teoria utilizada no referencial teórico desse trabalho.

8. Análise dos Resultados

Esse trabalho teve como principal interesse analisar quais são as funções de Trade Marketing. E para isso, foram verificadas as funções do departamento de uma empresa de bebidas na cidade de Ribeirão Preto. Verificadas as funções, foi feita uma comparação com a teoria apresentada.

Alvarez (2008) afirma que os principais objetivos do departamento são: promover atratividade no ponto de venda; garantir a visibilidade da estratégia de Marketing da empresa; apoiar e orientar os novos lançamentos de Marketing; apoiar e orientar as forças de Vendas, desenvolvendo o potencial dos clientes; desenvolver relacionamento de longo prazo com os clientes; estabelecer objetivos de presença, giro e rentabilidade por cliente e por canal; e acompanhar os custos de servir os clientes e os canais. Essas funções foram observadas na empresa (com algumas divergências) em análise mediante as entrevistas com os gerentes de Trade Marketing e de Vendas. Eles afirmaram que a principal função do departamento (também apresentada pela teoria) é apoiar a equipe de vendas. Para isso, eles tem a função de execução no ponto de venda e fazem uso dos materiais desenvolvidos

pelo Marketing. Quanto a visibilidade estratégica, ela aparece mais no departamento de Trade Marketing do varejista que acaba negociando com os fornecedores o local onde o produto será exposto. Os lançamentos de Marketing da rede supermercadista são orientados pela área de Trade Marketing, afinal, é ele que faz a divulgação e exposição desses produtos no ponto de venda. Quanto ao relacionamento de longo prazo com clientes, o gerente de Vendas da empresa em análise, afirma que isso não é função do Trade Marketing, mas sim de Vendas. Sobre os canais, o gerente de Trade Marketing da empresa de bebidas afirma que a mensuração dos canais que eles atuam é feito por eles, mas a precificação é realizada pela área comercial, e em alguns casos, ele pode opinar.

Além disso, Alvarez (2008) afirma que o departamento está envolvido com o processo de compra do consumidor no ponto de venda e dessa forma ele pode ser entendido como o planejamento e o controle das ações no ponto de venda por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com o varejista. De acordo com a entrevista com o gerente de Vendas, ele afirma que é de responsabilidade do Trade Marketing realizar a execução do material no ponto de venda, fazer o consumidor ter percepção de preço e de marca e aplicar tudo o que o Marketing traz.

Mediante análise anterior, pode ser percebido que existe uma certa, mas não total divergência entre a prática e a teoria.

Quanto as principais funções do departamento de Trade Marketing em uma empresa de bebidas na cidade de Ribeirão Preto-SP, podemos citar: proporcionar suporte para a área de Vendas; execução de equipamentos como geladeiras, chopeiras e post mix; execução de eventos; fazer com que o material de Merchandising chegue até o varejista; execução dos calendários promocionais.

Verificadas as funções do departamento em geral, esse trabalho permite comparar os departamentos de Trade Marketing da empresa de bebidas em análise e da rede varejista verificada nesse trabalho. As funções são em partes diferentes, mas a parte central, que são ações no ponto de venda, são iguais.

Em primeiro lugar, verifica-se uma diferença que pode fazer com que algumas funções possam ser diferentes. Essa situação é o fato de que a empresa de bebida comercializa com grandes, médios e pequenos varejistas seus produtos e portanto, tentam fazer com que eles realizem suas ações no ponto de venda. No caso dos varejistas, eles negociam com os grandes fornecedores diversos produtos para que sejam vendidos em seus supermercados. Sendo assim, o departamento de Trade Marketing da primeira empresa realiza ações para seus produtos serem vendidos em outros membros do canal e

a segunda, negocia esses produtos para serem vendidos em suas lojas. Inclusive, uma das funções do departamento de Trade Marketing da empresa varejista é justamente essa, servir de relacionamento entre o mesmo departamento dos fornecedores.

Quando feita a análise das funções de Trade Marketing da rede de supermercados verifica-se que as atividades desenvolvidas são de gerenciamento de categoria. Essas atividades estão presentes na maioria dos grandes supermercados. O fato deles chamarem essas atividades de Trade Marketing pode causar uma certa confusão, principalmente porque quando se pensa no departamento, ele está relacionado com canal, o que não acontece com a situação desse trabalho. As atividades estão relacionadas as suas lojas e não a outros membros do canal. O nome Trade Marketing para o departamento do supermercado pode criar algumas expectativas que podem não ser atingidas.

Quanto ao relacionamento entre fornecedor e varejista, foi observado que atualmente, de acordo com opinião dos varejistas, não existe mais oportunismo por parte das grandes empresas. Como dito por um dos compradores entrevistados, *“não é mais o formato”*. Inclusive, em uma outra entrevista da rede varejista, foi dito que eles possuem informações dos fabricantes pelo fato de possuírem bastante conhecimento de mercado. As empresas precisam trabalhar juntas para que consigam chegar nos resultados almejados. Essa situação vai exatamente de encontro com a teoria apresentada por Chung (2012) quando ele afirma que os varejistas são dependentes dos fabricantes devido ao conhecimento de mercado dos últimos. Outro fator que pode contribuir para essa inexistência de oportunismo pode ser devido ao porte da rede varejista que foi analisada, afinal, conforme dito por Rosenbloom (2002) o tamanho do varejista interfere no poder que é exercido. Ele pode inclusive realizar algum tipo de influência com os outros membros do canal, situação essa que não se aplica ao caso em análise.

Quanto ao perfil e funções do departamento em análise, percebe-se novamente uma divergência com a teoria. Essa situação pode ser percebida quando Alvarez (2008) afirma que o departamento de Trade Marketing foi desenvolvido com a intenção de apoiar e dar suporte a área de Marketing e Vendas, no entanto, quando analisada a entrevista com o gestor de Trade Marketing da empresa de bebidas, o departamento em análise é apresentado como um auxílio e suporte para a área de Vendas e que foi criado para isso, dar suporte à área comercial e não para a área de Marketing como apresentou o autor. Inclusive o entrevistado afirma que existe separação entre o departamento e a área de Vendas, no entanto, estão inclusos na área comercial. Ele afirma também que as funções são bem separadas e que não há congruência entre elas.

Como apresentado anteriormente a área de Trade Marketing não é um departamento do Marketing, mas sim da parte comercial. Afirma também que o último não possui grande influência na parte estratégica, mas sim na parte de criação e inovação. Sendo assim, o esquema apresentado anteriormente na figura 1, página 21, por CÔNSOLI; D'ÁNDREA (2010) pode ser que não se aplique totalmente nessa empresa do setor de bebidas. Afinal, pelo que se pode analisar no esquema, o Trade Marketing também tem influência do Marketing, no entanto, na prática o último funciona como um apoio para os trabalhos desenvolvidos pelo primeiro. É nesse último que está a parte de criação e Merchandising da empresa. Sendo assim, o esquema para a empresa de bebidas em análise não se aplica.

Seria relevante propor um novo esquema para a empresa em análise que pudesse representar de forma teórica aquilo que foi visto na prática. Pode ser percebido através dos resultados coletados com as entrevistas, que o departamento de Trade Marketing é utilizado na empresa como forma de apoio ao departamento de Vendas, sendo assim, juntos eles formam a parte comercial da empresa. Quanto ao departamento de Marketing, ele é responsável pela parte de criação e inovação da empresa e não possui grande interferência nas ações do Trade Marketing. Dizer que não possuem relação seria um erro, afinal, o Marketing cria as campanhas e produtos que serão aplicados e utilizados pelo departamento de Trade Marketing.

A partir dessas conclusões é desenhado um esquema que se adeque mais a essa empresa. O esquema proposto por CÔNSOLI; D'ÁNDREA (2010), mediante conclusões anteriores, não se aplica a empresa em análise. Sendo assim, propõe-se o esquema abaixo.

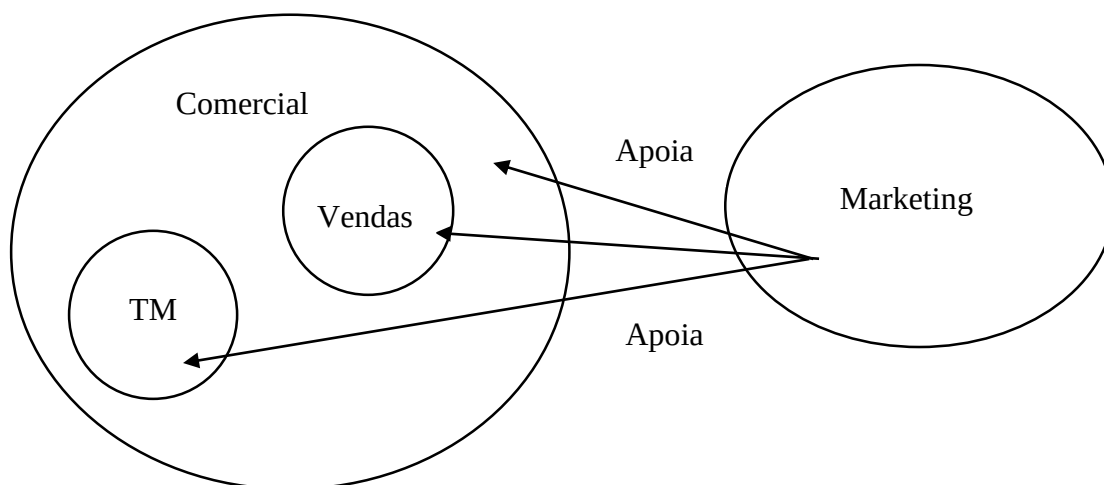


Figura 4-Esquema Trade Marketing proposto – Empresa de Bebida em análise

Pode ser verificado a partir da figura que os departamentos de Trade Marketing e Vendas estão dentro dos departamento Comercial da empresa de bebidas e recebem o apoio de materiais e campanhas desenvolvidos pelo departamento de Marketing.

Vale ressaltar que o esquema anterior não se aplica a todas as empresas que possuem um departamento de Trade Marketing, afinal, cada empresa possui uma estrutura que deve ser respeitada. Essa divergência de estruturas pode ser percebida inclusive nesse trabalho quando se analisou o departamento de Trade Marketing de uma rede varejista. O departamento dela está localizado no Marketing, no entanto, está mais relacionado a parte comercial como pontos de lojas e layouts.

Em relação a estrutura do Trade Marketing na empresa de bebidas, verificou-se a existência de um departamento que auxilia a área de Vendas e a partir dessa situação, questiono a necessidade da criação de um novo departamento com um nome diferente. Visto a grande relação entre os dois departamentos, talvez não fosse necessário esse novo termo, mas sim, funcionários do departamento de Vendas que possuíssem essas funções. No entanto, deve ser levado em consideração a liberdade das empresas de criarem nomes para seus departamentos. O que pode ser verificado em pesquisas futuras, é se existe um departamento que esteja realizando atividades em duplicidade, ou seja, uma mesma função está sendo desempenhada por dois departamentos.

Sobre o treinamento do departamento, na empresa de bebidas e na rede varejista foi dito que existem. Na primeira, os treinamentos são mais frequentes que na segunda. Inclusive na última, é mais um aprendizado cotidiano do que um treinamento em si. Essa existência do preparo dos funcionários vai de encontro com Silva Neto (2009) que afirma que o treinamento, bem como o sistema de informação, são variáveis que contribuem com o conhecimento na área. Em relação ao sistema de informação, a empresa de bebidas possui um sistema geral mas também possuem um próprio que é responsável por análise e fornecimento de indicadores do departamento. A rede varejista possui um ERP que possuem todas as informações baseadas em vendas.

Quanto a relevância do Trade Marketing, percebe-se que os varejistas acreditam na importância do departamento quando mencionam a necessidade de uma área que faça a ligação entre supermercado e fornecedores. Além disso, afirmam que é esse departamento que faz a parte estratégica de alocação de produtos e prateleiras, o que pode permitir que aumente a quantidade de vendas.

9. Verificação dos objetivos e perguntas de pesquisas propostos

A partir de toda análise feita nesse trabalho, foi possível verificar o principal objetivo e também responder às perguntas de pesquisas inicialmente apresentadas.

- **Analisar a função e como opera o profissional de Trade Marketing**

De acordo com os dados coletados nesse trabalho, pode-se afirmar que o Trade Marketing trabalha juntamente com a área de Vendas para melhorar e aumentar as vendas da empresa. Para isso, ele utiliza de atividades desenvolvidas pelos departamentos de Marketing e Merchandising para serem aplicadas nos pontos de vendas e incentivarem o consumo. Essas atividades podem ser exemplificadas através dos materiais de folheteria, quadros iluminados, degustações, promotores de vendas e geladeiras. As ações desenvolvidas por cada empresa varia de acordo com cada uma delas mas o propósito é a ação no ponto de venda.

Além disso, o departamento possui sistemas de informação que são capazes de desenvolver e analisar indicadores ou informações que podem ser importantes para futuras ações nos pontos de vendas. Percebe-se, portanto, que também existe uma relação estratégica com o departamento, que aparece mas não é tão imponente quanto a questão de ações nos pontos de venda.

- **Qual o perfil e estrutura do Trade Marketing nessa empresa?**

O departamento de Trade Marketing da empresa existe desde que existe a área comercial. Ele foi criado com a intenção de auxiliar e aumentar as vendas da empresa.

A estrutura dela é formada pelo vice-presidente que tem o cargo mais alto dessa área. Abaixo dele existe um gerente regional, que no caso do entrevistado, é o gerente da regional Paraná-Interior. Em seguida, aparecem os gerentes de marketing execução que possuem três segmentos: execução (realizam a parte de execução nos pontos de venda), VIP (são responsáveis pelos clientes premiados e por algumas bebidas mais selecionadas como chopp) e connections (refere-se aos funcionários que tem a responsabilidade dos eventos). Os profissionais de hierarquia mais baixa são os supervisores.

- **Quais as principais funções exercidas pelo Trade Marketing na empresa em análise?**

As principais funções dos profissionais de Trade Marketing (gerentes de marketing execução) são as relacionadas aos segmentos apresentados anteriormente. A

primeira divisão, a parte de execução é responsável pelos materiais de folheteria, pelos equipamentos de refrigeração, verificar se tem material de Merchandising para a execução do preço até o ponto de vendas. Inclusive, os funcionários possuem metas sobre os equipamentos de refrigeração, afinal, eles fazem com que o varejista venda mais, e consequentemente, a empresa de bebidas venda mais.

A segunda divisão é VIP. Os profissionais responsáveis por essa área são responsáveis por marcas premium de bebidas e são responsáveis por atender os clientes que possuem essas marcas.

A última divisão do gerente de marketing execução é o connection. Ela é relacionada a eventos desenvolvidos pela empresa. Os profissionais são responsáveis por eles, inclusive com a acomodação e transporte do público.

- **Qual a relação entre os departamentos de Trade Marketing, Marketing, Merchandising e Vendas?**

A relação do Trade Marketing com os outros departamentos são: o Marketing desenvolve as campanhas utilizadas pelo Trade Marketing, o Merchandising faz os materiais que promovem a venda e o departamento de Vendas, vende.

Percebe-se que as funções são bem definidas, no entanto, em alguns casos pode ser que os departamentos não existam com esse nome e até mesmo pode haver um departamento maior que abranja mais de um, como é o caso da empresa em análise que não possui separação entre Marketing e Merchandising.

- **Como é atualmente o relacionamento entre fornecedores e varejistas?**

Atualmente o relacionamento entre fornecedores e varejistas é bom. Não existe mais oportunismo e poder do maior em relação ao menor. Eles trabalham juntos para alcançarem um objetivo comum.

Quanto ao departamento da empresa de bebidas, eles possuem um funcionário responsável pelo atendimento de grandes varejistas, que eles chamam de “direta”. Essa pessoa fica em São Paulo e tem funções diferentes daquelas exercidas pelo entrevistado que fica mais no campo. O gerente da “direta” se preocupa mais em não deixar faltar certo tipo de bebida, ou até mesmo encaminhar determinada campanha para um supermercado alvo. Esses gerentes não dão tanta opinião quanto o gerente entrevistado.

Em relação ao varejista, o departamento de Trade Marketing aparece nessa situação também. Afinal, ele é responsável por manter relação com os grandes

fornecedores. O negócio começa na parte estratégica com os compradores e termina com o Trade Marketing.

- **Quais as opiniões dos varejistas sobre o departamento em análise?**

Os varejistas acreditam na importância do departamento de Trade Marketing. Principalmente porque eles fazem o elo entre supermercado e fornecedor. Os varejistas entrevistados afirmam que a parte estratégica, a parte de compra começa com eles por serem compradores, mas a continuidade quem dá é o Trade Marketing.

Além disso, destacam a importância do departamento quanto a execução no ponto de venda.

10. Conclusão

Com esse trabalho pretendeu-se aumentar a quantidade de pesquisa na área e tentar diminuir as confusões com relação às funções e atividades desenvolvidas pelo departamento. A principal contribuição foi verificar na prática se aquilo que estava sendo apresentado na teoria realmente ocorria.

Além disso, esse trabalho permitiu verificar que existe pouca publicação sobre o tema, provavelmente porque o departamento aparece quase sempre no Brasil, e ainda é um tema bastante recente que aparece mais na prática do que na teoria. Isso não significa que as atividades realizadas pelo departamento sejam novas, o que pode ter ocorrido é que elas foram realocadas para esse novo departamento, o Trade Marketing.

Quanto às funções do departamento, que é o objetivo principal desse trabalho, pode-se verificar que existe uma série de atividades que visam auxiliar o principal objetivo que é apoiar o departamento de vendas e fazer com que ele aumente as vendas da empresa. Essa conclusão foi alcançada através das entrevistas e análise dos resultados.

Essa função de aumentar as vendas da empresa, também foi encontrada na rede varejista. O departamento de Trade Marketing dessas duas empresas possui algumas atividades diferentes por serem empresas diferentes, no entanto, o objetivo delas em relação a esse departamento é o mesmo: aumentar as vendas.

Pensando ainda na rede varejista, verificou-se que o relacionamento entre eles e os grandes fornecedores de bebidas já não é mais guiado por oportunismo e poder. Atualmente as empresas precisam trabalhar juntas para alcançarem seus objetivos. O supermercado quer aumentar a quantidade de vendas para seus consumidores finais, os

fornecedores de bebidas almejam vender cada vez mais para os varejistas para que eles realizem um de seus papéis no Canal de Marketing que é vender para os consumidores finais.

Além disso, verificou-se uma certa diferença quanto às teorias apresentadas no referencial teórico. No entanto, a principal função do departamento, que é aumentar as vendas da empresa, está indo de acordo com a teoria apresentada.

Em relação à congruência das funções dos departamento de Marketing, Vendas, e Trade Marketing, na empresa em análise isso não existe. O primeiro cria e desenvolve produtos, o segundo vai em busca de vender e o terceiro realiza atividades que fazem com que as vendas da empresa melhorem. Pôde ser verificado nos resultados que as funções entre os departamentos estão muito bem desenhadas. Elas são próximas mas não são congruentes.

Vale ressaltar que o Trade Marketing é um departamento que utiliza de algumas ações no ponto de venda para aumentar as vendas da empresa. Como dito no referencial teórico desse trabalho, existe pouca publicação sobre o tema e aparece apenas no Brasil. Isso pode ser devido ao nome, afinal, as ações e atividades apresentadas pelos entrevistados podem ser comparados ao que chamamos de Promoção de Vendas.

No entanto, como também dito anteriormente, as empresas possuem a liberdade de chamarem seus departamentos do nome que desejarem. Mas isso pode causar certa confusão principalmente quanto as funções e atividades desenvolvidas pelos funcionários desses departamentos. Chamar um departamento de Trade Marketing subentende-se que aquele departamento irá realizar algumas atividades que foram descritas pelos poucos pesquisadores na área. Caso as atividades sejam diferentes daquelas propostas pelos estudiosos, pode parecer um certo amadorismo por parte da empresa.

11. Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas

Para o desenvolvimento desse trabalho, existiram alguma limitações que serão aqui explicitadas para facilitar pesquisas futuras. Além disso, serão dadas algumas sugestões que poderão melhorar estudos que estão por vir.

Quanto as limitações, a principal delas foi a pouca teoria acerca do tema em análise. Para a seleção dos artigos foi feito uma pesquisa em diversas bases de dados. Foram elas: Google Acadêmico, Periódico Capes, Web of Science, Scopus e Teses USP. Nelas foram utilizadas algumas palavras-chaves que poderiam haver algum tipo de relação com o

tema. São elas: Trade Marketing, Trade Marketing Strategy, Sales Promotion e Promoção de Vendas.

Essas palavras foram escolhidas pois: os dois primeiros por serem o tema em análise, o último por ser uma expressão semelhante fora do país e a terceira a tradução. A partir dessa pesquisa os artigos encontrados com a palavra-chave Trade Marketing foram poucos (três) e apenas brasileiros. Isso pode ser um indício de que o tema aparece apenas no país com esse nome.

Quanto as outras palavras, mesmo com elas não foram encontrados artigos que possuíssem grande relação e que pudessem ser de grande relevância para o tema. Sendo assim, a fim de buscar resolver essa limitação, foram utilizados artigos de outros temas que pudessem ser relacionados com o assunto como o relacionamento do canal.

Um outro desafio encontrado para a realização desse trabalho foi conseguir contato e disponibilidade para a realização das entrevistas com os gestores da empresa de bebidas em análise. Por serem executivos, muitas vezes não possuíam horário para as entrevistas e alguns não responderam ao contato facilmente.

Verificadas as principais dificuldades e limitações desse trabalho, serão dadas algumas sugestões que poderão ser aplicadas em pesquisas futuras para que possam contribuir para o tema que é bastante recente e com pouca publicação.

Como esse trabalho foi realizado com apenas uma empresa de bebidas na cidade de Ribeirão Preto, sugere-se que, para futuras pesquisas, sejam desenvolvidos estudos de caso com outras empresas e até mesmo fazer uma comparação entre elas. Da mesma forma, seria interessante que fosse verificada a existência do departamento de Trade Marketing em outras grandes redes supermercadistas e também que sejam realizadas comparações. Além disso, realizar estudos em outros setores também seria conveniente.

É importante saber também como e porque o departamento de Trade Marketing apareceu nas empresas, afinal, como dito por um entrevistado desse trabalho, o departamento aparece desde o surgimento da empresa.

Uma outra situação para futuras pesquisas seria o estudo do departamento de Trade Marketing sob o ponto de vista de outro departamento da empresa. Além disso, seria interessante fazer uma análise da estrutura organizacional da empresa e ser verificada a real importância do departamento para a empresa.

Com essas sugestões e outras que estão por vir, será possível fazer com que o Trade Marketing possa ser mais bem entendido e que algumas dúvidas e incertezas possam ser esclarecidas.

12. Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO: 2015. Brasil. (ABMAPRO) Disponível em <http://www.abmapro.org.br/page/noticias_clipping_detalhes.asp?id=2520> Acessado em 12 de outubro de 2015

ALMEIDA, V. M. C. et al. Trade marketing no setor de lojas de conveniência. **Rev. adm. empresas**, São Paulo, v. 52, n. 6, Dec. 2012

ALVAREZ, F. J. S. M. **Trade Marketing**: a Conquista do Consumidor no Ponto de Venda. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE REFRIGERANTES DO BRASIL (AFREBRAS): 2015. Brasil. Disponível em: <www.afrebras.org.br> Acessado em 16 de maio de 2015.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES): 2006. Brasil. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2607/1/BS%2023%20Panorama%20do%20Setor%20de%20Bebidas%20no%20Brasil_P.pdf> Acessado em 09 de junho de 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERMAN, B. **Marketing channels**. John Wiley and Sons. USA. 1996 663p.

BLESSA, R. **Merchandising no Ponto-de-venda**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHUNG, J. When and how does supplier opportunism matter for small retailers' channel relationships with the suppliers. **Journal of Business Management**. 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. PEIC (Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor): 2015. Brasil. Disponível em: < www.cnc.org.br > Acessado em 29 de abril de 2015.

CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. **Trade Marketing** – Uma estratégia de distribuição e execução de vendas. São Paulo: Atlas, 2010.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing**. 7ª edição. São Paulo. 2011.

DA COSTA, F. J. et al. **Trade marketing na relação produtor-varejista: um estudo exploratório no setor avícola cearense**. In: XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO – Anais Semead. Florianópolis. 3 a 5 nov. 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0111_1611.pdf>. Acessado em 24 de maio de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE): 2015. Brasil. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/pmc_201508_01.shtm> Acessado em 03 de novembro de 2015.

KOTLER, P. ; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

NATIONAL RETAIL FEDERATION. Estados Unidos. NRF: 2015. Disponível em: < <https://nrf.com/news/2015-top-250-global-powers-of-retailing> > Acessado em 11 de abril de 2015.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

SILVA NETO, N. B. **Assegurando adequação estratégica do trade marketing Foco em empresas de bens de consumo**. Rio de Janeiro. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.

WEBSTER Jr., F. E., Understanding the relationships among Brands, Consumers and Resellers. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol. 28. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5ª edição. São Paulo. Bookman. 2010

Apêndice A - Entrevista Trade Marketing empresa de bebidas

- 1- Qual a sua atual função na empresa?
- 2- Existe uma estrutura de Trade Marketing na empresa? Se sim, há quanto tempo?
- 3- Existe algum sistema de informação para ser utilizado no Trade Marketing?
- 4- Quais os canais-foco para as vendas de sua empresa?
- 5- Como é feito e como é o relacionamento com as grandes redes de supermercados?
- 6- Existem preços distintos para cada canal de distribuição?
- 7- Quem define os preços por canal? (Marketing, Trade Marketing ou Vendas)
- 8- Existe um calendário de atividades promocionais? Quem as desenvolve? (Marketing, Trade Marketing ou Vendas) O orçamento dessas atividades está no Marketing ou no Trade Marketing?
- 9- A empresa desenvolve matérias de merchandising? Onde está o orçamento?
- 10- O Trade Marketing mensura os resultados de negócio por canal?
- 11- Quais são as principais funções que o Trade Marketing desempenha em sua empresa?
- 12- Existe um orçamento específico para Trade Marketing?
- 13- Qual o cargo mais alto do executivo de Trade Marketing? Quantas pessoas existem e como a equipe está dividida?
- 14- Como funciona o treinamento dessa equipe?
- 15- Qual a formação acadêmica do executivo de Trade Marketing?
- 16- Em quais áreas o profissional de Trade Marketing deve ter tido experiência?
- 17- Quais as habilidade gerenciais do gestor de Trade Marketing?
- 18- Quais as maiores dificuldades do Trade Marketing em sua empresa?
- 19- O Trade Marketing tem conflitos com o Marketing? Se sim, porque?
- 20- Como os clientes varejistas percebem o departamento de Trade Marketing?

Elaborada a partir de Serralvo (2008)

Apêndice B – Entrevista departamento de Vendas da empresa de bebidas

- 1- Qual sua atual função na empresa hoje?
- 2- Você sabe dizer desde quando existe o departamento de Trade Marketing?
- 3- Com qual finalidade ele foi criado?
- 4- Qual departamento era responsável pelas atividades atuais do departamento de Trade Marketing?
- 5- Em quais áreas o profissional de Trade Marketing deve ter tido experiência?
- 6- Quais as habilidades gerenciais do gestor de Trade Marketing?
- 7- Quais são as principais funções que o Trade Marketing desempenha? E as funções do departamento de vendas?
- 8- O Trade Marketing tem conflitos com o departamento de Vendas?
- 9- Qual a diferença entre Trade Marketing, Marketing e Merchandising?

Elaborado a partir de Serralvo (2008)

Apêndice C – Entrevista com Varejistas

- 1- Qual o seu cargo na empresa?
- 2- A empresa é considerada de pequeno, médio ou grande porte?
- 3- Qual seu grau de confiança com seu principal fornecedor? (Muito, Médio ou Pouco)
- 4- Você sente que ele tem poder em relação a empresa? Se sim, por que.
- 5- Você acredita que existe um oportunismo do seu principal fornecedor sobre a empresa? Se sim, por que.
- 6- Você possui marcas próprias? De qual produto?
- 7- Você acredita que a marca do seu principal fornecedor te traz benefícios? Se sim, por que.
- 8- O seu principal fornecedor vem sempre auxiliá-lo? Com qual frequência?
- 9- Você sabe qual o cargo daquele que vem até você?
- 10- Você acredita que seu resultado seria o mesmo se ele não viesse?
- 11- O que ele faz? Você considera importante?
- 12- Você recebe algum treinamento dele?
- 13- Caso não siga o que é solicitado, o que acontece?

• Fornecedores de Bebidas

- 14- Quais são seus principais fornecedores?
- 15- Como é o relacionamento com eles? Como é feito o contato entre vocês? Eles vem sempre até a empresa?
- 16- Você sabe qual cargo do fornecedor que vem até vocês (quem é responsável pelo Trade Marketing)?
- 17- Eles fazem alguma diferenciação entre Merchandising e Trade Marketing?
- 18- Vocês tem alguma área focal para contato e relação ao Trade Marketing?
- 19- Vocês recebem algum treinamento deles?
- 20- Você acha que existe diferença entre Trade Marketing e Merchandising?

Apêndice D – Entrevista com gestor de Trade Marketing Varejista

- 1- Desde quando existe o departamento?
- 2- Com qual finalidade ele foi criado?
Qual departamento era responsável pelas atividades atuais do departamento de Trade Marketing?
- 3- Qual o cargo mais alto do departamento de Trade Marketing? Qual a formação acadêmica? Quantas pessoas tem na equipe?
- 4- Existe treinamento? Como funciona?
- 5- Em quais áreas o profissional de Trade Marketing deve ter tido experiência?
- 6- Quais as habilidades gerenciais do gestor de Trade Marketing?
- 7- Existe algum sistema de informação para ser utilizado no Trade Marketing?
- 8- Existem preços distintos para cada canal de distribuição? Quem define os preços para cada canal?
- 9- Existe um calendário de atividades promocionais? Quem as desenvolve? O orçamento está no marketing ou no Trade Marketing?
- 10- A empresa apresenta matérias de Merchandising? Onde está o orçamento?
- 11- O Trade Marketing mensura os resultados de negócios por canal?
- 12- Quais são as principais funções que o Trade Marketing desempenha?
- 13- Existe um orçamento específico para Trade Marketing?
- 14- Quais as maiores dificuldades do Trade Marketing em sua empresa?
- 15- O Trade Marketing tem conflitos com o Marketing?
- 16- Qual a diferença entre Trade Marketing, Marketing e Merchan?

Elaborado a partir de Serralvo (2008)