

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA VERRENGIA BAZELLO

PILARES DE TRADE MARKETING
ESTUDO DE CASO SOBRE O PILAR DE VISIBILIDADE NA
GÔNDOLA DE REFRESCO EM PÓ

CURITIBA

2012

FERNANDA VERRENGIA BAZELLO

PILARES DE TRADE MARKETING
ESTUDO DE CASO SOBRE O PILAR DE VISIBILIDADE NA
GÔNDOLA DE REFRESCO EM PÓ

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de Marketing 2.0 do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

CURITIBA

2012

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
2.1 OBJETIVO GERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	8
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
4.1 A ATIVIDADE VAREJISTA E O AUTOSSERVIÇO ALIMENTÍCIO.....	9
4.2 A RELAÇÃO ENTRE O FABRICANTE E O VAREJISTA	11
4.3 O PAPEL DO CONSUMIDOR	14
4.4 SURGIMENTO DO TRADE MARKETING	16
4.5 DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DO TRADE MARKETING.....	18
4.6 TRADE MARKETING MIX E PILARES DO TRADE MARKETING.....	19
4.7 VISIBILIDADE NO PONTO DE VENDA	23
5. METODOLOGIA	26
6. ESTUDO DE CASO.....	29
6.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	29
6.2 DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO.....	29
6.3 VISÃO GERAL DOS NEGÓCIOS	30
6.4 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	31
6.5 KRAFT FOODS NO BRASIL	31
6.6 O SEGMENTO DE REFRESCO EM PÓ NO BRASIL.....	33
6.7 PAPEL DA CATEGORIA E RECOMENDAÇÃO DE EXPOSIÇÃO.....	38
6.8 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA.....	42
6.9 MATERIAIS DE PONTO DE VENDA DA KRAFT FOODS PARA A CATEGORIA DE REFRESCO EM PÓ	44
7. CONCLUSÃO	50

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO MERCADO DE REFRESCO EM PÓ NO BRASIL (EM RENDIMENTO E VALOR)	34
GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR FABRICANTE (EM VOLUME)	35
GRÁFICO 3 – PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA NA GÔNDOLA DE NÃO ALCÓOLICOS NO BRASIL (EM RENDIMENTO).....	36
GRÁFICO 4 – QUANTIDADE DE LARES BRASILEIROS COM PRESENÇA DAS MARCAS TANG, CLIGHT, FRESH E AS TRÊS MARCAS JUNTAS.	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL DO SHOPPER E PARTICIPAÇÃO EM VENDAS.....	36
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO NUMÉRICA E COBERTURA DE PDVs EM 2011	37
TABELA 3 – CONSUMO PER CAPITA DAS BEBIDAS NÃO ALCÓOLICAS NO BRASIL (EM LITROS/ANO).....	41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PARTICIPAÇÃO DAS VERSÕES NO VOLUME DE VENDAS	37
FIGURA 2 – PERCENTUAL DE IMPORTÂNCIA DAS CESTAS E PERCENTUAL DE CRESCIMENTO DAS CESTAS EM VALOR.....	37
FIGURA 3 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS	46
FIGURA 2 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS APLICADA EM GRANDES AUTOSSERVIÇOS	47
FIGURA 3 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS.....	48
FIGURA 4 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS APLICADA EM GRANDES AUTOSSERVIÇOS	48

INTRODUÇÃO

A mudança ocorrida nas relações entre varejistas e produtores, com o aumento de poder dos varejistas nas negociações e o aumento de sua influência no processo de decisão de compra dos consumidores finais, obriga as indústrias a adotar um novo foco nas suas estratégias de marketing dirigidas ao consumidor final.

O ambiente de negócios tem passado por transformações que afetam os mercados consumidores e as ações das empresas sobre esses mercados. De acordo com Céspedes (1996), essas mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre o que está sendo vendido, sobre o que está sendo comprado, sobre como e sob quais condições competitivas é realizada a venda; e possuem ainda impacto significativo sobre as exigências de marketing.

O conceito de Marketing que considera o canal de distribuição como uma variável controlável da indústria no seu esforço de conquista do consumidor final, já não pode ser aceito integralmente. O pressuposto domínio da indústria sobre o canal de distribuição que está implícito no conceito não está mais ocorrendo em todos os setores de negócios (MIRANDA, 1997). O poder de negociação está passando das mãos dos produtores para as mãos dos varejistas, que buscam suas próprias ações mercadológicas e criam sua própria imagem junto ao consumidor final (ALVAREZ, 1999).

Na visão do Trade Marketing, o cliente varejista não pode ser encarado como um simples canal de passagem para o consumidor final, mas sim como um cliente, como um consumidor que é independente, que têm seus desejos e necessidades e que deve ser conquistado para que dê preferência ao produto da empresa frente ao produto da concorrência. Esta decisão de ver o varejista como um cliente e não como um canal de distribuição representa uma mudança significativa na orientação estratégica das empresas.

Segundo Miranda (1997), as empresas mais bem orientadas passam a encarar e tratar o revendedor não apenas como um cliente ou participante do mercado, mas como um componente fundamental de sua própria equipe. O Trade Marketing integra sob o ponto de vista de clientes estes três enfoques: maximizar o valor oferecido ao

cliente, garantir a rentabilidade das negociações e ao mesmo tempo reduzir a dependência e risco nos clientes.

Sob o ponto de vista de Marketing, o Trade Marketing deverá ainda garantir que as estratégias de posicionamento estabelecidas por marketing estejam preservadas no ponto de venda, de tal forma que se tornem visíveis e atrativas aos consumidores (MIRANDA, 1997).

A enorme quantidade de produtos encontrados nas lojas, o tempo escasso do *shopper* e seu modelo de comportamento de compra no varejo são grandes desafios que o profissional de Trade Marketing encontra para conquistar a visibilidade no ponto de venda. Algumas pesquisas apontam que o *shopper* navega na loja a uma velocidade média de 90cm por segundo, passando a casa segundo por cerca de 250 skus. Segundo um estudo publicado em 2003 pela MeyersResearch Center (EUA), em média, o *shopper* desiste de comprar um produto se não encontrá-lo em até 10 segundos na gôndola. Para Cònsoli e D'Andrea (2010) de fato é quase impossível identificar todos os skus enquanto o *shopper* caminha pela loja numa compra normal, mas é possível para varejistas e fabricantes agirem para aumentar a visibilidade dos itens ou categorias que desejam estimular.

1. OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 OBJETIVO GERAL

Descrever de forma clara e objetiva os principais conceitos de Trade Marketing e trazer um estudo de caso como exemplo de aplicação do tema de visibilidade no ponto de venda. Foi escolhida a categoria de refresco em pó para o estudo devido às características propícias para a aplicação desse conceito de Trade Marketing, quais sejam: grande número de fabricantes, de produtos e marcas sendo ofertados; dificuldade em se manter a gôndola organizada no ponto de venda devido; alto giro.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever os pilares de Trade Marketing e o Trade Marketing Mix.
- b) Avaliar os impactos da utilização de um material de ponto de venda na organização de uma gôndola de refresco em pó.

2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A empresa Point ofPurchaseAdvertisingInstitute – POPAI Brasil(1) realizou em 2011 uma interessante pesquisa que aborda vários aspectos sobre o comportamento do consumidor em supermercados e hipermercados (conforme Philip Kotler, supermercados com mais de 50 PDVs, ou caixas), denominada “I Estudo Sobre o Comportamento do Consumidor no Ponto-de-Venda. A pesquisa, que no Brasil entrevistou 1.860 consumidores das principais capitais, mostra que o índice de decisão de compra do brasileiro no ponto-de-venda também é o mais alto do mundo, de 85%, seguido pela Holanda (80,4%), França (76%), Grã-Bretanha (75,5%), EUA (72%), Austrália (70%) e Bélgica (69,6%).Nesse contexto, mesmo com todo o investimento das empresas em atividades de marketing e relacionamento com os consumidores, se a estratégia de Trade Marketing voltada para o ponto de venda não for eficiente, os resultados poderão ser desastrosos.

Para SANT’ANNA (2002), todas as ações de propaganda, promoção etc., convergem para um único ponto: o ponto de venda. É o momento em que se tem a resposta final e o negócio vira sucesso ou fracasso.

(1) O POPAI Brasil (The Global Association For MarketngatRetail) é a principal associação dedicada exclusivamente ao desenvolvimento e valorização da comunicação e do marketing no Ponto de Venda. Presente no País desde 1997 trata-se de uma entidade sem fins lucrativos que reúne todos os players da cadeia, incluindo a indústria de bens e consumo, o varejo, agências de comunicação e fornecedores de materiais para o ponto de venda.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 A ATIVIDADE VAREJISTA E O AUTOSSERVIÇO ALIMENTÍCIO

De acordo com Parente (2007, p.22), varejo pode ser definido como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”. Essa definição é completada por Kotler (2002), que destaca o uso não comercial das mercadorias adquiridas (pelos consumidores finais), e por Levy e Weitz (2000), que destacam o processo de agregação de valor nessas vendas.

Outro conceito importante é a definição do varejista ou loja de varejo, que está associada à venda de pequenos lotes de produtos ao consumidor por meio do varejo (KOTLER, 2002). Levy e Weitz (2000) afirmam que o varejista, como último negociante de um canal, é aquele responsável pela venda desses produtos e serviços ao consumidor.

Com base nesses autores, pode-se definir que o papel do varejo na cadeia de distribuição consiste em vender produtos e serviços para os consumidores finais, indivíduos que compram algo para uso pessoal ou doméstico. Segundo Morgenstein e Strongin (1995) a função de varejo pode ser exercida pela própria empresa produtora, quando esta vende diretamente aos consumidores finais; como é o caso da Avon, empresa que vende produtos diretamente ao consumidor final de “porta a porta” ou como acontece na maioria das vezes por meio de empresas independentes especializadas em varejo.

A partir das definições apresentadas sobre o varejo, é importante que o conceito de agente de distribuição seja entendido. Cònsoli e D’Andrea (2010) propõem que o agente de distribuição é aquele que compra em grande quantidade e a divide em quantidades requeridas pelo varejista. Os autores abordam dois caminhos de atendimento e suprimento das necessidades do varejo a partir da indústria: de acordo com a cadeia de abastecimento proposta, a produção será distribuída de forma direta ou indireta.

Na distribuição direta, para os varejistas cujas quantidades compradas – e vendidas ao consumidor final – justificam o esforço logístico por parte do fabricante,

não se faz necessário um agente de distribuição intermediário. Em geral, a distribuição direta envolve as lojas de redes de supermercados e hipermercados, lojas independentes com mais de 20 *check-outs* e redes de magazines.

Pelo lado da distribuição indireta, todos os agentes de distribuição são abordados, uma vez que estes representam um papel estratégico na comercialização e logística. Aqui estão os atacadistas, distribuidores, *brokers*, supermercados independentes com até 19 *check-outs* e demais pontos de venda por especialidade, como padarias, empórios e outros.

Também é importante destacar os diferentes formatos de lojas que atendem os diversos tipos de varejo, ou seja, nas diversas necessidades do consumidor. Segundo Cònsoli e D' Andrea (2010), os principais tipos de varejo a serem destacados são: varejo de autosserviço, varejo tradicional, varejo farma-drogaria, atacado, loja de departamento e *shopping centers*.

O varejo de autosserviço é provavelmente o mais entendido pelos clientes, e envolve lojas de autoatendimento, ou seja, onde o cliente mesmo se serve dos itens disponíveis. Geralmente é dedicado a itens de consumo como alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza. Sua classificação segue o número de caixas (*check-outs*) sendo as lojas com mais de 50 *check-outs* as maiores, subclassificadas como hipermercados, que chegam a oferecer inclusive itens duráveis como eletroeletrônicos, produtos automotivos e diversas outras linhas de produto não disponíveis nos demais supermercados.

Neves, Lopes e Cònsoli (2003) especificam a definição para os varejistas de alimentos e os definem como aqueles que fornecem alimentos e bebidas para clientes consumirem em suas casas, diferenciando-os das empresas de serviços de alimentação, que fornecem os alimentos para o consumo fora das residências.

De acordo com Parente (2007) e Neves, Lopes e Cònsoli (2003), no Brasil, o varejo de alimentos, notadamente hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades, entre outros, é importante tanto para a economia, quanto para a estratégia de distribuição. Santos e Costa (1997, p.6) definem os varejistas de alimentos como aqueles que comercializam um grande número de "produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída".

4.2 A RELAÇÃO ENTRE O FABRICANTE E O VAREJISTA

De acordo com Crispim (1994), no Brasil o varejo desenvolveu-se a partir dos seguintes períodos:

- 1910 a 1940 - lojas gerais
- 1920 a 1950 - lojas de linhas limitadas
- 1930 a 1960 - lojas especializadas
- Após 1930 - lojas de departamentos
- Após 1953 - supermercados

Ainda segundo o mesmo autor, o aumento da competição entre os fabricantes e a diversificação de linhas e quantidade de novos produtos que as empresas desenvolvem geram um sobre-abastecimento, e os varejistas passam a ter cada vez menos dependência de um único fabricante, ao mesmo tempo em que as prateleiras se tornam pequenas para tantos tipos de produtos. As grandes redes de varejo se fortalecem e passam a rivalizar com os fabricantes a primazia de atender e formar uma imagem junto ao consumidor final (CRISPIM, 1994).

Embora busquem o mesmo objetivo: conquistar o consumidor final, e para tal tarefa necessitem um do outro, tanto os produtores como os varejistas sempre buscaram aperfeiçoar seus ganhos individuais em suas negociações, estabelecendo-se uma situação de conflito nas relações. O conflito pode ser visto como positivo no processo, pois segundo Rosenbloom (2002), o conflito ao menos significa que o relacionamento existe e se o custo de abandono da relação for alto, então as áreas críticas do conflito devem ser resolvidas. Ainda, segundo o mesmo autor, nestas relações de conflito, onde se deve buscar uma alternativa de solução, o poder aparece como um forte influenciador na busca desta solução. O poder aqui é entendido como a habilidade de controlar a estratégia de outros membros do canal e de torná-los dependentes. Quanto mais dependente for o membro do canal, menor será o seu poder e mais suscetível estará a conceder favores aos desejos dos outros membros do canal.

De acordo com Rosenbloom (2002), o poder de mercado é a capacidade que os vendedores ou compradores podem ter de exercer influência no preço de uma

mercadoria, e ainda segundo o mesmo autor um mercado é altamente concentrado quando apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte das vendas que nele ocorrem.

Toledo, Neves e Machado (1997) afirmam que entre o fabricante e o varejista existem diversas forças que impactam o balanceamento do poder, o qual já pendeu mais para o lado do primeiro, tendo diminuído com o tempo. Atualmente a situação está se revertendo, com o aumento de poder da rede varejista. A concentração do volume de vendas nos 5 principais varejistas em alguns países é apresentada por Morales (2000): Reino Unido – 45%, Holanda – 44%, Bélgica - 43%, Alemanha – 41% e França – 40%. A ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) em seu relatório anual, mostra que no Brasil a concentração de vendas nas 5 principais redes de varejo, cresceu de 22% em 1995 para 41% em 2008.

Diante desta nova situação e da força de negociação dos varejistas, os fabricantes assumem diferentes formas de comportamento com relação ao seu processo de negociação com os clientes e que são descritas por Corstjens e Corstjens (1998):

- Fabricantes que acreditam que os varejistas ainda dependem deles, pois sem eles o mercado consumidor não poderia ser atendido e que desta forma deveriam ser gratos por viabilizar seus negócios. Ressentem-se da postura de pressão e demandas dos varejistas, se sentem injustiçados por não ter o espaço que julgam deveriam ocupar no ponto de venda e rejeitam completamente a existência de marcas próprias de varejistas, recusando-se a fornecê-las;

- Outros estão impressionados com a postura agressiva de negociação dos varejistas. Entendem que este é um fenômeno justificável, e preparam-se para ser mais hábeis e firmes nas negociações, mostrando aos varejistas a importância de atuarem em conjunto e o risco de não buscarem a parceria com os fornecedores;

- Um número cada vez maior de fornecedores reconhece que houve uma mudança de poder nas negociações que está se consolidando cada vez mais. Entendem que o processo de concentração no varejo deixou os sobreviventes mais fortes tanto em termos econômicos como em termos de visibilidade junto ao consumidor. Sua resposta a esta nova situação é adaptar sua organização, processos de gestão e alocação de recursos às atividades de Trade Marketing.

Gronross (2004) também discute o aumento de competitividade mundial de mercado em meados da década de 80 e particularmente a partir de meados da década de 90 no Brasil, e o impacto nas relações de mercado entre fornecedores, clientes e consumidores finais. Muitas mudanças afetam os modelos de gestão das empresas, as demandas e o comportamento de compra dos consumidores e a própria forma de conceber a gestão de marketing e vendas das empresas. Nesse contexto, as empresas devem buscar a lucratividade por meio das vantagens competitivas, afirmam Zeithaml e Bitner (2003). O conceito de vantagem competitiva consiste no conjunto de características ou atributos inerentes a um produto ou marca, os quais lhe conferem certa superioridade sobre os concorrentes imediatos segundo Lambin (2000).

Basicamente as ações das empresas fabricantes de produtos de consumo que acabam por afetar o comportamento dessas relações com clientes e fornecedores se referem a:

- Estratégias competitivas de ocupação de segmentos e nichos de mercado com a ampliação da linha de produtos, com novos modelos, tipos, embalagens, etc, e com a extensão de marcas, com a introdução de segunda e terceira marca numa mesma categoria de produtos.

- Estratégias de diferenciação e inovação, reduzindo o tempo de vida dos produtos e com lançamentos contínuos de novos produtos e produtos derivados.

- Vantagens econômicas e de abastecimento direto para os maiores clientes, orientados por uma visão econômica que afastou a empresa dos médios e pequenos varejistas.

- Fortes campanhas de comunicação de massa para fixar os novos produtos e marcas na mente do consumidor.

Para Neves, Lopes e CÔnsoli (2003), as empresas de produtos de consumo devem ampliar sua visão de mercado e deixar de focar-se majoritariamente nos consumidores finais, entendendo que seus negócios passam por empresas varejistas e que devem desenvolver um trabalho de integração com essas empresas.

Autores como Castillo (2000), Motta (2007) e Vilhena e Meinberg (2007) afirmam que é preciso colaboração eficaz entre varejistas e fornecedores, através de estratégias ganha-ganha, visando o aumento da rentabilidade dos negócios.

4.3 O PAPEL DO CONSUMIDOR

O foco principal e o elemento decisório de Marketing é o consumidor. As políticas e estratégias mercadológicas dos produtores ou dos varejistas são destinadas a conquistar o consumidor final, pois é seu comportamento que irá determinar o sucesso ou fracasso de um produto ou de uma estratégia de vendas (KOTLER, 2002).

As empresas produtoras investem altos recursos desenvolvendo uma marca, buscando com isto fixá-la na mente do consumidor e fazer com que este demande a marca todas as vezes que realize uma compra daquela classe de produto. No entanto, à medida que as marcas e suas variantes proliferam e se tornam cada vez mais parecidas umas com as outras, é cada vez mais difícil para o consumidor identificar diferenças concretas entre os produtos, e mesmo tendo preferências, estará disposto a realizar trocas de marcas apenas quando sua marca preferida não estiver presente ou quando uma boa oferta de preço ou promoção de vendas o atraia para o concorrente.

Em sua análise do comportamento do consumidor Weilbacher (1994) afirma que os próprios consumidores, frente a um crescente fluxo de marcas e suas variações cada vez mais parecidas, não estão dispostos a pagar um diferencial de preço por uma marca que é muito parecida com suas concorrentes. Como a maioria das marcas dentro de uma categoria de produto é agora mais ou menos parecida, o consumidor em decorrência, faz sua escolha com base em promoções de preço sob a forma de cupons, ofertas promocionais, descontos de fábrica e outras ações visando o consumidor (WEILBACHER, 1994).

O varejo tem contribuído muito para reforçar este comportamento do consumidor, pois a alta concorrência que se estabelece entre as grandes corporações varejistas, faz com que haja uma pressão muito forte sobre os preços de venda final, uma vez que os produtos com marcas são os mesmos e, portanto, restam ao varejista multimarca de produtos de consumo poucos fatores diferenciadores além do preço.

Este comportamento do consumidor tem forte influência sobre o varejo, uma vez que este poderá administrar substituições de marcas sem afetar a atratividade de seu ponto de venda. Ao estar mais próximo do consumidor final e interagir

diretamente no processo de compra, o varejista pode ter melhores condições de reagir às suas demandas e exigir da indústria um comportamento similar que atenda a estas demandas.

Analisando a tendência de comportamento do consumidor Codeluppi e Webber (1993) listam 10 fatores importantes que influenciam as decisões e hábitos de compra:

- Mudança de Papéis – mudança de responsabilidades nos casais (ex. a mulher passa a ser a provedora do lar e o homem se concentra nas tarefas domésticas).
- Individualismo – demanda por produtos e serviços destinados à pessoa, personalizados; em detrimento dos produtos de massa.
- Identidade Própria – decorrente do individualismo, demanda por produtos que permitam ao indivíduo expressar sua identidade.
- Conveniência – como tempo têm se tornado um recurso escasso, os consumidores estarão dispostos a pagar mais por produtos ou serviços que poupem tempo.
- Simbologia do Estilo de Vida – os produtos que transmitem status serão preteridos aos que transmitem estilo, embora isto seja mais difícil de expressar.
- “Necessidade de pertencer a” - é o contraponto do individualismo, a necessidade de pertencer a um grupo que é definido mais em função das atividades do que pelo nível de renda.
- Saúde – a preocupação com a vida saudável será cada vez maior, principalmente considerando que a sociedade em geral está envelhecendo.
- Consumerismo – a consciência dos direitos e a exigência de que sejam cumpridos será cada vez mais forte nos consumidores.
- Contexto – o reconhecimento de que a mesma pessoa pode agir de forma diferente em contextos diferentes e portanto ser um consumidor de tipo diferente.
- Poligamia com Marcas – a lealdade a uma marca será substituída pela lealdade a um grupo de marcas já que os indivíduos se tornarão mais seletivos, mas ainda manterão certas preferências. Esta tendência de poligamia com marcas terá forte

influência sobre o varejo, uma vez que este poderá administrar substituições de marcas sem afetar a atratividade de seu ponto de venda. Ao estar mais próximo do consumidor final e interagir diretamente no processo de compra, o varejista pode ter melhores condições de reagir às suas demandas e exigir da indústria um comportamento similar que atenda a estas demandas.

O varejo assim pode liderar o processo de atender aos desejos do consumidor, orientando a indústria sobre as necessidades de mercado e definindo os grupos de marcas que manterá disponíveis em função de seus interesses nas negociações individuais com as empresas produtoras. O consumidor com o seu comportamento instável favorece o varejo no estabelecimento do poder de negociação entre os varejistas e os produtores.

De acordo com Chetochine (2000) o consumidor assume diferentes papéis em seu processo de consumo e compra e que podem ou não ser exercidos pelo mesmo indivíduo. Basicamente podem ser considerados três principais papéis:

- SHOPPER - é onde está decidindo o “onde” irá comprar
- BUYER – uma vez dentro do ponto de venda, irá decidir “o que” comprar.
- CONSUMER – de posse do produto irá decidir “o como” irá consumir o que comprou.

Para Morales (2000), os fatores que influenciam a decisão do shopper pela escolha de um determinado varejista são os seguintes, por ordem de importância:

- Variedade e tipos de produtos e marcas;
- Qualidade dos produtos;
- Nível de preços praticados;
- Conveniência da Localização;
- Apresentação e serviço geral;
- Serviço e qualidade do atendimento do vendedor.

4.4 SURGIMENTO DO TRADE MARKETING

Não se tem claramente definido onde e em que empresa o trade marketing internacional originou-se. Para Castillo (2000), o trade marketing nasceu nos Estados Unidos, sendo um termo cunhado pelo fabricante Colgate-Palmolive para expressar a

integração das funções dos departamentos de marketing e vendas. Já para Randal (1994) e Portela (2008), os primeiros departamentos de trade marketing foram organizados na Europa, no fim da década de 80 e início dos anos 90, quando, em meio à crise econômica, os varejistas abandonaram a estratégia de puro crescimento e passaram a preocupar-se com a eficiência do canal e diferenciação competitiva. O distribuidor passa, então, a exercer papel ativo, assumindo posição de líder no canal como comprador e colaborador diante do fabricante nas atividades de marketing (CASTILLO, 2000).

Dessa forma, muitos foram os fatores que condicionaram o surgimento do trade marketing como departamento nas empresas. Dentre eles, Cònsoli e D'Andrea (2010) citam: o excesso de marcas e produtos (e a conseqüente falta de espaço para exposição deles no ponto de venda), o fortalecimento dos intermediários (concentração dos varejistas, acesso à informação do shopper, automatização das lojas, práticas de gerenciamento por categorias), a especialização dos canais de vendas e a infidelidade do consumidor. Para a indústria, tornou-se claro, então, que o seu sucesso depende do sucesso de seus revendedores e passou a tratar o intermediário como diferencial estratégico de seu negócio (SILVA, 2002).

O conceito de Trade Marketing surge como uma forma de orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista. Nas relações de mercado tradicionais, a ação do varejista não era vista como estratégica e era entendida apenas como uma etapa intermediária entre o fabricante e o consumidor final (MORALES, 2000).

Davies (1993) destaca que a decisão de ver o varejista como um cliente e não como um canal de distribuição representa uma mudança significativa na orientação de negócios do fabricante. A função de Trade Marketing não é totalmente nova, pois as organizações de venda já reconhecem a importância dos principais clientes, que representam uma alta participação no faturamento e algumas já desenvolveram a função do gerente de contas especiais para atendê-los. A novidade está na forma como este atendimento está sendo realizado; com ações mais técnicas e objetivos específicos de participação e rentabilidade por cliente (KOTLER, 2002).

4.5 DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DO TRADE MARKETING

Não há definição unânime de trade marketing, mas sim uma série de abordagens que retratam diferentes aspectos do conceito. A própria existência de conceitos múltiplos se dá pela fase embrionária do tema em relação ao seu desenvolvimento, investigação e prática empresarial recente especialmente no Brasil.

Dentre as definições existentes atualmente sobre o tema, estão as de Mota, Santos e Serralvo (2008) e Alvarez (2008). Para os primeiros, que se baseiam em Corstjens e Corstjens (1996), trade marketing é o marketing industrial ou B2B, de empresa para empresa, que possui três desafios: (i) maximizar o valor oferecido aos varejistas; (ii) 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; (iii) dependência da concentração de clientes em mercados industriais. Já para o segundo, o conceito é definido como uma filosofia da empresa, que entende que o foco do consumidor final deve ser ampliado para a ação diante desse consumidor no ponto de venda.

Trade marketing é também tratado como os esforços de marketing realizados pelos fabricantes para auxiliar seus canais de distribuição a vender produtos, sendo genericamente a otimização da relação fabricante-distribuidor (SANTÂNGELO, 2008) ou ainda a transferência do poder de marketing ao time de vendas (BASU, 2008).

Cônsoli e D'Andrea (2010) definem o conceito de trade marketing como o conjunto de práticas de marketing e vendas entre fabricantes e seus canais de distribuição com o objetivo de gerar valor através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos *shoppers*, podendo beneficiar mutuamente fabricante e seus clientes conforme as relações de poder entre ambos. Nesse contexto, complementam os autores, trade marketing oferece uma série de ferramentas e ações que visam alavancar resultados financeiros de vendas para todos os elos da cadeia, da indústria ao ponto de venda.

O modo como se deu o desenvolvimento do trade marketing denuncia seu principal objetivo: diminuir, e se possível extinguir, os conflitos existentes nos canais de distribuição (CÔNSOLI e D' ANDREA, 2010). O objetivo também é investigar e

compreender detalhadamente o comportamento do *shopper*, seus hábitos e situações de compra, para que seja possível influenciá-lo no ponto de venda (PENNA, 2008).

Para Corstjens e Corstjens (1998), quando a marca do produto é mais forte que a fidelidade à marca do PDV, o *shopper* troca de loja se não encontra a marca que busca. Quando a fidelidade à loja é maior, o *shopper* troca de produto.

4.6 TRADE MARKETING MIX E PILARES DO TRADE MARKETING

Analogamente ao marketing voltado para o consumidor final, o Trade Marketing também têm seu composto ou mix de elementos que devem ser administrados em conjunto para atingir os objetivos propostos. Segundo Davies (1993), os elementos que compõem o Trade Marketing mix são os seguintes:

- Promoção – onde o principal objetivo é conseguir o balanceamento entre a promoção do produto no ponto de venda e as promoções gerais de preço, buscando ainda o equilíbrio com a propaganda dirigida ao consumidor final, para construir a imagem da marca e do produto.

- Vendas – substituição dos vendedores por *Trade Marketers* nos principais clientes, que têm uma alta participação no faturamento.

- Serviço – é o principal elemento de negociação e atendimento, sendo que normalmente existirão diferenças entre o que o varejista deseja e demanda e o que o produtor pode efetivamente fornecer.

- Produto – procurar diferenciação por meio da inovação ou de produtos dedicados ou exclusivos que ajudem o varejista a manter seu nível de competitividade.

- Preço – a concentração neste item como o principal ponto de negociação deve ser evitada, buscando ampliar o conceito para o valor dos produtos e serviços oferecidos.

- Presença de Mercado – buscar a otimização da presença no ponto de venda destinando recursos em função das necessidades demandadas por cada cliente.

- Resultados e Rentabilidade – o resultado total da empresa é obtido pela somatória dos resultados individuais, e, portanto o custo de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser apurados; devendo ainda ser estabelecido objetivo

individual de margem e rentabilidade para cada cliente e não apenas de volumes de vendas.

O Trade Marketing considera cada cliente como um mercado e a aplicação dos elementos de seu composto serão utilizados para maximizar a participação e a lucratividade em cada cliente individualmente (DAVIES, 1993). Nesta mesma linha de desenvolvimento conceitual, Randall (1994) utiliza os 4P's (Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda) do marketing mix e os aplica ao Trade Marketing:

- Produto - deve ser considerado com uma visão ampliada da Marca, uma vez que a importância desta junto ao consumidor final é que determinará o nível de influência do produtor sobre o varejista;

- Preço – o preço continuará a ser um ponto crítico da negociação, e somente a importância da marca junto ao consumidor final é que poderá diminuir um pouco a influência deste item no processo de negociação.

- Promoção – a avaliação dos gastos de comunicação e promoção deve considerar as demandas e necessidades do ponto de venda.

- Ponto de Venda – a relação e o posicionamento junto ao mercado varejista devem ser entendidos em seus aspectos mais amplos; a inter-relação entre marketing, vendas, logística, manufatura, compras e desenvolvimento de fornecedores, deve ser entendida e assimilada por toda organização.

Os elementos do Trade Marketing mix permitirão que a empresa aplique e desenvolva uma política de mercado voltada para o consumidor final, por meio do desenvolvimento de suas relações de negócios com os varejistas (DAVIES, 1993).

Segundo Randall (1994), a aplicação dos conceitos de Trade Marketing na organização pode ser feita formalmente com a formação de uma estrutura que contemple a função específica de Trade Marketing, junto às funções de vendas e marketing ou produto; ou de maneira informal com o estabelecimento das ações de vendas e marketing e do gerenciamento de contas especiais. Ainda segundo o mesmo autor, a organização pode ser formada com Business Teams, que são grupos formados com a participação de diversos setores para estudar um projeto ou negócio específico, e por gerentes de contas especiais ou nacionais e de categorias, que são funções responsáveis por um grupo pequeno de clientes especiais. As políticas estariam sendo estabelecidas pelo grupo de trabalho, e os gerentes de contas teriam autonomia para

tomar decisões táticas de acordo com as políticas estabelecidas (RANDALL, 1994). Para a operacionalização do sistema de Trade Marketing a empresa deverá atuar de forma diferenciada, voltada para o cliente em suas diversas áreas:

- Produtos;
- Preços;
- Equipes de Vendas;
- Serviços;
- Resultados e Rentabilidade;

As ações e a operacionalização do conceito de Trade Marketing não se contrapõem às ações de vendas e marketing tradicionais. Sua diferenciação está no fato de tratar o mercado de consumidores finais por meio das ações comerciais desenvolvidas junto ao canal de distribuição em geral e aos principais clientes em particular e em reconhecer a independência e a influência do cliente no processo de decisão de compra junto ao consumidor final (RANDALL, 1994).

Entende-se que, embora a atividade mais visível do Trade Marketing seja a de Propaganda, Promoção e Merchandising no Ponto de Venda devem ser desenvolvidos atividades relacionadas ao Mix de Produtos, Preços, Vendas, Serviços e Logística, Sistemas de Informações e Resultados e Rentabilidade (RANDALL, 1994).

Os objetivos de trade marketing só poderão ser alcançados se houver um envolvimento completo em todas as atividades e uma integração entre as mesmas, já que uma atividade promocional ou de merchandising (RANDALL, 1994). Por exemplo, irá depender de:

- Posicionamento de preço e das margens;
- Do posicionamento e disponibilidade dos produtos;
- Da ação de vendas e nos acordos estabelecidos com o cliente;
- Na pronta reação de logística e de serviços no acompanhamento do giro;
- Do abastecimento dos produtos no ponto de venda.

Em relação aos pilares de trade marketing, tradicionalmente encontra-se na literatura sobre o assunto três pilares: sortimento, preço e promoção. Entretanto, as grandes empresas de bens de consumo de alto giro têm introduzido um quarto pilar, relacionado a visibilidade de seus produtos no ponto de venda (CÔNSOLI e D'ANDREA, 2010). Segundo Sorensen (2009), durante o processo de compra, "90% de todo input

sensorial vem através da visão”. Por isso justifica-se a necessidade de destacar a visibilidade como um pilar fundamental em trade marketing.

Cônsoli e D’Andrea definem os pilares da seguinte forma:

- **Sortimento:** é uma decisão em princípio do varejista. Como sua complexidade aumentou muito nas últimas décadas, os fabricantes estão sendo chamados para ajudar na definição do mix por loja, enquanto o varejista seleciona as marcas adequadas para as características socioeconômicas da sua região. A gestão do sortimento evita prejuízos com estoque excessivo ou rupturas para todos os *players* da cadeia. A colaboração entre fabricantes e varejistas é essencial para desenvolver a melhor equação de variedade/preço para os *shoppers*.

- **Preço:** para cada formato de varejo/canal de vendas, o *shopper* tem uma expectativa de preço diferente. É muito importante que fabricantes e varejistas conheçam essa expectativa para criar políticas de preço compatíveis com as estratégias de canal.

- **Promoção:** é uma forma de agregar valor ao produto para o *shopper*. Os principais tipos são tabloides de ofertas, brindes, promoções *onpack*, degustações, experimentações, demonstrações, concursos e ações de ponto de venda. Compreender o retorno sobre o investimento é a atribuição mais importante do gestor de trade marketing consciente de seu orçamento.

- **Visibilidade:** esse pilar abrange os conceitos de espaço no gôndola, planograma, material de ponto de venda (POP) e pontos extras, trazendo os benefícios de agilizar e facilitar as tomadas de decisão do *shopper*, aumentar a compra (R\$ por minuto gastos na loja) e tornar agradável a interação com as marcas.

Cônsoli e D’Andrea (2010) concluem que as ações de trade marketing devem estar integradas com as estratégias e decisões de marketing, tanto do ponto de vista dos fabricantes, intermediários de canais e varejistas. Assim, consideram que um bom planejamento de marketing contempla decisões e atividades em termos de produtos e serviços, comunicações de marketing, distribuição, gestão da força de vendas e preços; e os pilares de trade marketing podem servir como ações estruturantes a serem executadas para melhorar o desempenho de todos os agentes envolvidos.

4.7 VISIBILIDADE NO PONTO DE VENDA

Uma pesquisa da Toolbox TM (empresa brasileira de métricas e indicadores de pontos-de-venda) realizada pela internet com 1.488 participantes, homens e mulheres, entre 20 e 69 anos, das classes A, B e C reafirmou o que muitos profissionais de Marketing dizem há anos: visibilidade no ponto-de-venda é o principal fator para o sucesso de um lançamento. Neste quesito, os shoppings, que são sempre vistos como o centro das tendências, perdem espaço para os supermercados de rua, já que 53,7% compraram novos produtos neste modelo de ponto-de-venda, contra 15,2% nos estabelecimentos dentro dos shoppings.

A busca pelo conhecimento sobre o que motiva a compra de um novo produto fez com que a revista Supermercado Moderno encomendasse um estudo à ToolBox TM. Para chegar a um resultado relevante, a amostra foi composta por *shoppers*, compradores de lançamentos nos últimos três meses ou que tivessem essa intenção no mesmo período futuro.

A principal característica do *shopper* brasileiro indicado no estudo da ToolBox TM é o conhecimento sobre o produto antes de chegar ao PDV. Isso muda a estratégia das lojas que, agora, devem se preocupar em disponibilizar o produto nas prateleiras e chamar atenção. “A importância de encontrar o produto na loja passou a ser fundamental para que o *shopper* o experimente. Isto demonstra como o ponto-de-venda é importante para estratégia de Marketing de lançamentos”, afirma Rafael D’Andrea, Diretor de Desenvolvimento da ToolBox TM.

A pesquisa mostra ainda que 55,4% dos *shoppers* que compraram um novo produto decidiram no ponto-de-venda, enquanto 44,6% já haviam planejado. “Para potencializar a experimentação de um novo produto no ponto-de-venda, o ideal é usar material de PDV sucinto, convencer o *shopper* em pouco tempo e ajudar na decisão dele”, ensina Chan Wook Min, Presidente do POPAI Brasil.

Nos últimos anos, o comportamento do *shopper* tem demonstrado aumento na percepção dos materiais de ponto-de-venda. A lembrança do material promocional aumentou desde 1998, quando registrava 44%; em 2004, 42%, e, em 2010, 71%. “Como as pessoas não têm muito tempo para receberem informações sobre produtos

e lançamentos, pode ser que no PDV ele esteja buscando essas informações”, acredita o Presidente do POPAI Brasil.

Outro movimento dos varejistas detectado no estudo da Toolbox TM é a adequação do sortimento de produtos ao desejo do *shopper*, dedicando mais espaço para itens mais desejáveis. Esta estratégia é diferente do que se vê hoje em lojas de eletro e celular, por exemplo, que expõem principalmente os produtos em oferta, de menor valor agregado, supostamente de olho apenas no aumento do tráfego na loja.

Segundo dados do estudo, a pior experiência que o varejo pode proporcionar hoje para o *shopper* é a falta do produto que ele busca na prateleira (conhecida tecnicamente como “ruptura”). Do total de pessoas pesquisadas, 32% concordam com a afirmação de que este é o principal motivo de irritação quando buscam um lançamento no ponto-de-venda. Com a diminuição do tempo de permanência nas lojas, uma boa exposição de produto faz toda diferença.

Para Cònsoli e D’Andrea (2010), a decisão de sortimento da loja depende do posicionamento estratégico do varejista, sobre a ótica do *shopper*. Ele será reflexo de um conjunto de decisões táticas de localização e produtos dentro da loja e de como o *shopper* irá dirigir a atenção para encontrar os produtos no ponto de venda.

Segundo estudos conduzidos por Sorensen (2009), que media o foco do olhar dos *shoppers* com uso de equipamentos de *eye-tracking* móvel, o *shopper* apresenta alguns padrões interessantes no olhar enquanto compra. Enquanto caminha pela loja, olha um pouco para baixo e não diretamente à frente, tornando a sinalização aérea menos efetiva que os adesivos de chão, por exemplo. Ao parar em frente à gôndola, o *shopper* começa olhando um ponto de maior contraste. O destaque maior é para a cor, seguido pelas formas contrastantes e em seguida por palavras que chamem a atenção. A área que recebe mais atenção do *shopper* na gôndola são as prateleiras que ficam entre a cintura e a altura de seu ombro, e não na altura dos olhos, como tradicionalmente se acreditava.

Com base nesses comportamentos, em associação aos padrões de navegação em loja, é possível aplicar técnicas que aumentem a visibilidade de produtos envolvendo: sinalização (material de ponto de venda impresso ou digital/interativo), planograma e pontos extras. Especificamente em relação a sinalização, Cònsoli e D’Andrea (2010) atribuem ao material de ponto de venda as seguintes funções:

chamar a atenção do cliente para uma oferta especial, alavancar as vendas, gerar compra por impulso ou informar o cliente. É uma forma de destacar o produto em meio a seus semelhantes e facilitar a escolha do *shopper*.

4. METODOLOGIA

De acordo com Castro (1977), diante dos problemas desconhecidos pode-se observar o todo de forma incompleta (estudo do universo) ou procurar conhecer bem uma pequena parte deste todo, mesmo que não se saiba quanto ela é representativa do universo. A isto se chama “Estudo de Caso”.

Ao definir o estudo de caso, YIN (1977) afirma que este método é uma das maneiras entre tantas outras de se fazer pesquisa, e o define como: “um inquérito empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto no mundo real, que não apresenta de forma clara as fronteiras entre o fenômeno e seu contexto, e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas”. Segundo Bonama (1985), o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial, que envolve um ciclo de revisão teorias-dados-teorias, o que torna possível.

Considerando o pouco conhecimento que existe a respeito da utilização do conceito de Trade Marketing pelas empresas e as dúvidas sobre a sua aplicação, optou-se neste trabalho pela utilização do estudo exploratório, com a aplicação do método de estudo de caso.

De acordo com Cervo e Bervian (1983), existem três importantes tipos de pesquisa:

1- Pesquisa Bibliográfica – busca explicar um problema por meio de referências teóricas publicadas em documentos, conhecendo e analisando as contribuições culturais ou científicas já existentes sobre o assunto em questão. Sendo de natureza totalmente teórica, é parte da pesquisa descritiva ou experimental, onde busca informações e conhecimentos prévios acerca do assunto em análise ou acerca de hipóteses que se pretende experimentar.

2- Pesquisa Descritiva – busca observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos, sem contudo interferir no ambiente analisado. É utilizada principalmente nas Ciências Humanas e Sociais, abordando dados e problemas possíveis de serem estudados e não registrados em documentos. Podem ser realizados de formas diversas, entre as quais:

- estudos exploratórios – recomendável quando existe pouco conhecimento sobre o assunto a ser estudado;

- estudos descritivos – análise e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, num grupo específico ou na realidade pesquisada;

- estudo de caso – analisa os vários aspectos de um indivíduo específico, família, grupo ou comunidade;

- pesquisa de opinião – objetiva fornecer elementos à tomada de decisão, tais como: atitudes, pontos de vista e preferências, que as pessoas possuem sobre determinado problema.

3- Pesquisa Experimental – manipula diretamente as variáveis relacionadas com objeto de estudo para determinar a maneira e as causas do fenômeno estudado.

Praticamente seguindo a mesma linha de pensamento, Selltitz, Deutsche Cook (1974) afirmam que a escolha de um método de estudo depende de seu objetivo, tendo os seguintes estudos que podem ser realizados:

1- Estudos formuladores ou exploratórios: quando se deseja a familiarização com o fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, o que exige um planejamento de pesquisa suficientemente flexível para permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno.

2- Estudos descritivos – quando se pretende apresentar, de um modo preciso, as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico e quando se deseja verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma coisa.

3- Experimentos: quando se deseja verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Com relação aos estudos exploratórios, muitos deles têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipótese. Ainda segundo esses autores, “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado”. Este tipo de estudo pode ter outras funções, tais como:

- aumentar o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno que deseja investigar em um estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo.

- o esclarecimento de conceitos.
- o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas.
- a obtenção de informação sobre as possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real.
- a apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais.

Segundo Mattar (1993), os estudos exploratórios apresentam entre outras as seguintes funções:

- permitir que o pesquisador se familiarize com o assunto e aumente o conhecimento de um fenômeno ou situação.
- ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatores a serem verificados em futuras pesquisas.
- classificar conceitos.
- verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos.

Em relação aos dados coletados para um estudo de caso, podem ser primários ou secundários. Segundo Seth, Mittal e Newman (2011), os dados primários são aqueles que ainda não existem ou não foram colocados à disposição de consultas externas, ou seja, que ainda não foram gerados por nenhuma fonte. Um exemplo que pode ser usado para definir o uso de dados primários é quando se precisa lançar um novo produto e não existem informações sobre o comportamento do consumidor em relação a este lançamento. Neste caso, é necessário realizar uma pesquisa para coletar os dados primários.

De acordo com os mesmos autores, os dados secundários são informações já existentes, sendo que a primeira tentativa de um pesquisador deve sempre ser a de pesquisas dados secundários, pois eles já existem e podem economizar as despesas de coleta de dados primários. Além disso, os dados secundários podem ser públicos ou privados.

Nesta pesquisa exploratória foram utilizadas diversas informações procedentes de fontes secundárias. Destas, algumas são de domínio público, como as disponíveis em jornais, revistas e internet. Outras são de propriedade privada, como as coletadas na Kraft Foods Brasil e Nielsen.

5. ESTUDO DE CASO

6.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Kraft Foods possui uma história de sucesso, com diversas marcas de extrema relevância e conhecimento mundial.

Essa história começa em 1903 nos Estados Unidos, quando o empreendedor James Lewis Kraft, de 29 anos de idade, com um capital inicial de US\$ 65 e uma charrete, começou a vender queijos aos comerciantes de Chicago. Em pouco tempo a companhia, além de distribuir queijos, já fazia seus próprios produtos derivados de queijo e, em 1914, foi inaugurado um escritório de vendas em Londres. Ao longo dos anos e depois de muitas aquisições, atualmente a Kraft Foods Inc. é a maior empresa de alimentos dos Estados Unidos e a segunda maior do mundo.

As principais fusões da empresa ocorreram a partir de 1985, quando a Philip Morris Companies, Inc. adquiriu a Kraft Inc., passando a se chamar Kraft General Foods. Dois anos mais tarde, a Kraft General Foods International incorporou a JacobsSuchard, loja especializada em café, chá, chocolates e biscoitos.

Alguns dados sobre a Kraft Foods Inc.:

- Uma receita de aproximadamente US\$50 bilhões
- Vendas em cerca de 160 países
- Mais de 25% da receita global de mercados emergentes
- Número 1 global em confeitos
- Número 1 global em biscoitos
- Mais de 50% da receita global de snacks e confeitos
- Onze marcas de US\$ 1 bilhão ou mais
- Mais de 70 marcas de US\$ 100 milhões ou mais
- 80% da receita de marcas líderes de mercado
- Cerca de 200 fábricas ao redor do mundo

6.2 DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO

Internacionalmente, a Kraft Foods construiu sua forte escala através de aquisições. Entre 1989 e 1995, a receita da Kraft Foods International deu um salto de

US\$ 3,7 bilhões para US\$ 11,2 bilhões, após as incorporações da JacobsSuchard, Freia Marabou, Terry's e uma série de negócios na Europa Central e Oriental.

A Kraft Foods Inc. começou a construir sua operação na América Latina em 1954, quando estabeleceu a Alimentos Kraft Foods da Venezuela. A primeira fábrica da Companhia foi estabelecida fora de Caracas em 1960. Dois anos depois, abriu suas instalações atuais em Valência.

No Brasil, em 1993, a Kraft Foods adquiriu a Q-Refresko S.A., companhia líder em bebidas em pó em todo o país. Três anos depois, assumiu o controle total da Indústria de Chocolates Lacta S.A., também líder em confeitos de chocolate. Hoje, a Kraft Foods é o fabricante nº 1 de chocolates no Brasil.

Com a aquisição da Nabisco, em dezembro de 2000, a Kraft Foods tornou-se a segunda maior empresa de alimentos do mundo e a primeira em lucratividade, transformando o mercado brasileiro num dos cinco mercados estratégicos para a companhia no mundo, ao lado de México, Índia, China e Rússia. As principais marcas da Nabisco que hoje fazem parte da Kraft Foods são Trakinas, Club Social, Oreo e Royal.

6.3 VISÃO GERAL DOS NEGÓCIOS

O Brasil está entre os maiores mercados da Kraft Foods International Commercial, uma das divisões da Kraft Foods Inc. A forte organização internacional é um dos destaques da Kraft Foods, que opera em 72 países - com aproximadamente 100 mil empregados - e vende hoje seus produtos em mais de 150 países.

À frente de todo este sucesso estão marcas que ultrapassam US\$ 100 milhões em vendas: Kraft, Suchard, Milka, Lacta, KaffeeOnko, Estrella, Marabau, Grand Mere, Kenco, Maxim, Gevalia, Côte d'Or, KaffeeHag, Freia, Carte Noire, Maxwell House, Jacobs, Tang, Clight, Philadelphia Cream Cheese, Toblerone, Simmenthal e Jacques Vabre.

O forte crescimento da empresa que assumiu marcas ícones no Brasil como Lacta, Royal e Tang, está associado ao desenvolvimento de categorias e produtos inovadores juntamente com pesquisa, tecnologia, matérias-primas de alta qualidade e o envolvimento dos funcionários.

Em janeiro de 2010 a Kraft comprou a Cadbury por US\$US\$ 19,6 bilhões, em uma operação que objetiva criar a maior fabricante de doces do mundo. A Cadbury, com 186 anos de história, tem marcas de chocolates como DairyMilk, Flake, Creme Egg, MilkTray e CadburyRosesy, entre outras. No Brasil são mais conhecidas as marcas de gomas de mascar e balas, como Chiclets, Trident, Bubbalo e Halls.

6.4 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Kraft Foods possui a missão de ser líder de mercado no segmento de alimentos, e embora este objetivo ainda não tenha sido alcançado, isto não interfere na imagem que os clientes possuem de seus produtos.

Vale ressaltar que apesar de a empresa ainda não ter alcançado sua missão de ser líder no segmento de alimentos em geral, na categoria de chocolates a Kraft já lidera o mercado. Esta liderança foi fortalecida com a recente compra da britânica Cadbury. A organização em questão possui ainda 7 valores que a guiam:

- Inspiramos confiança;
- Agimos como donos;
- Fazemos as coisas de forma simples;
- Somos abertos e inclusivos;
- Dizemos as coisas como elas são;
- Lideramos com a cabeça e o coração;
- Discutimos, decidimos e entregamos.

Com a percepção destes valores pelos funcionários, o slogan que rege a empresa é *“MakeTodayDelicious” (Faça seu Dia Delicioso)*, slogan este que transparece a forma como a empresa deseja trabalhar e ser percebida por seus funcionários e clientes.

6.5 KRAFT FOODS NO BRASIL

No Brasil, a Kraft Foods está presente desde 1993, ano em que adquiriu a Q-Refresco S.A., companhia líder em bebidas em pó em todo o país. Três anos depois assumiu o controle total da Indústria de Chocolates Lacta S.A., também líder em confeitos de chocolate.

A Kraft Foods Brasil:

- É a 6ª empresa de alimentos do país.
- É líder em 6 categorias de produtos: Sobremesas, bebidas em pó, chocolates, balas, gomas e cream cheese.
- O faturamento em 2011 de aproximadamente R\$ 7 bilhões.
- Foi eleita pelo GreatPlacetoWorkInstitute (GPTW) como uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

A estrutura da empresa no Brasil é composta por:

- 6 Fábricas em 3 estados:

Piracicaba (SP) – Biscoitos

Curitiba (PR) – Preparados Secos, Queijo, Chocolates

Bauru (SP) – Bala e Goma de Mascar

Vitória de Santo Antão (PE) – Chocolate e Refresco em Pó

- 2 Centros de Tecnologia
- 4 Escritórios de Vendas
- 3 Centros de Distribuição
- 2 Escritórios administrativos (Curitiba - PR e São Paulo - SP)

Os produtos da Kraft Foods Brasil podem ser divididos em 6 categorias:

Snacks: Neste segmento estão produtos globais e regionais, nas categorias de chocolates e biscoitos. Na linha de chocolates a assinatura Lacta marca uma genuína história brasileira, associada ao sucesso da integração global com Milka e Toblerone no portfólio. Pertencem ao segmento marcas de grande reconhecimento como Sonho de Valsa, Bis e Diamante Negro.

Biscoito: estão sob a bandeira Nabisco duas líderes do mercado local e mundial, Trakinas e Oreo, representando os doces, e na linha de biscoitos salgados Club Social é o carro-chefe.

Bebidas: engloba os refrescos em pó Tang, Clight e Fresh, que atendem a hábitos e costumes de diferentes públicos. Em sua grande maioria, são produtos líderes nas categorias que representam.

Groceries: O segmento reúne toda a linha de fermento em pó e sobremesas Royal. Com mais de 80 anos, fermento em pó Royal é um líder de categoria que atravessa décadas de forte aliança com seus consumidores, consolidando uma parceria de sucesso em milhares de receitas. Sobremesas Royal, com 60 anos é outro grande líder que aliou tradição, qualidade e inovação e trouxe para o mercado um novo conceito de saches em embalagens de gelatina, pudins e flans.

Queijos: Segmento que deu origem a Kraft no mundo é representado, no Brasil, por uma das marcas mais globais da companhia: Philadelphia Cream Cheese, líder mundial em queijos processados. Desde 2003, fabricado no complexo industrial de Curitiba, Philadelphia estimulou o desenvolvimento do setor e assumiu a liderança da categoria nas regiões sudeste e sul do Brasil.

Gomas e Drops: Em fevereiro de 2010 a Kraft Foods Inc. adquiriu mundialmente a Cadbury, líder mundial em confeitos e também responsável pela fabricação dos chocolates DairyMilk. No Brasil, passam a integrar o portfólio da empresa marcas famosas como Trident, Halls, Chiclets e Bubbalo.

A qualidade e a tradição das marcas que a Kraft possui são o principal patrimônio da empresa no mundo, e também no Brasil. Através dessas marcas poderosas a Kraft busca alcançar seus objetivos de negócio.

6.6 O SEGMENTO DE REFRESCO EM PÓ NO BRASIL

O mercado de refresco em pó no Brasil encontra-se estável nos últimos anos e é dominado pela Kraft Foods, responsável por 51,4% do volume de vendas do setor (fonte: Nielsen, setembro de 2012).

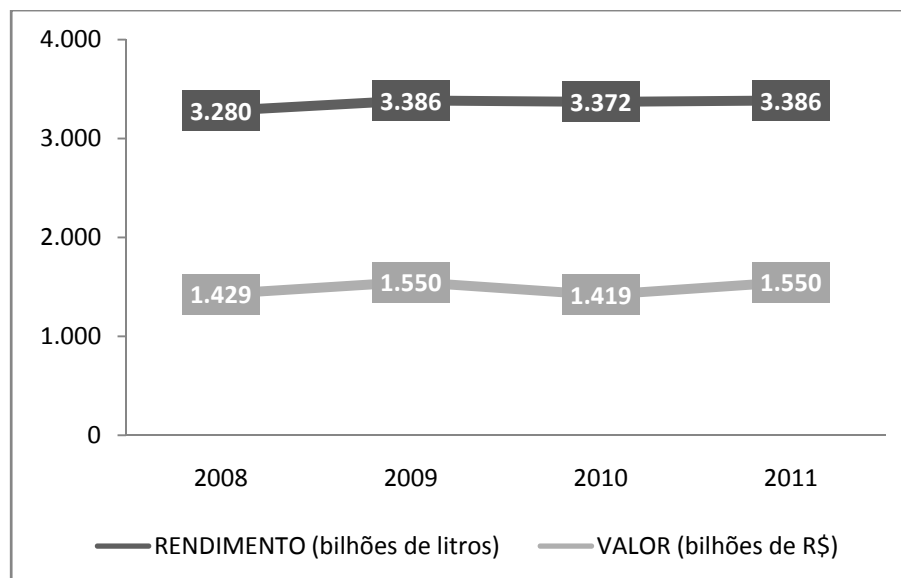


GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO MERCADO DE REFRESCO EM PÓ NO BRASIL (EM RENDIMENTO E VALOR)

Fonte: Nielsen

Por possuir baixas barreiras de entrada a novos concorrentes, a categoria de refresco em pó apresenta inúmeras marcas regionais no mercado, além daquelas produzidas por multinacionais como Kraft, Nestlé e Ajinomoto. As marcas regionais são produzidas por pequenos fabricantes de alimentos, que decidem incluir o refresco em pó em seu portfólio de produtos pela grande atratividade do mercado. Por exemplo, Parati e Vilma são empresas nacionais que produzem biscoitos, massas, temperos etc. e também entraram no segmento de refresco em pó com as marcas Trink e Vilma, respectivamente.

Nesse cenário em que 51% do mercado é dominado por apenas um fabricante, os outros 49% restantes são extremamente pulverizados em diversas outras marcas.

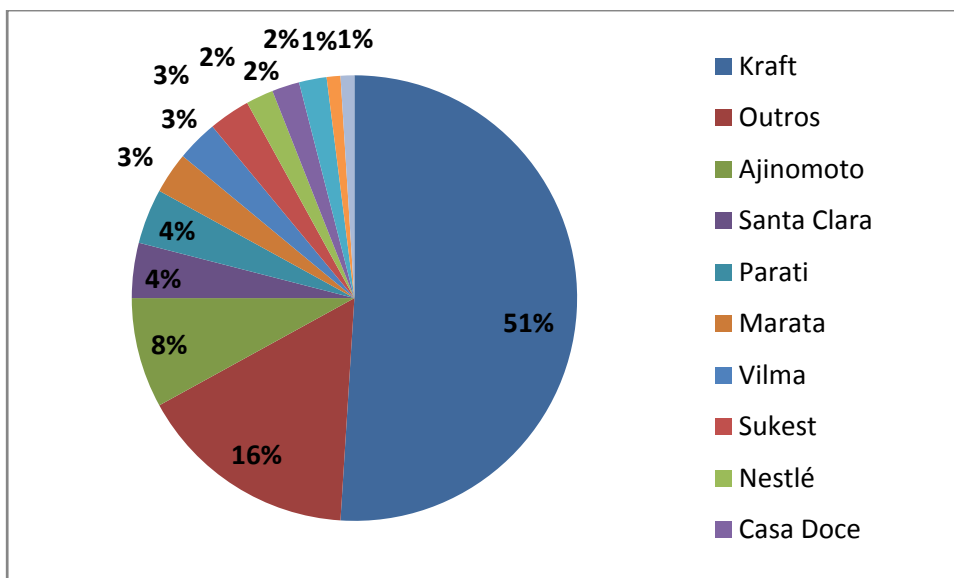


GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR FABRICANTE (EM VOLUME)

Fonte: Nielsen

Por trás de saquinhos que custam menos de R\$ 1,00 (o preço médio é de R\$ 0,70 a unidade) esconde-se um dos maiores mercados do setor de bebidas não alcoólicas do país. Só no ano passado, de acordo com a Nielsen, as vendas de refresco em pó movimentaram R\$ 1,5 bilhão, ou o equivalente a 3,38 bilhões de litros da bebida preparada. O volume só fica abaixo do total de refrigerantes (que passa dos 14 bilhões de litros) e água, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (Abir). De acordo com a mesma associação, "de cada 100 lares brasileiros, 91 compram e consomem regularmente o produto, sejam eles das classes C, D e E ou da A e B".

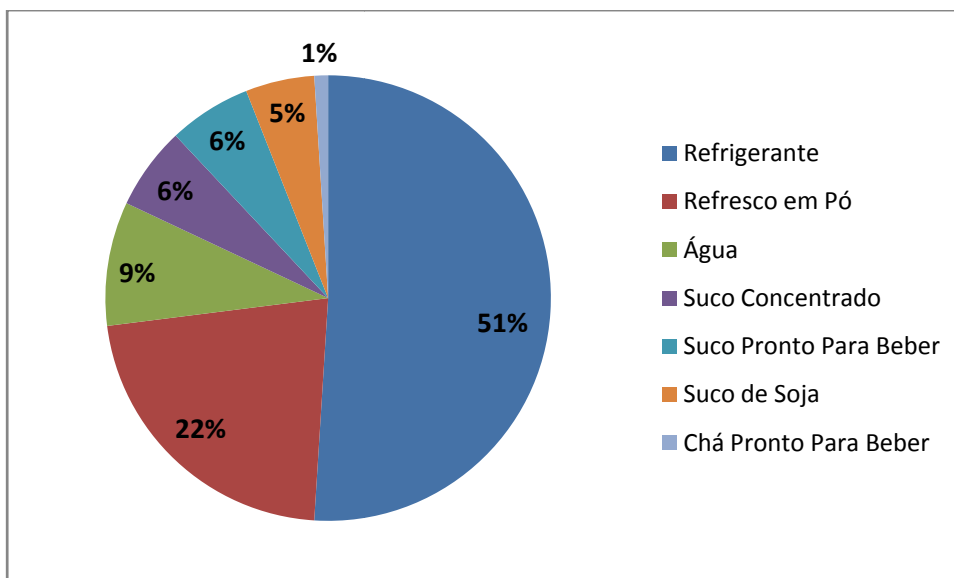


GRÁFICO 3 – PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA NA GÔNDOLA DE NÃO ALCOÓLICOS NO BRASIL (EM RENDIMENTO)

Fonte: Nielsen

O baixo custo do produto e a facilidade de preparo fazem com que as classes mais baixas (C, D e E) sejam as maiores responsáveis pela importância da categoria. O momento de consumo na maior parte das vezes é no almoço ou jantar, sendo que as parcelas mais pobres preferem as versões convencionais do produto, enquanto os sabores com zero caloria ou "light" são os favoritos da parcela mais rica.

Perfil do Shopper	Participação % em Vendas
Mulheres	54%
Homens	46%
Até 29 anos	21%
30 a 39 anos	28%
40 a 49 anos	25%
Acima de 50 anos	26%
Classes A/B	26%
Classe C	42%
Classes D/E	32%

TABELA 1 – PERFIL DO SHOPPER E PARTICIPAÇÃO EM VENDAS

Fonte: Kraft Foods Brasil

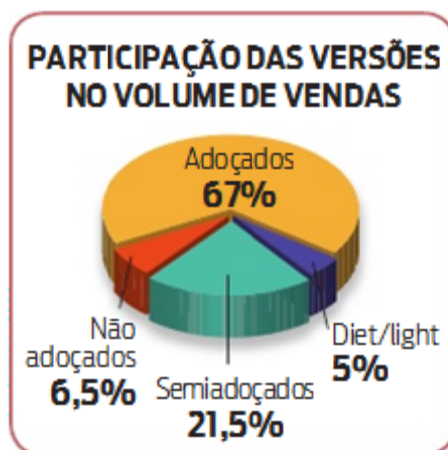


FIGURA 1– PARTICIPAÇÃO DAS VERSÕES NO VOLUME DE VENDAS

Fonte: Kraft Foods Brasil

Os principais players do mercado de refresco em pó no Brasil investem de forma massiva em campanhas publicitárias (incluindo televisão, rádio e mídias sociais) e ações de ponto de venda para ajudar na disputa pelo consumidor final. Altos investimentos também são feitos para pulverizar os produtos na maior quantidade de pontos de venda possível. Em 2011, a categoria de refresco em pó como um todo esteve presente em cerca de 861 mil pontos de venda no país, o que representa uma distribuição numérica de 92% (relação entre o número de lojas onde a categoria está presente frente ao número de lojas total do universo em que se atua). Em relação às marcas Kraft, podem ser encontradas em aproximadamente 578 mil pontos de venda, uma cobertura de mercado mais de três vezes superior ao segundo principal fabricante.

2011	CATEGORIA	KRAFT	AJINOMOTO	SUKEST	PARATI
DN	92%	62%	17%	24%	9%
PDVs	861.349	578.909	157.119	227.261	82.300

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO NUMÉRICA E COBERTURA DE PDVs EM 2011

Fonte: Nielsen

Em relação à exposição da categoria nas gôndolas dos autosserviços, observa-se que a presença de inúmeros players disputando um espaço em conjunto com a falta de conhecimento em relação ao gerenciamento da categoria no ponto de venda

(principalmente no pequeno varejo) tornam a missão do *shopper* de encontrar o produto desejado na gôndola um tanto quanto complexa. Ao todo, são 25 fabricantes e mais de 50 diferentes marcas de refresco em pó espalhadas pelo país, segundo a Nielsen. Considerando que a diversidade de sabores é um importante fator de sucesso nessa categoria, se multiplicarmos a quantidade de fabricantes, pelo número de marcas e seus diversos sabores, chegamos a uma quantidade de produtos gigantesca. Obviamente esses produtos não estão todos presentes nas mesmas regiões geográficas e muito menos nos mesmos pontos de venda ao mesmo tempo. Ainda assim, a tarefa de organizar a gôndola da categoria de refresco em pó é algo desafiador tanto para as indústrias quanto para os varejistas.

Além dessa complexidade pela variedade de produtos, a organização da gôndola também é um desafio pelo alto giro da categoria. Mesmo nos grandes autosserviços onde as indústrias possuem repositores organizando as gôndolas, é muito comum encontrarmos as áreas destinadas aos refrescos em pó desarrumadas, com produtos faltando, com os sabores misturados etc.

6.7 PAPEL DA CATEGORIA E RECOMENDAÇÃO DE EXPOSIÇÃO

Toda categoria de produtos tem uma determinada prioridade e importância na categoria, diante da estratégia da empresa. A definição do papel da categoria é muito importante, pois direciona o foco das categorias dentro da loja. De acordo com Parente (2007), existem quatro papéis de categorias:

- 1) **Destino:** categoria pela qual a loja é lembrada como o melhor local para adquiri-la. Isto não significa, necessariamente, oferece-la pelo menor preço, mas ter o melhor valor percebido, composto pelo sortimento, preço, ambientação e serviço. Por exemplo, quando nos perguntam: “Onde você compra vinho?”, todos nós temos uma preferência, uma loja que consideramos a melhor nesta categoria.
- 2) **Rotina:** categorias que determinam o varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento das

necessidades de rotina/estocagem do consumidor, como por exemplo, produtos de limpeza, arroz, culinários, etc.

- 3) **Ocasional/Sazonal:** categorias que reforçam a imagem do varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais, por exemplo, Páscoa e Natal.
- 4) **Conveniência:** categorias que reforçam a imagem do varejista como loja completa pelo fornecimento do valor adequado ao consumidor-alvo no atendimento de suas necessidades de reposição planejadas ou não planejadas, como por exemplo, roupas e revistas.

A descrição dos quatro papéis das categorias é complementada pela Nielsen da seguinte forma:

- 1) **Destino:** engloba 5% a 7% das categorias. Em geral, o supermercadista elege produtos para transformar em destino e atrair público. Eles diferenciam a loja da concorrência. A ideia é se tornar fornecedor primário da categoria, ou seja, fazer o consumidor ir direto para a loja a fim de comprar o produto. Para isso, é preciso ter mix completo, com amplitude e profundidade, o que significa ter todos os segmentos e, no mínimo, 95% dos SKUs em cada um. Deve ainda oferecer melhor preço e contar com promoções, eventos e serviços naquela categoria. A loja deve virar referência na compra do produto eleito.
- 2) **Rotina:** 55% a 60% das categorias cumprem esse papel. Normalmente são itens de alta penetração e frequência de compras, razão pela qual estão na lista do shopper. O sortimento não precisa ser tão completo, mas tem de corresponder aos mais procurados do público da loja. Por serem maioria, essas categorias dão sustentação ao varejista e ajudam a construir a imagem da loja.
- 3) **Ocasional/Sazonal:** são até 20% das categorias e incluem itens típicos de datas comemorativas, como panetone (Natal). Por serem vendidos numa única época, o objetivo é ser o canal de compra mais importante para o público-alvo. É preciso ter mix amplo, ambientação, promoção e oferta.

4) **Conveniência:** são 15% a 20% das categorias e reforçam a imagem de bom sortimento. A sensação do shopper é: “aqui eu encontro tudo”. O supermercado não é referência nesses produtos de baixo giro. Um exemplo são as utilidades domésticas. O canal mais usado para adquiri-las são lojas especializadas ou centros de consumo, como a Rua 25 de Março, na capital paulista. O supermercado oferece alguns itens para atender o cliente que não vai até os varejos especializados e aproveita para levar o produto ausente da lista de compras. É um serviço ao cliente.

A categoria de bebidas pode ser classificada como uma categoria destino, pois é a que possui maior participação na cesta de consumo no Brasil, segundo a Nielsen. Além disso, também é uma das categorias que mais cresce, de modo que sua capacidade de atrair clientes e definir a imagem do varejista é muito alta.

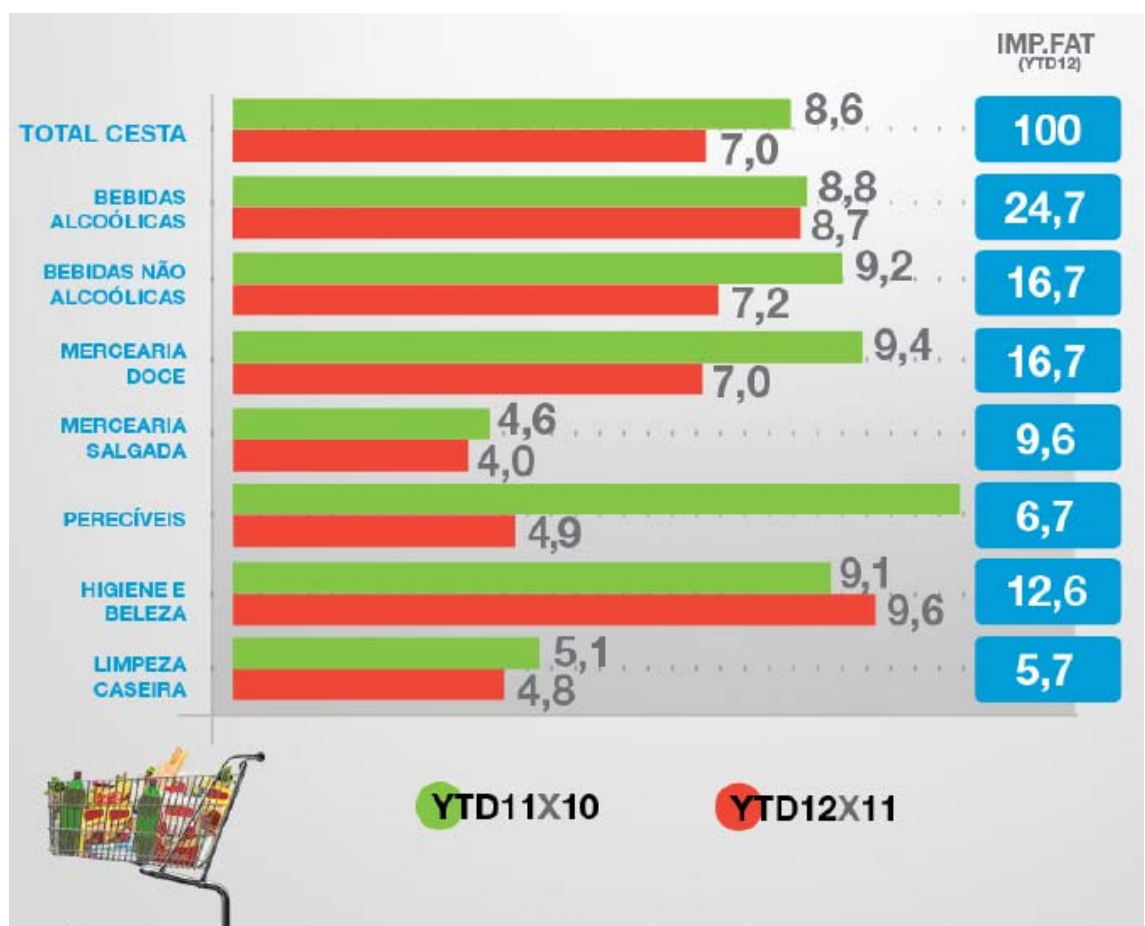


FIGURA 2 – PERCENTUAL DE IMPORTÂNCIA DAS CESTAS E PERCENTUAL DE CRESCIMENTO DAS CESTAS EM VALOR.

Fonte: Nielsen

Dentro do mercado de bebidas não alcoólicas, a categoria de Refresco em Pó é a quarta colocada no ranking de consumo per capita no Brasil, de acordo com a ABIR (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas), ficando atrás apenas de refrigerantes e águas (de galão e engarrafada). Dessa forma, essa categoria pode ser classificada como uma categoria de rotina, em que a capacidade de atrair cliente e definir a imagem do varejista é alta.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Todas bebidas comerciais</i>	326,4	340,1	350,4	357,5	366,5	388,8
<i>Bebidas não alcoólicas</i>	168,4	177,5	184,4	189,8	194,5	206,7
<i>Refrigerantes</i>	71,8	74,5	77,8	79,9	80,7	86,0
<i>Água de Galão</i>	36,4	38,9	40,9	43,0	44,2	47,1
<i>Água engarrafada</i>	24,3	25,8	27,0	28,0	28,6	30,6
<i>Refresco em Pó</i>	20,7	22,2	21,6	21,1	21,4	21,9
<i>Suco concentrado</i>	9,1	9,0	9,0	8,8	8,7	8,8
<i>Sucos e Néctares</i>	1,6	1,8	2,1	2,3	2,5	2,8
<i>Isotônicos</i>	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7
<i>Chá gelado</i>	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
<i>Energéticos</i>	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,5

TABELA3 – CONSUMO PER CAPITA DAS BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS NO BRASIL (EM LITROS/ANO).

Fonte: ABIR - Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas

Em relação a exposição, a recomendação da Kraft Foods, líder da categoria, é que os refrescos em pó devem ficar no corredor de bebidas, como isotônicos, chás prontos, sucos, bebidas de soja. A categoria deve iniciar a gôndola, conforme entrada do *shopper* no corredor, pois é geradora de tráfego. Na sequência, devem vir energéticos e isotônicos, suco concentrado (também gerador de tráfego), chás prontos, bebidas a base de soja, sucos prontos (geradores de tráfego). Dessa forma é possível intercalar itens que geram fluxo entre as outras categorias, para que o *shopper* tenha contato com todos os itens.

Entre os refrescos em pó, sugere-se expor as marcas líderes à altura dos olhos, enquanto as de menor preço devem ser posicionadas nas prateleiras de baixo, pois o cliente está habituado com a localização. Além disso, reforçar pontos secundários de exposição evita rupturas, problema cuja incidência é alta na categoria. É possível

umentar a exposição da categoria fazendo *cross merchandising* dos produtos com água mineral, salgadinhos, biscoitos, itens de padaria e bebidas não alcoólicas.

6.8 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Segundo Seth, Mittal e Newman (2001), as decisões dos clientes são aquelas que eles tomam no mercado como compradores, pagantes e usuários. Tipicamente essas decisões incluem se devem comprar, o que comprar, quando comprar, de quem comprar e como pagar.

Mowen e Minor (2003) defendem que a tomada de decisão do consumidor consiste no conjunto de processos envolvidos no reconhecimento de problemas, na busca de soluções, na avaliação das alternativas, na escolha entre opções e na avaliação dos resultados da escolha. Os consumidores tomam decisões considerando quais opções de marca escolher e que quantidade de produtos comprar. Eles tomam decisões a fim de alcançar objetivos, o que inclui fazer a melhor escolha entre duas ações, reduzir o esforço da tomada de decisão, minimizar emoções negativas e maximizar a capacidade de justificar a decisão. A tomada de decisão é um processo construtivo.

Similarmente para Kotler (2002), o processo de decisão do comprador mostra cinco estágios pelo qual o consumidor passa, sendo: reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação das alternativas, decisão de compra e o comportamento pós-compra.

Para o consumidor de refresco em pó, esse processo de decisão de compra poderia acontecer conforme o seguinte exemplo:

- *Reconhecimento da necessidade*: “Preciso servir uma bebida gostosa, prática e acessível para meus filhos durante a refeição”.



- *Busca de informação*: “Vou pesquisar no mercado quais são as opções de bebida que possam atender a minha necessidade”.



- *Avaliação das alternativas:* “Existem vários tipos de bebidas, marcas, sabores e faixas de preço disponíveis. Acredito que o refresco em pó seja a opção de melhor custo-benefício”.



- *Decisão de compra:* “Vou comprar um refresco em pó de laranja, da marca X”.



- *Comportamento pós compra:* “O refresco em pó coube no meu orçamento, meus filhos gostaram da bebida e estou satisfeita com a compra”.

Importante destacar que na etapa de “Decisão de Compra” é preciso analisar a *Árvore de Decisão do Consumidor (ADC)*. Ela representa as sucessivas decisões que o consumidor toma para procurar e decidir a compra de um produto. A ADC apresenta a ordem de prioridade segundo a qual os compradores tomam suas decisões no ponto-de-venda. Segundo o ECR Brasil, a *Árvore de Decisão do Consumidor* de refresco em pó é:

1. Sabor
2. Marca
3. Qualidade
4. Rendimento
5. Preço

O fato de “sabor” ser anterior a “marca” na árvore de decisão da categoria de refresco em pó, torna muito mais importante para os fabricantes do que para os varejistas a organização da gôndola de acordo com o planograma correto e a presença do produto no maior número de pontos de venda possível. Isto porque se o consumidor não encontrar o sabor da sua marca preferida, por exemplo, ele facilmente migrará para outra marca que tenha o sabor desejado. No final das contas, o varejista vendeu o produto de qualquer forma, mas o fabricante da marca preferida deixou de vender e ainda corre o risco de perder o consumidor que experimentou a marca do concorrente.

6.9 MATERIAIS DE PONTO DE VENDA DA KRAFT FOODS PARA A CATEGORIA DE REFRESCO EM PÓ

O domínio de mercado de refresco em pó da Kraft Foods acontece através das três marcas da empresa comercializadas hoje no país: Tang, Clight e Fresh. Em 2008, a empresa descontinuou outras marcas que já não possuíam mais tanta atratividade (Ki-Suco e Q-Refresko) e focou sua estratégia nos três carros chefes.

As três marcas da Kraft são complementares, estão presentes em mais de 32 milhões de lares brasileiros, são destinadas a diferentes perfis de consumidores e possuem estratégias específicas de atuação no mercado.

Tang:

- é a marca líder da categoria.
- conhecida por ter o melhor gostinho da fruta.
- direcionada para mães e filhos das classes A, B e C.
- rende um litro e já é adoçado.

Clight:

- primeira marca de refresco em pó Zero Açúcar no mercado brasileiro.
- marca da mulher que se preocupa com seu bem estar.
- rende um litro e já é adoçado.

Fresh:

- segunda marca líder da categoria.
- focada em consumidores de mais baixa renda.
- rende 2 litros e é semi-adoçado.

(1) ECR é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações.

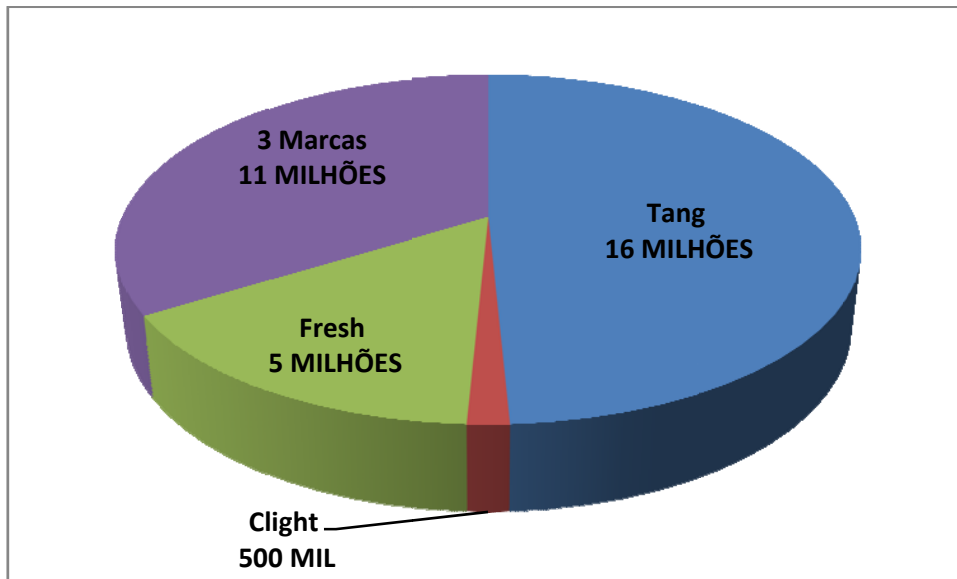


GRÁFICO 4 – QUANTIDADE DE LARES BRASILEIROS COM PRESENÇA DAS MARCAS TANG, CLIGHT, FRESH E AS TRÊS MARCAS JUNTAS.

Fonte: Nielsen

No que diz respeito a exposição no ponto de venda, a estratégia é similar para as 3 marcas. A organização da gôndola e o combate a ruptura, principalmente dos principais sabores, são os elementos mais importantes para a categoria e a para a Kraft Foods. Em relação ao combate a ruptura, existem várias iniciativas na empresa que buscam, em conjunto com seus parceiros varejistas e distribuidores, garantir a disponibilidade dos sabores mais procurados na maior quantidade de pontos de venda possíveis. Quanto à organização da gôndola, há cerca de cinco anos a empresa vem desenvolvendo ferramentas que auxiliem não só a organização das suas marcas, como também da categoria como um todo.

No caso dos grandes autosserviços, onde o poder da indústria e do varejista é de certa forma equilibrado, a empresa oferece um displayorganizador de gôndola (chamado de “Zeus”) para toda a categoria. A peça é de acrílico, tem boa durabilidade e funciona em sistema gravitacional, ou seja, ao retirar um envelope de produto, os que estão atrás descem para frente. Como líder de mercado, a Kraft negocia contratos pontuais com seus parceiros contemplando de um lado o fornecimento do display para toda a categoria e, de outro, a cessão de no mínimo 50% do espaço da gôndola de

refresco em pó para as três marcas da empresa. Esse tipo de contrato só é possível, pois esse canal de vendas é atendido por equipe direta da empresa e tem uma cobertura de apenas cerca de três mil lojas (fonte: Nielsen).

O custo da peça gira em torno de R\$35, sendo que, em média, a implementação por loja demanda cerca de 100 peças, o que significa um investimento médio de R\$3.500. No final do dia, tanto a indústria quanto o varejista saem ganhando. A indústria garante seu espaço numa gôndola organizada e o varejista consegue melhorar o layout da sua loja numa categoria que gera bastante fluxo de pessoas. E mais, a experiência de compra do *shopper* torna-se muito mais agradável ao deparar-se com uma gôndola organizada em que facilmente é capaz de encontrar o produto da marca e sabor que deseja.



FIGURA 3 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS

Fonte: Kraft Foods



FIGURA 4 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS APLICADA EM GRANDES AUTOSSERVIÇOS

Fonte: Kraft Foods

Já no pequeno varejo, a estratégia é adaptada a um cenário em que a quantidade de pontos de venda é bem maior e onde o poder da indústria em relação ao varejista é mais forte. A organização da gôndola é feita através de um expositor (chamado de “Minizeus”) de papelão ou plástico, aplicado apenas para as três marcas da Kraft Foods. Dessa forma, a empresa garante uma boa cobertura de pontos de venda com o material. O estabelecimento de contratos com os pequenos varejistas é inviável basicamente por dois motivos: 1. a quantidade de pontos de vendas é enorme (mais de 400mil de acordo com a Nielsen) e a empresa não teria condições de firmar contratos individuais, até porque o atendimento a esses clientes é feito de forma indireta (através de distribuidores parceiros e atacadistas); 2. a informalidade desse mercado dificultaria qualquer compromisso indústria-varejo.

O custo da peça gira em torno de R\$8,00, sendo que, em média, a implementação por loja demanda cerca de 24 peças, o que significa um investimento médio de R\$192 por loja.



FIGURA5 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS

Fonte: Kraft Foods



FIGURA 6 – IMAGEM DA PEÇA DE ZEUS APLICADA EM GRANDES AUTOSSERVIÇOS

Fonte: Kraft Foods

Para a Kraft Foods, a utilização desses materiais de merchandising é essencial para atingir os seguintes objetivos:

- Melhorar a exposição dos produtos no pdv: diante da disputa por espaço na área de vendas, destacar o seu produto é condição obrigatória para vende-

lo. Ambos displays permitem grande destaque na gôndola, mesmo no caso do grande varejo onde a aplicação é feita para toda a categoria.

- Obter maiores e melhores espaços: o espaço no ponto de venda é disputado palmo a palmo pelos concorrentes, portanto, é muito importante tomar iniciativas para conquistar melhores espaços e ter criatividade para fazer exposições atraentes. Com a peça de Zeus, a Kraft Foods garante espaço mínimo na gôndola dos grandes autosserviços. No caso do minizeus, mesmo não tendo um contrato garantindo espaço mínimo, a prestação de serviço para o varejista e a organização da gôndola contribuem para que a empresa consiga garantir um espaço melhor e maior dentro da loja.

- Aumentar o número de compras por impulso: mesmo não sendo uma categoria de compra por impulso, como chocolates e gomas, uma gôndola organizada e atraente ajuda a chamar a atenção do consumidor, que muitas vezes acaba comprando pelo menos uma embalagem de refresco em pó, ainda que não tivesse planejado.

- Reforçar o prestígio da marca: fácil de encontrar, fácil de ver, fácil de comprar. A utilização dos displays melhora a exposição, valorizando as marcas e tornando a compra mais prazerosa.

Enfim, em ambos os casos, a implementação das peças de Zeus e Minizeus nos autosserviços alimentícios do país foi uma solução para melhorar a organização da gôndola de refresco em pó que trouxe benefícios para a indústria, varejistas e *shoppers*, cada um sob a sua perspectiva:

- Indústria: transforma seu investimento em venda, destaca e fortalece a marca no PDV, aumenta a fidelidade à marca.

- Varejista: aumenta as vendas da loja, atrai novos clientes, fideliza os clientes atuais, melhora o fluxo da sua loja.

- Shopper: satisfaz suas necessidades de compra numa experiência muito mais agradável.

6. CONCLUSÃO

O conceito de Trade Marketing tem ganhado importância cada vez maior para as empresas que planejam maximizar as vendas e a diferenciação dos seus produtos nos pontos-de-venda. É uma parte importante na estratégia de marketing que orienta o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, através do entendimento das necessidades e relações entre as marcas/produtos, pontos-de-venda e consumidores.

Ainda, o trade marketing analisa os hábitos e preferências dos consumidores para o sucesso das estratégias de marketing e vendas. Tal tarefa é um grande desafio no cenário onde os canais de mídias estão cada vez mais fragmentados, os canais de vendas, cada vez mais especializados e o consumidor, cada vez mais difícil de ser conquistado. Portanto, vemos no mercado uma competição acirrada das empresas por participação de mercado, tornando fundamental desenvolver marcas fortes que estabeleçam condições de enfrentamento da concorrência, dos canais de venda pela sua comercialização e, o mais importante, o share de preferência dos seus consumidores-alvo.

O equilíbrio de poder entre os fabricantes e seus canais de vendas traz a necessidade de se adaptar produtos, logística e estratégias de marketing, de modo a conquistar o consumidor nos pontos-de-venda, com um modelo de parceria entre indústria e varejista, onde ambos possam crescer e lucrar.

Do ponto de vista do *shopper*, a experiência de compra depende de como são trabalhadas e implementadas as ações focadas nos pilares de trade marketing. O PDV é o local que pode influenciar o *shopper*, onde a compra pode ser decidida e a necessidade do *shopper*, satisfeita. Todos os pilares são importantes e devem ser considerados cuidadosamente no processo de gestão de trade marketing. Entretanto, as questões de sortimento, preços, visibilidade e promoções devem ser o centro das atenções. Sendo a visibilidade um dos pilares mais importantes do trade marketing, os fabricantes e varejistas dispõem no mercado de artifícios cada vez mais sofisticados para organizar os produtos da gôndola. Nesse contexto, o presente trabalho procurou mostrar como uma ferramenta simples de exposição de produtos no PDV pode trazer inúmeros benefícios para indústria, varejo e consumidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, F.J.S.M. (1999) **A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo**: um estudo exploratório – Dissertação de Mestrado – São Paulo: FEA-USP.

ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Trade marketing**: a conquista do consumidor no ponto de venda. São Paulo: Saraiva, 2008.

BONAMA, T. V. **Case Research in Marketing**: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, 1985.

CASTILLO, Joan Domènec. **Trade marketing**: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor. Madrid: Esic Editorial, 2000.

CASTRO, Claudio M. **A prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

CERVO, Amado e BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia Científica para Uso dos Estudantes Universitários**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. P. 53-59.

CESPEDES, F V. (1996) **Marketing Integrado**. São Paulo: Futura.

CHETOCHINE, G. (2000) **Marketing Estratégico da Distribuição**. São Paulo: Makron.

COBRA, M. (1993) **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas.

CODELLUPI, V. e WEBER, D. apud Davies, Gary I **Trade Marketing Strategy**. London: Paul Chapman, 1993 p109

CONSOLI, M. e D'ANDREA, R. **Trade Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORSTJENS, Judith; CORTSTJENS, Marcel. **La batalla en el punto de venta**: tácticas para distribuidores y fabricantes. Madrid: Deusto S, 1996.

CRISPIM, Sérgio Feliciano. **A importância do marketing estratégico no varejo e a evolução estrutural do autovarejo brasileiro de bens de magazines**. Tese de doutorado em administração – FEA-USP, São Paulo, 1994.

DAVIES, G. I. (1993) **Trade Marketing Strategy**. London: Paul Chapman.

GRÖNROOS, C. (2004) **Marketing – gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus.

KOTLER, P. (2002) **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall.

- LAMBIN, J.J. (2000) **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill.
- LEVY, M. ; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000
- MATTAR, Fauze N.. **Pesquisa em Marketing**. Vol. 1 São Paulo: Atlas, 1993, p.85
- MIRANDA, R. L. (1997) **Marketing de Varejo e Alianças Estratégicas com a Indústria**. São Paulo: Qualitymark.
- MORALES, A.D. (2000) **Gestión por Categorías y Trade Marketing** – Madrid: Pearson Education.
- MOTTA, Rodrigo Guimarães. **Estratégias e estruturas de trade marketing na indústria de bens de consumo não duráveis como resposta às transformações ocorridas no varejo alimentício do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2007.
- MOWEN, John C; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo. Editora Prentice Hall, 2004.
- NEVES, M. F.; LOPES, F.F.; CÔNSOLI, M. A. Atacado e varejo. In NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Org). **Marketing e estratégia em agronegócio e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTELLA, Thaisa Pontes. **Trade marketing: um estudo de casos sobre as práticas no Brasil**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Rio de Janeiro, abril 2008.
- RANDALL, Geoffrey. **Trade marketing strategies**. London: BH, 1994.
- ROSENBLOOM, B. (2002) **Canais de Marketing**. Uma Visão Gerencial. São Paulo: Atlas.
- SANT'ANNA, A. **Propaganda: Teoria, Técnica e Prática**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.
- SANTOS, A. M. M. M; COSTA, C. S. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES Setorial. 1997. Disponível em: www.bndes.gov.br/. Acesso em: 13 out. 2012
- SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade Marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. São Paulo: Campus, 2008.
- SELLTIZ, Jahoda; DEUTSCH, Morton & COOK, Stuart W., **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica Universitária – EPUSP, 1974 p.59-60

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente**: Indo Além do Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, M. **Emerging markets and the internationalization of retailing**: the Brazilian experience. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 30, nº 6, 2002.

SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper**: the Science of retailing. New Jersey: Pearson Education, 2009.

TOLEDO, G L.; NEVES, M. F; MACHADO, C. A. P. (1997) **Marketing Estratégico e Varejo**: O caso Europeu Revista de Administração da Usp São Paulo V.32 N. 2 p.50-51 abril/junho.

VILHENA, J. B.; MEINBERG, J. L. **Trade marketing**: o que é isso? Net. Newsletter Instituto MVC, número 90, abr. 2007.

WEILBACHER, W. M. (1994) **Marketing de Marcas**. São Paulo: Makron.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods Revised Edition California: McGraw Hill 1977 p.29

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. Jo. (2003) **Services marketing**: integrating customer focus across the firm. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill.