Uma análise da aplicação das ferramentas de *trade marketing* no setor avícola

Francisco José da Costa (FIC) – franze@fic.br

Paulo César de Sousa Batista (Universidade Estadual o Ceará) – cma@uece.br

Marcílio Augusto Targino Araújo (FIC) – marcilio_araujo@yahoo.com.br

Resumo

No moderno mercado de varejo no Brasil existe uma expectativa de oferta de uma grande variedade de produtos ofertados e um consumidor cada vez mais exigente, decidindo suas compras no ponto de venda. Com este novo modelo de compras por parte dos consumidores e com o crescente poder de barganha dos grandes grupos varejistas no Brasil, as empresas produtoras de bens de consumo buscam novos modelos que sobreponham e consolidem as relações com os clientes intermediários na busca de relacionamento duradouro. Este trabalho busca apresentar a aplicação do trade marketing enquanto ferramenta de marketing para aprimorar as relações entre produtores e varejistas. O estudo realizado envolveu uma pesquisa empírica realizada pelo método do estudo de caso, com a coleta de dados por meio de um roteiro estruturado. A empresa pesquisada foi a Avine-Comercial e Avícola do Nordeste. No caso da empresa pesquisada, apesar da aplicação recente das ferramentas de trade marketing, foi possível verificar uma melhoria efetiva do relacionamento da empresa com os agentes varejistas, além da ampliação do volume de vendas e da rentabilidade.

Palavras-Chave: Trade marketing, Marketing; Setor avícola.

1. Introdução

Com a chegada ao Brasil das empresas multinacionais de varejo na década de 70 e com os processos de fusões e aquisições desses grupos, tornando-os cada vez mais fortes no que se refere ao seu poder de negociação, surgiu a necessidade para as indústrias de se adaptarem as novas sistemáticas de comercialização (ANGELO e SILVEIRA, 1997).

O marketing, em seu conceito, tem o canal de distribuição como um elemento controlável pela indústria, no seu esforço em conquistar e reter o consumidor final (COBRA, 1997). Porém já não se pode aceitar isto como verdade em todos os setores do mercado. No auto-serviço, por exemplo, o poder de barganha na negociação está passando dos produtores para os varejistas, que procuram suas próprias ações mercadológicas e criam sua própria imagem junto ao consumidor final.

Parente (2000) comenta que o poder e a influência dos varejistas nos canais de marketing é crescente. Essa tendência envolve três grandes processos: aumento no porte e poder de compra; aplicação de avançadas tecnologias; e, uso de modernos conceitos e técnicas de marketing.

Nestes termos, o objetivo geral deste trabalho é descrever como o trade marketing, sendo uma ferramenta do marketing, apóia o desenvolvimento dos negócios e a integração do relacionamento entre fornecedor e cliente na empresa pesquisada. Foram definidos como

objetivos específicos: identificar quais ações de trade marketing estão sendo conduzidas para melhorar o relacionamento com os clientes; e avaliar as melhorias no giro dos produtos gerados pelo o uso do trade marketing.

Este trabalho está dividido em três partes, além desta introdução: inicialmente apresenta-se o referencial teórico, mantendo foco na no gerenciamento e no mix de trade marketing; em seguida apresenta-se a metodologia do estudo empírico realizado; o terceiro momento traz os resultados e a discussão do levantamento empírico; e, por fim são apresentadas algumas considerações finais do trabalho.

2. O trade marketing

À medida que as empresas varejistas se expandem e passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, estas passam a desempenhar um papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira (BARCELOS, 1999).

Também, a participação crescente das marcas próprias demonstram que os varejistas estão assumindo cada vez mais este controle com o objetivo de interagir diretamente através do consumidor e conseqüentemente podendo enfraquecer as marcas dos fabricantes. O trade marketing se constitui assim como um conjunto de ferramentas que visam aprimorar a relação entre os produtores e varejistas, de modo a minimizar os conflitos e gerar ganhos para ambos. De acordo com Alvarez (1999, p. 34):

> "na visão do trade marketing, o cliente varejista não pode ser encarado como um 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".

O objetivo do trade marketing para a empresa é, portanto, encontrar formas de vendas mais eficientes, para desenvolver e valorizar clientes potenciais, explorando o máximo de um acordo de parceria para fazer vender mais e com rentabilidade para ambos.

2.1. O gerenciamento do Trade Marketing

No gerenciamento do trade marketing há diversos elementos. Aqui foram destacados os seguintes: o gerente de trade marketing; o gerente *Key Account*; a equipe de vendas; aspectos relacionados ao nível de atendimento e serviço; e o desenvolvimento de produtos. O que segue está baseado principalmente no trabalho de Alvarez (1999).

O gerente de trade marketing tem como principal função harmonizar o relacionamento duradouro de seus clientes, onde busca a cooperação e não o conflito em suas atividades no cotidiano. Com relação à empresa, estará abordando vários assuntos relativos à área de marketing tais como: promoções de vendas, materiais de ponto de venda, observando o comportamento do consumidor, logística etc.

Já em relação ao gerente *Key Account*, estes são pessoas especializadas e técnicas, que atuam como consultores de negócios, planejadores e grandes conhecedores dos seus clientes. A sua área de abrangência e suas atividades proporcionam uma visão multidisciplinar para desenvolver forte poder de barganha na interação social e na negociação. O gerente *Key Account* faz a ligação direta entre o cliente intermediário e o gerente de trade marketing da industria.

Quanto ao componente equipe de vendas, sabe-se que o desenvolvimento destas evoluiu numa velocidade impressionante para se adaptar ao mundo do varejo que através da compra e fusão mudaram o cenário do relacionamento com os fornecedores (GOLDBERG, 2003).

O quarto componente do gerenciamento de trade marketing envolve o nível de atendimento e serviço. Um dos grandes diferenciais utilizados pelos varejistas para otimizar a quantidade de

estoque ao mínimo necessário para não gerar perdas de vendas por falta de produtos é a troca eletrônica de dados (EDI - *Eletronic Data Interchange*). Esse tipo de controle é importante porque altera a relação entre vendedores e compradores, pois o abastecimento é feito automaticamente sem nenhuma interferência na negociação.

O quinto componente do gerenciamento de trade marketing envolve a estratégia e desenvolvimento de produtos. Ao criar um novo produto devem-se levar em consideração aspectos como comercialização, exposição do produto no ponto de venda, número de competidores, número de marcas e mix existentes e grau de saturação do segmento.

2.2. O mix de trade marketing

Semelhante ao marketing, que é voltado para o consumidor final, o Trade Marketing também tem seu composto ou mix de elementos que devem ser conduzidos em sintonia a fim de atingir os objetivos desejados tanto em relação ao varejista quanto ao consumidor final. Segundo Gary Davies (*apud* ALVAREZ, 1999: p. 47), os elementos que compõe o trade marketing mix, são:

FERRAMENTAS	CONCEITO
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	È o principal elemento de negociação e atendimento, normalmente existirão diferenças entre o que o varejista deseja e demanda 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 pelo somatório dos resultados individuais, e portanto o custo de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser apurados; devendo ainda ser estabelecidos objetivos individuais de margem e rentabilidade para cada cliente e não apenas de volume de vendas.

Quadro 1 – Ferramentas do mix do trade marketing
Fonte: Alvarez (1999)

A função do trade marketing pode gerar conflitos com a do gerente de produtos, devido à ação do gerente de trade marketing ser de coordenação para interligar a área comercial com a de marketing, o que também é recomendado para o gerente de produto. As áreas de relacionamento do gerente de produtos são várias.

O conceito de trade marketing com suas ações e operacionalizações não se contestam às ações de marketing e vendas tradicionais. O fator de diferenciação está em como tratar o mercado de consumidores finais por meio das 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.

3. Metodologia da pesquisa

O estudo foi realizado em três fases. A primeira fase do estudo abordou questões e observações de natureza exploratória realizadas pelos autores. Primeiramente, seguiu-se um direcionamento do referencial bibliográfico.

A segunda fase concentrou-se no levantamento de fontes secundárias sobre as características do setor em estudo e sobre a empresa. Esta fase foi relevante para uma melhor visualização do tema e do problema da pesquisa. Foi possível levantaram dados e estudos sobre o uso das ferramentas de trade marketing como diferencial para as empresas que incorporam essa sistemática.

A terceira fase incidiu no estudo empírico. O tipo desse estudo quanto aos seus fins foi do tipo exploratório. De acordo com Vergara (1998, p. 45), "A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa". O tema proposto aponta esse tipo de pesquisa sendo o mais indicado para este estudo, especialmente devido a pouca informação sobre a temática analisada.

Quanto ao método de abordagem empírica, utilizou-se o conceito de estudo de caso, que, segundo Vergara (1998), é limitado a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. O estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento. Estas características da metodologia do estudo de caso, comparadas aos objetivos do estudo, permitiram concluir ser esta a melhor opção para a efetivação deste estudo. A opção pelo estudo de caso único foi estabelecida devido a facilidade de acesso às fontes de informação.

A fase de coleta de dados da pesquisa aconteceu logo após a revisão da bibliografia pesquisada. Isso aconteceu devido à necessidade de se desenvolver o tema seguindo uma seqüência lógica e visando buscar no estudo direcionamentos mais consistentes com a realidade da empresa pesquisada.

A empresa pesquisada foi a Avine Comercial e Avícola do Nordeste Ltda, doravante identificada somente por Avine. Trata-se de uma empresa que atua em nível de Nordeste, tendo surgido no inicio dos anos 90, e na ocasião da pesquisa, mantinha domínio sobre a categoria de comercialização de ovos de galinha no Estado do Ceará, no canal de auto-serviços. A empresa vem recebendo reconhecimento crescente a cada ano por suas ações de aprimoramento estratégico e operacional, sendo esta também uma importante razão para estudá-la e compreender o quanto a reorientação em sua estratégia de vendas contribui com este reconhecimento.

4. O trabalho empírico

No mercado cearense houve um pequeno aumento da produção por parte de alguns avicultores no ano de 2003, cerca de 10%, o que não provocou maiores modificações no setor devido o aumento do consumo na mesma proporção. Por outro lado, a concentração das vendas para o canal atacadista vem crescendo e conseqüentemente os preços nesse setor vêm caindo

A Avine passou a desenvolver suas ações comerciais baseadas no conceito de trade marketing a partir do ano de 2002. Até aquele ano, a organização mantinha uma estrutura comercial tradicional, com gerente de vendas que atuando junto aos grandes cliente e mercados assumindo uma função também de supervisor, e sua equipe de vendas atuando diretamente com os clientes no sistema de pré-pedidos.

O que se observava era que a Avine e algumas de suas concorrentes aplicavam técnicas de trabalho associadas ao conceito de trade marketing sem a percepção de que seria possível consolidar o conjunto de ações desenvolvidas para o novo cenário econômico e concorrencial que se desenvolveu ao longo dos anos 90. O que se verificava na verdade era a inexistência do conhecimento efetivo sobre a amplitude, as ferramentas e benefícios do trade marketing.

a. Equipes de vendas

Em relação à equipe de vendas, a empresa vem aos poucos providenciando mudanças no sentido de criar uma estrutura semelhante àquela descrita acima. Atualmente na Avine a equipe de vendas é composta de um gerente comercial respondendo diretamente ao diretor presidente, tendo sob sua responsabilidade sete vendedores na capital e cinco promotores de venda que atendem exclusivamente os principais supermercados de Fortaleza. Ainda para dar suporte ao mercado externo têm-se três promotores em Teresina-Pi, dois em São Luis-Ma, e um em Sobral-Ce, e para apoiar toda essa estrutura conta-se com uma equipe de televendas e faturamento composta por três funcionários.

As equipes de vendas estão sendo deliberadas por tipos de canais e por grupos de clientes. Iniciou-se para alguns clientes um atendimento personalizado por parte da gerência de vendas não se preocupando apenas com o volume vendido e sim com a gestão integral desse relacionamento, tornando-o lucrativo para os dois lados, ou seja, fornecedor e intermediário.

b. Desenvolvimento de produtos

Na empresa, o desenvolvimento de produtos é fundamentado na busca de inovações para um melhor atendimento às necessidades dos clientes finais. Devido ao fato do produto da empresa ser um do tipo *commodity*, as inovações que foram introduzidas concentraram-se nas várias alternativas de embalagens, tendo sido lançadas na empresa embalagens com número variado de ovos.

Além disto, o mix de produtos passou a ser estabelecido por canal, havendo alguns produtos, por exemplo, destinados para as padarias ou bares e outros apenas para supermercados.

c. Políticas comerciais e preços

Os preços praticados levam em consideração a competitividade entre os clientes e são atreladas às ações dos concorrentes da organização. Na formação dos preços para alguns mercados são considerados os custos de logística e na sua maioria trabalha-se com o preço médio geral.

A pesquisa mostrou que a empresa Avine vem se aprimorando para baixar seus custos, automatizando sua produção e classificação de ovos devido o mercado ser bastante competitivo, possuindo dezessete granjas regionais e outros entrantes das cidades vizinhas que vem, por força dos compradores, forçar uma baixa de preços internos, abalando os fabricantes regionais.

Até o momento da pesquisa, observou-se que os preços médios dos produtos, que era muito baixo antes da aplicação do conceito de trade marketing, passaram para níveis aceitáveis em relação aos custos e a empresa se esforça para mantê-los nos patamares atuais visando a sua sobrevivência.

d. Publicidade e propaganda

A organização explora estrategicamente a publicidade fazendo com seus principais clientes regionais encartes periódicos para alavancar suas vendas e a propaganda que se explora constantemente está sendo vinculada em quatro caminhões que circulam nas cidades levando um "*Truck door* móvel".

Na empresa não existe uma verba destinada à cada cliente, até porque este tipo de gasto é considerado como uma redução no resultado comercial e não como uma despesa de propaganda. Também não existe vinculação entre planos promocionais e objetivos de performance por cliente, porém o gerente comercial acompanha mensalmente a evolução dos seus principais clientes e da empresa.

e. Promoção de vendas e merchandising

As promoções de vendas são efetuadas de acordo com as necessidades inerentes, porém existem alguns contratos estabelecidos com os grandes clientes, que tem uma previsão de gastos em desenvolvimento e promoção que terão os recursos alocados por força do próprio contrato de vendas que foi estipulado.

Na empresa, o que tem ocorrido é uma concentração cada vez maior dos gastos com o ponto de venda, em parte pela necessidade de estar bem representado no varejo e por outro lado em função da profissionalização e internacionalização das grandes cadeias de supermercados, trazendo novas formas de operacionalização e negociação, e que demandam cada vez mais verbas de comunicação e merchandising.

A empresa colocou à disposição a possibilidade de confeccionar displays personalizados e desenvolveu um display exclusivo para ovos, afim de colocá-los nos check-outs dos seus clientes, como correlação nos pontos de vendas, objetivando melhorar o seu preço médio e giro dos produtos exposto. Sabe-se que em alguns clientes chegou-se a aumentar o giro desses produtos em 70%.

f. Logística e Serviços

As reposições dos estoques nos clientes supermercadistas são feitas pelos promotores, de acordo com a necessidade de abastecimento, pois como o prazo de validade para os produtos da empresa é de vinte dias, não se podem ter estoques excessivos. Na verdade, o cliente disponibiliza o espaço do produto e a empresa fornecedora tem que se ocupar em supri-lo e administrá-lo.

Quanto ao pequeno varejo, existem vendedores que administram os pedidos caso a caso, se dispondo a trabalhar no ponto de venda e fazendo o abastecimento. Para os clientes atacadistas, a reposição dos produtos, o abastecimento e a remoção são de total responsabilidade dos mesmos.

Os serviços prestados aos clientes varejistas abrangem os promotores que fazem a troca e a remoção dos produtos quebrados e uma assistência nas principais lojas praticamente em tempo integral. Nos estabelecimentos onde são comercializados os produtos da Avine não se trabalha com marca própria, porém a empresa está certa de que a qualquer momento deverá estabelecer parceria com seus clientes varejistas nesse sentido.

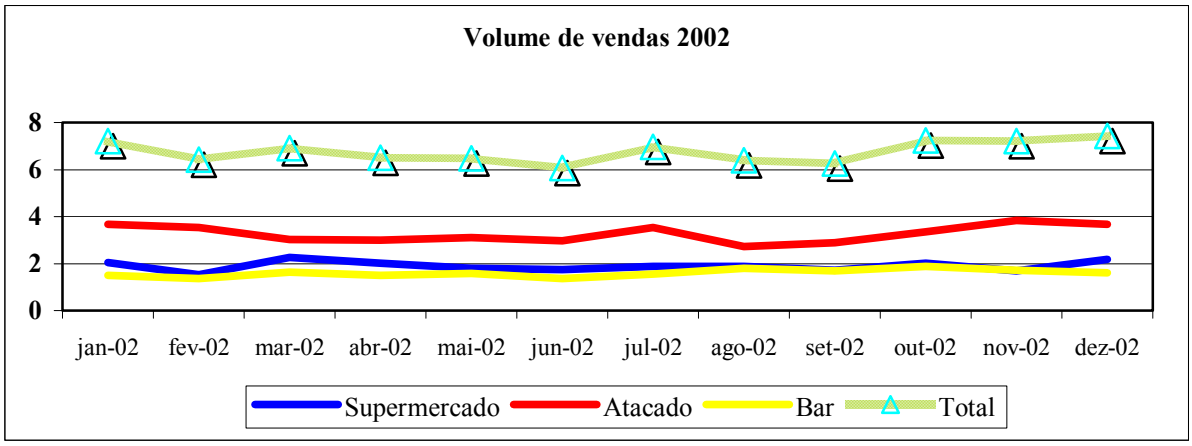
A empresa presta um serviço especial para os seus clientes maiores ou mais estratégicos, dando uma aula técnica com visitação as unidades fabris, enfocando o marketing de relacionamento que vem agregando muito na escolha do parceiro ideal. Dos clientes que já visitaram encontram-se alguns estabelecimentos de atuação nacional e redes de atuação local.

g. Resultados e rentabilidade

Os custos exclusivos por cliente não são apurados especificamente, mas são feitos acompanhamentos mensais dos principais clientes referente à performance de cada um, apresentando dados físicos e financeiros comparados por mês e, no fechamento de cada trimestre, para esses acompanhamentos não são levados em consideração as ações comerciais, abatimento em duplicatas, prazo, desconto, promotores e equipe de vendas, pois esses custos são contabilizados para fechar o preço de custo.

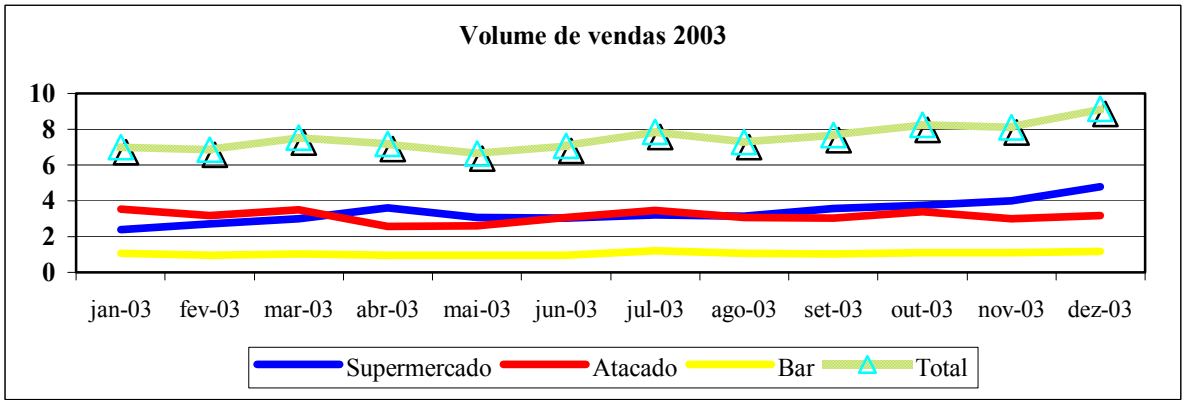
Nos Quadros 2 e 3 pode-se perceber uma forte sazonalidade nos meses de março (quaresma), junho (festas juninas) e novembro e dezembro (comemorações do final do ano) e o que se pode afirmar é que o crescimento físico e financeiro de 2003 x 2002 foi de dois dígitos, surpreendendo e satisfazendo o presidente da empresa (foram omitidos alguns dados

confidenciais de caráter exclusivos da empresa).



Fonte: Avine Comercial e Avícola do Nordeste

Quadro 2 - Volume de venda física em 2002



Fonte: Avine Comercial e Avícola do Nordeste

Quadro 3 - Volume de venda física em 2003

Nos Quadros 4 e 5 podem ser analisados o deslocamento das vendas do canal atacadista para o de supermercados, melhorando o preço médio na ponta. Observa-se também uma tendência de acomodação do canal bares por volta de 13%; uma constância nas vendas por volta de 50% do volume total para o canal de supermercados; e uma paridade para o canal atacadista em torno de 37%; porém o objetivo da empresa é diminuir ainda mais a dependência do canal atacadista deixando-o com apenas 25% dos negócios e crescer o canal supermercadista na mesma proporção de queda do atacado.

h. Outras considerações

O trade marketing trouxe uma nova perspectiva que se incorpora a um ambiente mercadológico caracterizado por uma alta competitividade entre os produtores e um forte poder de barganha dos varejistas devido a sua alta concentração e tecnologia, onde poucos varejistas conseguem controlar um grande volume de vendas.

A empresa reconhece que necessita buscar alternativas para enfrentar essa nova realidade de mercado. Apesar de já ser praticado há dois anos na empresa, o conceito é novidade para a Avine que apenas iniciou sua implementação tendo algumas dúvidas a respeito da sua

efetividade no mercado brasileiro e principalmente cearense. Mesmo assim busca uma melhoria de relacionamento continua com seus principais clientes.

As ações promocionais são focadas em constantes encartes com rebaixa de preços para as empresas envolvidas, tendo demonstrado uma alta performance de giro rápido dos produtos anunciados e uma efetivação da consolidação da marca na mente dos consumidores e clientes que em alguns casos chegam a aumentar em mais de 100% o giro dos produtos em relação a períodos anteriores.

O desenvolvimento de produtos inicia uma influência das relações comerciais com os principais clientes, incluindo as suas demandas no processo de desenvolvimento. Existe, no entanto, uma vontade de trabalhar com produtos específicos para um determinado cliente concretizando a parceria da marca própria.

5. Considerações finais

O conceito de trade marketing agrega valor para o crescimento da empresa, consolidando e estabelecendo relacionamentos mais salutares e estáveis no processo de negociação com os intermediários (atacadistas e varejistas).

Por apresentar ainda dados primários na sua implementação, não está sendo mensurado a efetividade e o ganho real da empresa com a aplicação do conceito e da estrutura de trade marketing. Estima-se que o conceito seja muito favorável para as organizações que o adotam em sua estrutura comercial, porém ainda não há amostras que admitam fazer a comprovação do crescimento das vendas de dois dígitos entre os anos de 2002 e 2003, atribuídos ao conceito, pelo menos na empresa em estudo.

O estudo realizado não teve a finalidade de esgotar as probabilidades de estudo do conceito de trade marketing, e apresenta as delimitações naturais de um estudo exploratório, não podendo assegurar que as conclusões acima descritas sejam válidas para o universo de organizações do setor de produção de ovos.

Este estudo abre a possibilidade de servir de base para outros trabalhos mais abrangentes a respeito da extensão do conceito de trade marketing nos canais de distribuição e como estes mensuram o beneficio do Trade Marketing que é aplicado pelos fornecedores.

Há ainda a possibilidade de um estudo por parte da área acadêmica para ser abordado por docentes em sala de aula devido à relevância e a complexidade do assunto, de modo a se discutir os usos e possibilidades de uso por parte de pequenas, médias e grandes empresas nacionais.

Referências bibliográficas

ALVAREZ, F. J. S. M.. *A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório*. (Dissertação de mestrado). 1999. 120 p. Universidade de São Paulo.

ANGELO, F; SILVEIRA, G. *Varejo competitivo*. 1ª ed. V. I e II, São Paulo: Atlas, 1997.

BARCELOS, M. *Duro desembarque dos estrangeiros***.** Gazeta Mercantil, 21 out. 1999. p. c-1.

COBRA, M. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4ª ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1997.

GOLDBERG, Cláudio. A estratégia e objetivos da força de vendas. Disponível em: <htpp//www.institutomvc.com.Br/costacurta/artCG03Estrategias_Objetivos.htm> Acesso em 13.06.2003.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração***.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.