

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

MODELO CANVAS PARA AÇÕES DE TRADE MARKETING NO PONTO DE VENDA VAREJISTA

CANVAS MODEL FOR TRADE MARKETING ACTIONS ON RETAIL POINT OF SALE

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING (GESTÃO DO VAREJO E DE CANAIS DE MARKETING)

João Pedro Gonçalves Duarte de Lima, Universidade Candido Mendes, Brasil, jpduarte.delima@gmail.com

Marcelo Cerqueira Ramos, Universidade Candido Mendes, Brasil, marcelocramos@hotmail.com

Resumo

Em um cenário extremamente competitivo, o *Trade Marketing* surge para amenizar os conflitos entre os objetivos dos varejistas e das indústrias, estes com necessidades de destacar seus produtos frente aos concorrentes e aqueles com cada vez mais poder de definição do que é exposto no ponto de venda. A aplicação do gerenciamento por categorias serve para integrar o varejo e a indústria às necessidades do consumidor, definindo a importância e o espaço que produtos devem ter em loja. Este estudo contribui com a literatura sobre *Trade Marketing* com uma ferramenta visual que padroniza o diagnóstico, a criação e o plano de ação para ações de *Trade Marketing* no ponto de venda varejista. Para tal, foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema com uma abordagem exploratória da literatura, passando por elementos de áreas como *Trade Marketing*, *merchandising*, e *design thinking*. Por fim, a partir de tal material, foi elaborado um enquadramento (*framework*) para auxiliar a criação e apresentação de ações de *Trade Marketing* entre os principais *stakeholders*: Indústria, distribuidor e varejo.

Palavras-chave: *Trade Marketing*; Gerenciamento por categorias; Varejo; *Design Thinking*; Ponto de venda

Abstract

In an extremely competitive scenario, Trade Marketing comes to soften conflicts between the objectives of retailers (with more and more power to define what is exposed at the point of sale) and industries, which need to highlight their products before their competitors. The use of category management integrates retail and industry to the needs of the consumer, defining the importance and space that products must have in store. This study contributes to the Trade Marketing literature with a visual tool that standardizes the diagnosis, creation and action plan for Trade Marketing actions at the retail point of sale. To this end, a bibliographic study was carried out on the subject with an exploratory approach to the literature, including elements from areas such as Trade Marketing, merchandising, and design thinking. Finally, from such material, a framework was elaborated to assist the creation and presentation of Trade Marketing actions among the main stakeholders: Industry, distributor and retail.

Keywords: *Trade Marketing*; Category management; Retail; *Design Thinking*; Point of sale

1. INTRODUÇÃO

O *Trade Marketing* é uma área de estudo recente. Sant’Anna (2019) e Motta, Santos e Serralvo (2017) apontam seu surgimento na década de 90, na Europa. Nessa época, surgiram os primeiros departamentos de *Trade Marketing* em multinacionais de bens de consumo.

O surgimento do *Trade Marketing*, segundo Silva (2015), se deu em um contexto de mercado no qual houve um aumento do poder dos varejistas, crescimento do número de marcas existentes, restrição para sua comercialização e exposição no ponto de venda, além de um *shopper* que se torna confuso e indeciso com a quantidade de opções que tem à sua disposição. Esse panorama mercadológico trouxe à tona a incompatibilidade entre os objetivos de varejistas e fornecedores.

O cenário cada vez mais competitivo entre as indústrias se combinou com um processo de consolidação e internacionalização das redes varejistas, notadamente, no chamado “varejo alimentar” no Brasil. Souza (2004, apud Motta, Santos & Serralvo, 2017) mostra que as 20 maiores redes supermercadistas aumentaram significativamente sua participação nas vendas do setor entre os anos de 1994 e 2002, saindo de 56% para 78,2%.

Sant’Anna (2019) afirma que há uma crença entre os gestores de *Trade Marketing*, embasada em estudos, que mais de 70% das decisões de compra ocorrem no ponto de venda. A combinação entre esses fenômenos contribuiu para um rearranjo de forças entre as indústrias e os varejistas.

Os varejistas, fortalecidos, se tornam conscientes de seu poder de barganha e exigem um relacionamento diferente com seus fornecedores: novas práticas, com maiores investimentos e estruturas nas indústrias capazes de gerar ações customizadas às suas necessidades.

O *Trade Marketing* surge, então, como a estrutura organizacional responsável por atender a essas novas exigências do relacionamento entre fabricantes e seus canais de distribuição.

É uma área de conhecimento que conta com pouca literatura acadêmica e poucos pesquisadores dedicados ao seu estudo.

Uma vez identificada essa lacuna, o presente estudo tem como objetivo trazer uma revisão de literatura a fim de contribuir com a disseminação do conhecimento já existente e propor a utilização de uma ferramenta visual inspirada no *design thinking* e no *business model canvas* para a apresentação padronizada das ações de *Trade Marketing*.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Essa seção será dedicada a apresentar os conceitos principais de *Trade Marketing*, *Design Thinking*, o *Business Model Canvas* e como esses conceitos foram utilizados para a proposição de uma ferramenta para padronizar a apresentação das ações de *trade marketing* no ponto de venda.

2.1 Conceito de *Trade Marketing* e seus objetivos

Trade Marketing pode ser definido como o conjunto de estratégias de comunicação e comercialização das indústrias de bens de consumo de massa em seus canais de distribuição. *Trade Marketing* também pode ser descrito como a tradução da estratégia e do posicionamento das marcas para o ambiente do varejo.

Seguindo a mesma linha, Simonetti (2012) define *Trade Marketing* como o processo de *Marketing no Trade*. *Trade*, aqui, deve ser encarado como uma maneira alternativa de se referir ao comércio varejista. Dito de outra forma, *Marketing no varejo*, pode ser compreendido como a tradução da estratégia e posicionamento das marcas no varejo.

Corroborando essa visão, Alvarez (2008, p. 73) define o *Trade Marketing* como “o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final (*MARKETING*), por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (*TRADE*)”. Ou seja, a integração entre ações de *marketing* e a estratégia da empresa, por intermédio do cliente varejista, para satisfazer as necessidades do consumidor final.

A visão do *Trade Marketing* como mediador do relacionamento dos fabricantes, suas marcas e estratégias e os canais de distribuição é compartilhada por Silva (2015), que conceitua o *Trade Marketing* como a estratégia de *marketing* aplicada ao relacionamento entre fabricantes e canais de distribuição.

Seguindo a mesma linha, Silva Neto, Macedo-Soares e Pitassi (2011) afirmam que esta área surge para resolver o problema de distanciamento das tradicionais ações de *marketing* e o comportamento do *shopper* no ponto de venda.

Simonetti (2012) introduz outro ponto à discussão ao afirmar que *Trade Marketing* é o esforço de comunicação das marcas realizado no ambiente dos varejos. Sant’Anna (2019) traz uma abordagem similar, ao defini-lo como o processo de gerenciamento e ativação dos canais de vendas segundo as necessidades desses canais e dos fabricantes.

Os pontos levantados por Simonetti (2012), Silva Neto et al (2011) e Sant’Anna (2019) convergem em uma direção: compreender o ponto de venda como um canal de duplo papel: canal de distribuição e canal de comunicação. Mais do que uma questão meramente semântica, essa compreensão do duplo papel do ponto de venda modificou a dinâmica do seu relacionamento com os fabricantes. Dentro da estrutura organizacional, *Trade Marketing* deve ser o departamento responsável por gerenciar o varejo, ou o ponto de venda, como canal de comunicação e canal de vendas/distribuição. É a expressão do varejo, ou seja, a materialização do conceito de praça no composto de *marketing*.

A definição de Motta, Santos e Serralvo (2017) caminha no mesmo sentido e afirma que o *trade marketing* deve adequar a estratégia do fabricante à dinâmica dos canais de distribuição. Já Almeida, Penna, Silva e Freitas (2012) pontuam que o *Trade Marketing* é surge para potencializar a colaboração entre esses dois agentes: fabricantes e os clientes, respeitando suas particularidades e especificidades.

Uma vez que o ponto de venda é compreendido como o canal de comunicação das marcas com os consumidores, ele deve ser o palco onde o composto de *marketing* ou, como é comumente conhecido, os 4 P (produto, preço, praça e promoção), se materializa. Essa materialização pode ser definida como o produto correto, disponível na praça, com o preço adequado, promovendo a estratégia e o posicionamento da marca de forma coerente.

2.2 Trade Marketing Mix

O composto de *marketing* original ou o modelo dos 4 P é definido por Kotler e Keller (2006) como o conjunto de ferramentas utilizadas para o alcance dos objetivos das organizações. Esse conjunto abarca Produto, Preço, Praça e Promoção. O composto de *marketing* é considerado a base da formulação das estratégias de abordagem de mercado.

Motta, Santos e Serralvo (2017) apresentam o *trade marketing mix* com os mesmos componentes do *marketing mix* tradicional, mas Davies (1993, apud Alvarez, 2008) apresenta o *Trade Marketing Mix* como uma versão ampliada e um pouco distinta do modelo dos 4 P: *mix* de produtos (ou sortimento), preço, ponto de venda, força de vendas, nível de atendimento e serviço e promoção.

Há uma relação óbvia entre o modelo proposto para o *Trade Marketing Mix* e o *Marketing mix* tradicional. O mix de produtos se relaciona diretamente com o P de Produto e é a definição do conjunto de itens comercializados em cada uma das lojas ou no âmbito de cada uma das categorias de produtos. Esse sortimento deve estar de acordo com o ramo de atividade da loja, o perfil de público que a frequenta e com a estratégia de *Marketing* definida.

O P de Preço está presente em forma idêntica nos dois modelos e é uma ferramenta que tem o objetivo de garantir a rentabilidade da cadeia de valor, através da cobertura dos custos totais do negócio e das margens de contribuição adequadas e suficientes para cada um dos elos da cadeia de valor. O preço deve ser derivado do posicionamento estratégico de cada uma das organizações que compõem essa rede de valor e levar em consideração as percepções de qualidade dos consumidores.

O ponto de venda, ou seja, o varejo, passa a apresentar a sua natureza de canal de múltiplas funções na cadeia ao representar o P de Praça e o P de Promoção. Como descrito anteriormente, no escopo do *Trade Marketing*, o varejo vai desempenhar as funções de canal de distribuição e venda – o ponto de venda do *Trade Marketing Mix* –, mas também como canal de comunicação ao executar a Promoção das marcas e produtos.

A grande novidade que o modelo introduz é a figura da força de vendas como o grande executor das funções de ligação entre a indústria e os canais de comunicação/distribuição. Esse modelo pressupõe uma equipe de vendas com foco na execução da estratégia, discussões de *sell out* e atuação convergente com a equipe de *Trade Marketing*.

Já o nível de atendimento e serviço terá o papel de garantir a eficiência e a satisfação dos *stakeholders* durante o processo de distribuição e comunicação de marcas. É a mensuração da qualidade da execução em cada uma das etapas do processo de relacionamento entre a indústria e seus canais de distribuição/comunicação.

Diversas vezes o ponto de venda é apontado como um canal de comunicação das marcas e a principal ferramenta para essa comunicação é o visual *merchandising*, ou simplesmente, *merchandising*.

2.3 Merchandising e ambiente de loja

O processo de compra e as decisões tomadas pelos *shoppers* são influenciadas pela existência das marcas. Elas atuam como um redutor da percepção de risco dos consumidores. Kapferer (2003) chega a afirmar que não há utilidade para a marca quando não há percepção de risco.

Ramos (2010) afirma, porém, que toda vantagem competitiva obtida na conquista da preferência do consumidor pode ser anulada no ambiente do ponto de venda. Não há forma de concretizar uma intenção de compra de um produto que não se encontra disponível ou não é percebido como disponível no ponto de vendas. Por esse motivo, o *merchandising* é apontado por Sant'Anna (2019) como a ferramenta mais aparente ou visível do *Trade Marketing*. Nesse caso, *merchandising* está sendo utilizado em substituição a uma aplicação mais específica, o *visual merchandising*.

Visual merchandising é o conjunto de técnicas e materiais de exposição e apresentação dos produtos com o objetivo de atrair a atenção e despertar o desejo do *shopper*, aumentando o nível de conversão e, conseqüentemente, as vendas totais. O *merchandising* também está relacionado com o desenvolvimento e utilização de peças promocionais e expositores que auxiliam e enriquecem o processo de criação de destaque de determinados itens na exposição. Bernardino, Pacanowski, Khoury e Reis (2008) corroboram essa visão ao definir *merchandising* como o conjunto de estímulos visuais no varejo, abarcando toda a percepção do cliente.

Almeida e Marques (2012, p. 9) pontuam que o “*merchandising* é o conjunto de atividades de *marketing*, como técnicas, ações ou materiais utilizados no PDV que tem como fim de motivar e influenciar o processo de compra”. Kotler (1973, apud Sutter, Plutarco & Parente, 2012) afirma que a apresentação de loja deve desenvolver ambientes de compra que envolvam emocionalmente o comprador para aumentar a probabilidade de compra.

Uma das estratégias para a atração da atenção do *shopper* é criar um momento de ruptura da sua dinâmica natural no processo de compra. Uma vez que a dinâmica natural foi quebrada e a atenção do *shopper* foi capturada, o *merchandising* deve ser capaz de estimular sensorialmente o desejo desse *shopper*, buscando influenciar de maneira consciente na sua decisão. Determinados materiais e práticas promocionais desempenham essa função com eficiência.

Blessa (2010, apud Almeida & Marques, 2012), afirma que um *merchandising* bem feito resulta no aumento de vendas e compras por impulso, fideliza consumidores na loja, atrai novos clientes e também aumenta os lucros. Assim, quem desperta melhores sentimentos e emoções positivas no consumidor para influenciá-lo, se destaca no ponto de venda frente às demais marcas e tem como resultado o crescimento de suas vendas.

Underhill (1999) afirma que o tempo de permanência em loja tem relação direta com a quantidade de produtos comprada e o valor total gasto por um *shopper*. O autor defende que criar condições para que esse *shopper* transite por uma área maior da loja, visitando mais seções e, conseqüentemente, aumente seu tempo de permanência em loja, garantirá um aumento inequívoco das vendas. A melhor forma de garantir que os *shoppers* permaneçam mais tempo em loja é tornar sua experiência agradável.

Além de buscar tornar a experiência de compra do *shopper* agradável, outra forma de aumentar o tempo de permanência em loja é a utilização de técnicas de *layoutização*. E a *layoutização* pode ser definida como a organização do ambiente de compras de forma a utilizar o espaço da loja da forma mais eficiente (Pires, 2012).

Quanto a *layoutização*, Gergeoura e Parente (2009) ainda entendem que esse processo deve ser funcional e alocar os departamentos e categorias da loja de modo a otimizar o espaço total, e planejar o fluxo de movimento de acordo com a sua estratégia, priorizando os melhores espaços para quem gera mais lucratividade. É prática comum o posicionamento de categorias destino e geradoras de fluxo no fundo de loja, garantindo maior tempo de permanência do *shopper* e sua circulação em diversas seções.

Na literatura, diversos modelos já foram definidos para demonstrar a influência do ambiente de loja no comportamento de compra dos *shoppers*. Donovan et al. (1994) adaptam o modelo de Mehrabian e Russel (1974), de *estímulo/organismo/resposta*, para o varejo (apud Gergeoura & Parente, 2009).

Já Bitner (1992) relaciona a percepção do ambiente por funcionários e clientes e seu comportamento. (apud Gergeoura & Parente, 2009). Baker et al. (2002) propõe um modelo semelhante, relacionando fatores sociais, de design e ambientais com a percepção de qualidade do serviço e produtos, preço e custo psicológico. Essa percepção de fatores relacionados à *layoutização* tem influência direta, também, na escolha de uma loja específica para sua compra. Ou seja, esses fatores influenciam na escolha de mercadorias e das lojas onde acontecerão as compras (apud Gergeoura & Parente, 2009).

Turley e Chebat (2002), criaram um modelo onde o design do ambiente de loja está subordinado ao planejamento estratégico do varejista. A manipulação do design atmosférico, então, resultaria em comportamentos de compra pré-determinados como: aproximação ou afastamento, retenção, aumento das vendas, etc. (apud Gergeoura & Parente, 2009; Tomazelli, Espartel & Ugalde, 2010).

Por fim, Gergeoura e Parente (2009) afirmam que a manipulação intencional da ambiência de loja é essencial para definir a estratégia varejista, respeitando as suas definições prévias, como o mercado-alvo, o tipo de loja, serviço e *mix* de mercadorias que objetivam oferecer, investimentos e as vantagens competitivas disponíveis.

Ou seja, a correta execução das técnicas de *merchandising*, com a manipulação dos fatores funcionais (como equipamentos, produtos, *layout*) e simbólicos (placas e *banners* para sinalização e orientação em loja) criam formas de modificar os rituais de compra, chamar a atenção do *shopper* para pontos específicos (pilhas, pontas de gôndola, displays) e influenciar suas decisões. Essas técnicas de *merchandising* devem criar ambientes que estejam alinhados à estratégia varejista. Outros fatores da ambiência, como aromas e iluminação podem apoiar as demais técnicas utilizadas na consecução da estratégia.

2.4 Papéis do consumidor e motivação de compra

O surgimento do Trade Marketing está ligado a percepção da relevância do varejo como palco da decisão de compra. Para compreender como esse processo de decisão de compra se desenrola é fundamental ter a clareza dos papéis de compra.

Os indivíduos podem desempenhar papéis diversos no processo de compra. Kotler e Keller (2006) listam cinco possíveis papéis de compra: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário. O modelo simplificado e comumente utilizado para o centro da discussão do processo de decisão traz as figuras do comprador ou *shopper*, e consumidor.

Consumidor é o usuário final do produto ou serviço, já o *Shopper* é o indivíduo encarregado pelo processo de compra sem necessariamente estar ligado ao processo de utilização ou consumo.

Só há sentido em compreender o conceito de *shopper* quando o indivíduo é observado no ato da compra, ao desempenhar esse papel de decisor no ponto de venda. Mesmo que, posteriormente, ele seja o agente de consumo e assuma, também, o papel de consumidor.

Simonetti (2012, p. 26) endossa essa visão ao conceituar consumidores como "... aqueles que vão realmente ter a experiência de usar/consumir o produto ou serviço ao final dessa cadeia".

Uma categoria que representa a diferenciação de maneira inequívoca é a de fraldas infantis. Um adulto, normalmente um dos pais, desenvolve o processo de compra para o uso/consumo do recém-nascido. Obviamente que percepções do *shopper* a respeito da experiência de consumo serão levadas em conta na compra, mas não a decisão, nesse caso, não cabe ao consumidor.

A análise da jornada de compra do *shopper*, torna clara a diferença de seu comportamento e reação em relação às diferentes categorias de produtos.

2.5 Gerenciamento por categorias

O gerenciamento por categorias é o processo de tratar um conjunto de produtos como uma unidade de negócio. Esse processo tem como objetivo a maximização dos resultados da categoria como um todo, através da integração dos esforços da indústria ou fornecedores de forma geral, varejos e consumidores.

Segundo a ECR Brasil (2007), o gerenciamento por categorias é uma ferramenta de gestão para integração do varejo e da indústria, que oferece soluções para a necessidade do *shopper*, através do agrupamento de produtos pela afinidade, resultando em *categorias* de produto. Já Alvarez (2008) defende que o objetivo desse modelo deve ser a performance da categoria em relação ao que os consumidores esperam e demandam da mesma, da forma mais rentável possível. As categorias passam a ser tratadas como unidades estratégicas de negócio e são alocadas no ponto

de venda para atender às demandas do consumidor. A sua gestão deve ser executada como uma unidade, compreendendo que decisões referentes a cada um dos itens afetará o seu desempenho como um todo.

O manual da ECR Brasil (2007) propõe um modelo de gerenciamento de categorias com oito etapas: (1) definição da categoria; (2) papel da categoria; (3) avaliação da categoria; (4) cartão de metas da categoria; (5) estratégia da categoria; (6) tática da categoria; (7) implementação da categoria; (8) avaliação da categoria.

Varley (2005, apud Alvarez, 2008) apresenta um modelo alternativo semelhante, com as seguintes fases: (1) Definir da categoria; (2) Estabelecer os objetivos da categoria no portfólio total; (3) Estabelecer as medidas de performance; (4) Formular a estratégia da categoria; (5) estabelecer o *marketing mix* da categoria; (6) Estabelecer as regras do gerenciamento da categoria; (7) revisão da categoria.

As primeiras fases de ambos os modelos tratam da definição da categoria e abarcam as tarefas de identificação das necessidades do *shopper* atendidas e a abrangência de produtos, com subcategorias e itens individuais. Na sequência, os autores usam abordagens diferentes para discutir o papel da categoria no varejo, na etapa 2 dos dois modelos.

Uma vez definidas a categoria e o seu papel, ambos se debruçam sobre a estratégia da categoria, os objetivos, ou metas, e as medidas de performance. Essas tarefas são representadas pelos números 3 e 4 em ambos modelos, e também pelo número 5 no manual da ECR (2007), ainda que em ordens distintas.

A sexta etapa do manual da ECR (2007) trata do desdobramento da estratégia da categoria em planos táticos, e a quinta etapa do modelo de Varley (2005, apud Alvarez, 2008) da mesma forma, materializa a estratégia no *marketing mix*.

O modelo da ECR (2007) se conclui com a implementação e a avaliação e retroalimentação do modelo, enquanto Varley (2005, apud Alvarez, 2008) finaliza o seu modelo com o estabelecimento das regras do gerenciamento da categoria e com a revisão.

Já Sant'Anna(2019) propõe o seu modelo de gerenciamento de categorias a partir da visão do *shopper*, com quatro fases, a saber: qual a necessidade do consumidor; qual a solução para essa necessidade; produtos interrelacionados ou substituíveis e qual a importância de cada atributo na decisão de compra (preço, marca, promoção, aroma, gramatura, etc.)

Alvarez (2008) também traz a motivação do *shopper* para o centro do modelo de compreensão das categorias ao afirmar que “As categorias devem ser classificadas de acordo com as estratégias, com o posicionamento de mercado dos varejistas e com o entendimento do processo de compras dos consumidores” (Alvarez, 2008, p. 65).

O processo de gestão de categorias deve estar integrado à dinâmica do ponto de venda. Ratificando as técnicas de *layoutização* apresentadas anteriormente, o manual da ECR (2007, p.12) preconiza que “a exposição deve ser organizada de maneira que o fluxo de circulação da loja conduza a atenção do consumidor a todas as soluções (categorias) oferecidas”. Da mesma forma, também deve estar adequada às demais práticas de *merchandising* executadas no ambiente.

Para uma compreensão completa de como as categorias influenciam o fluxo no ponto de venda, o deslocamento do *shopper*, sua jornada de compra e o *layout*, é necessário compreender primeiro os papéis que elas podem exercer.

Um ponto fundamental no gerenciamento de categorias é a definição do papel desempenhado. As categorias podem desempenhar papéis distintos em tipos de varejistas diferentes.

Compreender o papel ou a função que cada categoria desempenha em cada loja é fundamental para definir sua estratégia e seus objetivos.

Parente (2000) e Alvarez (2008) definem quatro papéis básicos de categorias: destino, rotina, ocasional/sazonal e conveniência.

A categoria destino é a principal motivadora da visita do *shopper* até a loja. São as categorias que servem de base para a definição do *shopper* de sua loja preferencial. Tem papel fundamental na percepção geral de precificação da loja e normalmente está relacionada com a compra de altos volumes ou valores financeiros. Seus objetivos principais são a atração dos clientes para a loja (geração de tráfego), fidelização desses clientes, geração de fluxo de caixa, crescimento do *ticket* médio e a percepção geral de satisfação dos clientes. Como essas categorias levam os *shoppers* à loja, recomenda-se que sejam situadas no fundo da loja, garantindo a circulação dos *shoppers* por um percurso maior, aumentando seu tempo de permanência e, conseqüentemente, o valor despendido.

A categoria rotina garante visitas constantes do cliente às lojas, através de produtos de compra com baixa complexidade e com decisões automatizadas. Tem como objetivos: fidelização dos clientes, geração de tráfego, relevância no faturamento e na rentabilidade. Sua precificação tem baixa relevância na percepção do consumidor. Normalmente são situadas nos corredores laterais e no centro da loja.

As categorias de conveniência são produtos que atendem necessidades complementares dos *shoppers*. Desempenham papel importante na percepção de satisfação geral do *shopper*, sendo compreendida como uma prestação complementar de serviço. Dessa forma, também permitem práticas de precificação mais elevadas, desempenhando papel fundamental na composição da rentabilidade total do negócio. Preferencialmente devem estar localizadas na frente do caixa e em locais de grande fluxo.

As categorias ocasionais ou sazonais são compostas por produtos cuja demanda é influenciada por eventos específicos, como datas comemorativas ou estações do ano. Tem como grande objetivo reforçar a imagem de prestador de serviço e compor rentabilidade através de margens de contribuição superiores às categorias destino e rotina. Sua localização deve ser definida em pontos de alta visibilidade e fluxo, como pontas de gôndolas e pontos extras, facilitando o acesso do *shopper*.

O desenvolvimento do *layout* da loja e do planograma das gôndolas em função da importância das categorias visa adequar a exposição para gerar um melhor tráfego no ponto de venda, maximizar a atividade econômica do varejista e reforçar seu posicionamento de mercado frente aos consumidores e concorrentes. Essa estratégia deve levar em consideração a garantia do giro adequado dos itens e categorias, bem como execuções de precificação condizentes com o papel de cada um das categorias.

O tamanho que cada categoria ocupa do espaço físico da loja também varia de acordo com a importância da categoria, tamanho necessário do *mix* de produtos, tamanho unitário das embalagens dos produtos ou ainda necessidades de exposições diferenciadas (pontos extras, empilhamento, etc.), uma vez que o espaço físico é limitado.

2.6 Gestão das ações de *Trade Marketing* no ponto de venda

Podemos definir ações de *Trade Marketing* como o conjunto de iniciativas de comercialização e comunicação das marcas no ambiente do varejo. Essas ações devem incluir atividades de *merchandising* e atividades promocionais, seja através de práticas de precificação ou brindes.

Alvarez (2008) reforça que essas ações devem ser planejadas e orientadas aos objetivos da empresa. Devem estar alinhadas às estratégias organizacionais e ao posicionamento das marcas. Pela própria natureza integradora do *Trade Marketing*, fundamentalmente, suas ações devem ter como objetivo principal a busca da interseção entre os objetivos do fornecedor (indústrias fabricantes) e do comércio varejista. O elo capaz de criar essa interseção é o conhecimento do comportamento e preferências do *shopper*.

2.7 Design thinking

O termo aparenta ser algo voltado para profissionais do *design*, mas esta forma de pensar negócios está presente em diversos setores da economia. Empresas buscam soluções inovadoras e voltadas ao cliente, sejam produtos, serviços ou experiências (Brown, 2008). Acrescentando à esta visão, Ingle (2013) define *design thinking* como uma forma de explorar soluções de problemas, utilizando tanto o pensamento analítico quanto o criativo.

Brown (2008) define que um processo de *design thinking* passa por três fases: A inspiração para a solução, a ideação e a implementação. Utiliza-se abaixo as fases descritas por Ingle (2013) para dar ênfase a cada etapa. A mesma destrincha as fases definidas por Brown (2008), resultando em 5 fases pelas quais o processo passa:

- Entendimento dos desafios do negócio
- Definição do desafio
- Ideação
- Prototipagem
- Testagem

A primeira fase é dedicada ao diagnóstico e à busca de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu cenário de atuação. Através de métodos de pesquisas quantitativos ou qualitativos, levanta-se o máximo de dados pertinentes para compreender a origem de problemas (como perda de clientes, quedas nas vendas, aumento de despesas, etc.) e oportunidades (tendências de mercado, novas soluções, novos públicos-alvo, etc.) (Ingle, 2013).

De posse de um diagnóstico, é possível definir qual é o desafio da empresa. Nessa segunda fase, a da definição do desafio, é levantado de fato qual é o problema a ser enfrentado ou oportunidade a ser explorada (Ingle, 2013).

Na fase de ideação, as ideias são colocadas em pauta. O ideal neste ponto é ter o máximo de contribuições diferentes (um time multidisciplinar, com clientes e funcionários) à disposição desde que as mesmas sejam bem definidas e compatíveis com o desafio. Essa diversidade cria um ambiente propício ao surgimento de abordagens distintas, além de soluções originais e pouco usuais. A mesma diversidade traz o desafio adicional de manter a equipe bem alinhada e compromissada com o mesmo. O pensamento integrativo é necessário aos envolvidos para enxergarem novas possibilidades além das já existentes (Brown, 2008). Brown (2008) destaca ainda a utilização de enquadramentos (*frameworks*) criativos no processo de ideação, para organizar as ideias no meio de tantas sugestões.

A função do enquadramento não é engessar o processo de *design thinking*, mas ajudar a ter uma visão geral dos pontos mais importantes e entender o cenário como um todo. Osterwalder e Pigneur (2010) reforçam que a utilização de técnicas visuais auxiliam na cocriação e dão vida ao modelo. Em suma, imagens trazem tangibilidade às ideias e facilitam a assimilação do conteúdo. Reforçando tal pensamento, Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) afirmam que o *design thinking* traz uma visão holística à equipe de inovação para a cocriação, envolvendo

agentes internos e externos à organização. Também completam que o processo defende a geração de valor aos clientes e à empresa.

A prototipagem é uma evolução do que foi levantado na fase de ideação. Ingle (2013) descreve que a fase deve buscar 3 pontos para validar as ideias: recursos disponíveis, factibilidade e impacto potencial. Ideias que possuem todos eles são passíveis de prototipagem. Escolha no máximo 3 ideias para avançar para não sobrecarregar o processo.

Brown (2008) afirma que protótipos não devem ser caros e complexos. Pelo contrário, o objetivo é demonstrar de forma ágil e barata ao cliente como deverá ser a solução antes de testá-la. O importante é captar se a ideia atende à necessidade.

Ingle (2013) conclui que se deve testar as soluções projetadas para entender se atendem a solução dos desafios propostos. A testagem é importante pois serve para identificar possíveis erros e consequentemente evita grandes gastos. Como exemplo, a indústria pode realizar um projeto-piloto que implementa em um número restrito de lojas de um cliente varejista, pontos-extras para expor seus produtos.

Por fim, tanto Brown (2008) quanto Ingle (2013) reforçam que outro grande diferencial do *design thinking* se dá pela sua fluidez e não-linearidade. Desta forma, compreende-se que as etapas anteriormente descritas devem ser revisitadas sempre que houver necessidade. Não há um limite para tentativas de prototipagem ou testagem, da mesma forma que não há problema em voltar à definição do desafio. O importante é criar uma solução que de fato gere valor.

2.8 Business Model Canvas

O *business model canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2010) é um dos enquadramentos mais conhecidos e aplicados à negócios. Os autores definem que um modelo de negócios descreve como uma empresa cria, entrega e captura valor. Este quadro não é apenas utilizado por empreendedores e empresas, mas também é ensinado e difundido nas universidades brasileiras. Conforme já visto nesta revisão da literatura, é um enquadramento que explora diversos elementos do *design thinking* para estimular a cocriação e a visão holística da solução de negócios inovadores, através de elementos visuais.

Ainda em relação aos elementos visuais, Osterwalder e Pigneur (2018) dividem seu *canvas* em 9 blocos: segmentação de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave; estrutura de custos. Através desses blocos, os autores acreditam que se consegue descrever da melhor forma o negócio em questão. Definem em poucas palavras (Osterwalder e Pigneur, 2018, p. 15) que “o modelo de negócios é como uma planta para a estratégia a ser implementada...”.

Osterwalder e Pigneur (2018) afirmam ainda que cada solução precisa de detalhes específicos em sua representação visual, pois possuem necessidades diferentes. Em outras palavras, negócios distintos são abordados de forma distinta.

Seguindo a mesma linha do *design thinking*, o quadro é preenchido de forma colaborativa e pode-se visitar qualquer um dos blocos se necessário. Osterwalder e Pigneur (2018) afirmam que o processo de prototipagem não é gerar uma figura estática e pronta do modelo de negócio, mas sim explorar diferentes soluções e resultados de alterações nos elementos dos blocos, pois se pode alterar a proposta de valor ou algo na estrutura de custos, por exemplo.

Por fim, Osterwalder e Pigneur (2018) explicam a importância do *canvas* contar uma história (*storytelling*). Conforme já observado, o enquadramento é uma ferramenta que viabiliza uma visão global da solução. A forma com que cada bloco conversa com o outro de maneira fluida é importante para transmitir da maneira correta a proposta. Definir onde se começa a “história”

da sua solução e como ela avança por todo quadro é crucial para isso. Para os autores, ainda, não há um ponto inicial obrigatório, desde que o bloco escolhido sustente sua mensagem.

Conclui-se que o *business model canvas* é uma ferramenta aplicada para o desenvolvimento de soluções de negócio inovadoras, preenchida de forma colaborativa, de forma não-linear, que utiliza elementos gráficos para facilitar tanto a construção da solução quanto a transmissão da mesma aos seus clientes e investidores. Percebe-se através dessas características que é uma ferramenta fundada no *design thinking*.

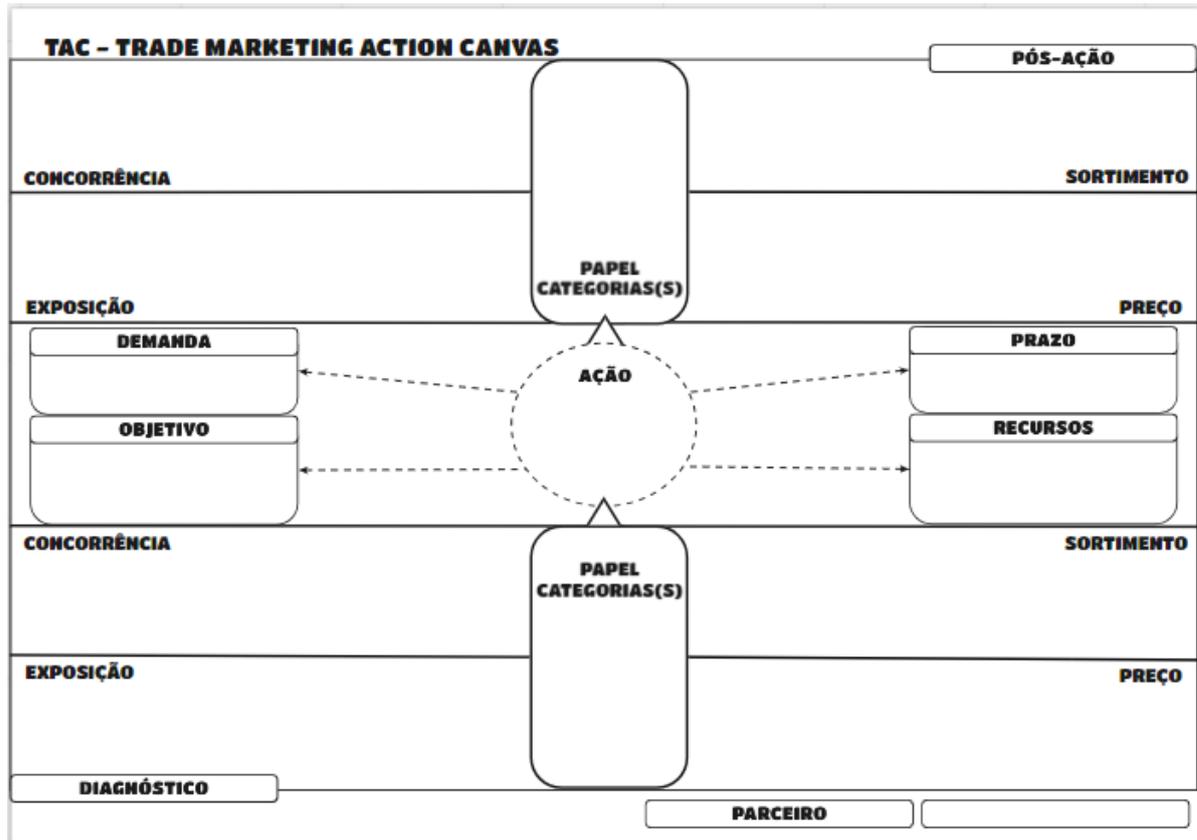
3. METODOLOGIA

Este trabalho segue a linha de uma pesquisa bibliográfica (Prodanov & Freitas, 2013). O tema central elencado foi “*Trade Marketing*”. Por ser uma área de estudo com poucos registros científicos, encontrou-se uma oportunidade de pesquisa para gerar conhecimento aplicável e agregar valor à relação fornecedor-varejista. As referências de artigos e livros acerca da literatura pertinente para o estudo foram obtidas através do site de buscas Google Acadêmico, do software privado Mendeley®, de acervo próprio, além de diversos sites de periódicos, encontros acadêmicos e a plataforma minhabiblioteca.com.br, utilizando as palavras-chave definidas para esta pesquisa: *merchandising*; varejo; gerenciamento por categorias; ponto de venda; *Trade Marketing*; *design thinking*; *shopper marketing* e comportamento do consumidor. Focou-se na literatura publicada recentemente (filtro entre 2010 e 2019), porém se considerou outros trabalhos clássicos (e suas citações) fora deste período, por serem cruciais para o referencial teórico. No total, obtivemos 24 materiais dentre livros e artigos publicados sobre os temas.

Utilizou-se, então, uma abordagem exploratória da literatura (Prodanov & Freitas, 2013), pois se extraiu de trabalhos já publicados conceitos e observações acerca das principais áreas de estudo necessárias para a elaboração da ferramenta visual para ações de *Trade Marketing*, áreas estas que nomeiam cada seção desta revisão.

Por fim, elaborou-se um enquadramento com base nos conceitos do *design thinking* que ilustra os campos necessários para realizar um diagnóstico do ponto de venda, o planejamento e negociação da ação e o plano de ação para implementação. O enquadramento foi desenvolvido através da plataforma online Miro®.

4. QUADRO PARA AÇÕES DE *TRADE MARKETING* – TAC



Quadro 1 – TAC: *Trade Marketing Action Canvas*

Fonte: Elaborado pelos autores.

O TAC – *Trade Marketing Action Canvas* (Quadro para ações de *Trade Marketing*) – foi desenvolvido com o intuito de fornecer aos profissionais uma estrutura para o estudo de ações de *Trade Marketing* no ponto de venda. Este enquadramento serve de ferramenta para guiar, de forma visual, o processo de criação de ações de *Trade Marketing*, desde a fase de diagnóstico até a apresentação e negociação das ações com os parceiros. Assim, a equipe que está desenvolvendo o quadro consegue interpretar tal cenário, definir os desafios e propor ações de *Trade Marketing* mais alinhadas e inovadoras, gerando valor mútuo para os *stakeholders*.

Por ser uma ferramenta colaborativa, ter membros da indústria, distribuidores e varejistas ajuda ao máximo a traduzir quais são os problemas e oportunidades para determinados produtos e marcas.

O TAC foi desenhado para ilustrar três etapas através de 15 seções. As etapas são: o diagnóstico, criação e negociação e o plano de ação. Na etapa de diagnóstico, serão levantados e registrados o panorama da atuação das marcas ou produtos no ponto de venda, detalhando seu posicionamento frente sua concorrência, a forma como está sendo exposto, a estratégia de precificação e o sortimento presente.

Como o papel da categoria deriva do posicionamento estratégico do varejista, ele tem forte influência no *layout* da loja, precificação de produtos e diferenciação. Sua classificação determina a importância que certa categoria possui no ponto de venda. Por isso, é crucial entender sua relevância e como atua sobre as outras seções observadas durante o diagnóstico. Não dá pra pensar em uma ação no ponto de venda sem considerar o papel da categoria.

No quadro concorrência, deve ser registrada detalhadamente a proposta de valor entregue pelos competidores. Quais ações são executadas por concorrentes diretos ou indiretos, sua precificação absoluta e relativa, sortimento disponível e qualquer outro ponto relevante.

Na seção de exposição, todos os temas referentes ao *visual merchandising* devem ser registrados: espaço em gôndola, pontos naturais e pontos extras de exposição, considerando sua quantidade, tamanho e localização, existência de exposições cruzadas, materiais de ponto de venda (materiais de apoio), etc. Na seção de preço, todos os detalhes referentes a estratégias de precificação e promoções comerciais devem ser relatadas: preço regular e promocionado, frequência, duração e volume promocionado, encartes, *packs* virtuais ou políticas de descontos. Também aqui, deve ser registrada a existência de promoções com mecânicas de brindes, cupons ou trocas.

Finalizando a fase de diagnóstico, há a seção de sortimento, onde devem ser feitos os registros referentes à disponibilidade e variedade dos produtos comercializados. A relação dos produtos cadastrados para comercialização, com suas variações de sabor ou fragrância, gramatura ou outras que se apliquem, devem estar presentes. Da mesma forma, aspectos referentes ao abastecimento devem ser verificados, preferencialmente com a verificação de área de vendas e de estoque ou seus registros.

Uma vez finalizada a fase de diagnóstico, há a etapa de definição de parâmetros e criação da ação em si. O primeiro passo é a definição do objetivo da ação. Compreender o que se busca é peça fundamental para todo o processo de criação posterior. Uma vez que as ações de *Trade Marketing* são a tradução da comunicação das marcas para a linguagem do ponto de venda, os objetivos dessas ações devem se alinhar aos objetivos de comunicação dessas marcas. Um dos modelos que Kotler e Keller (2006) utiliza para definir esses objetivos é o modelo dos estágios, onde o *shopper* deve passar pelos estágios cognitivo, afetivo e comportamental. Esses estágios tem como função, aumentar o conhecimento a respeito da marca, criar ou incrementar os laços afetivos entre consumidor e marca e, finalmente, estimular uma ação de compra.

A partir da definição de um objetivo que alinhe a estratégia e o posicionamento da marca com um dos estágios de relacionamento, as questões referentes ao prazo de duração, recursos necessários para implementação e efeitos na demanda podem ser definidos.

Da mesma forma que o ponto de venda é encarado no *Trade Marketing* como um canal de duplo papel, comunicação e distribuição, o TAC assumirá uma função dupla: diagnóstico e plano de ação. De posse das definições principais sobre a ação de *Trade Marketing*, o modelo utilizado para o diagnóstico será a ferramenta para o detalhamento operacional da ação de *Trade Marketing*, abarcando os mesmos itens de posicionamento da concorrência, exposição, preço e sortimento. Cada um desses itens será a ferramenta de documentação do planejamento de execução e transformação de cada um dos aspectos investigados inicialmente.

Esse formato de ferramenta delimita as fases do processo de diagnóstico, criação e implementação das ações de *Trade Marketing* e explicita sua característica predominantemente cíclica, sugerindo sua aplicação por repetidas vezes.

Portanto, a ação de *Trade Marketing* pode manipular diretamente três campos que são gerenciáveis pelos agentes envolvidos (indústria/distribuidor e varejo): sortimento, preço e exposição. Já a concorrência só é diretamente gerenciável pelo varejo. Cabe à indústria e ao distribuidor utilizarem os três primeiros campos para contrapor às ações dos seus concorrentes.

O formato visual desse modelo favorece sua utilização também como ferramenta de apresentação das ações, tanto por parte da indústria para o varejo quanto do varejo para a indústria.

CONCLUSÃO

O TAC - *Trade Marketing Action Canvas* – é uma solução que visa melhorar a comunicação entre varejistas e fornecedores, ao explorar elementos de *design thinking* para impulsionar soluções inovadoras e adequadas através de ações de *trade marketing*. Essas ações são as ferramentas que as indústrias e distribuidores utilizam para comunicar melhor suas marcas no ponto de venda, com o intuito de promovê-las e gerar valor para todos os *stakeholders*. No enquadramento, são considerados diversos pontos presentes na literatura como o gerenciamento por categorias, o *Trade Marketing mix*, o composto de *marketing*, elementos sobre *merchandising* e gestão das ações de *Trade Marketing* no ponto de venda.

Assim como o *Business Model Canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2018), o TAC utiliza elementos visuais e facilita tanto a construção do plano quanto a apresentação do mesmo. É uma ferramenta que deve ser preenchida de forma colaborativa para fomentar a diversidade de ideias.

Este estudo se justifica por contribuir com uma ferramenta visual que auxilia no planejamento dos objetivos do *Trade Marketing*. Ainda não há uma literatura extensa sobre *Trade Marketing* e grande parte do conhecimento produzido está restrito ao empirismo e pouca documentação. Portanto, a produção de conhecimento científico aplicável sobre o assunto é relevante para o desenvolvimento acadêmico e do mercado. O modelo pode ser aplicado em varejos de diversos segmentos (supermercado, farmácias, eletroeletrônicos, etc.), uma vez que o papel de determinada categoria pode variar, trazendo assim um novo cenário para as ações no ponto de venda.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J.; MARQUES, N. (2012). Merchandising no PDV: uma ferramenta estratégica. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.
- ALMEIDA, V. M. C. de; PENNA, L. S.; SILVA, G. F. da; FREITAS, F. D. (2012). *Trade marketing* no setor de lojas de conveniência. *Revista de Administração de Empresas*, p. 643-656
- ALVAREZ, F. J. S. M. (2008). *Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda*. São Paulo: Saraiva.
- BERNARDINO, E. C.; PACANOWSKI, M.; KHOURY, N; REIS, U. (2008). *Marketing de Varejo*. 3. Ed – Rio de Janeiro: Editora FGV.
- BROWN, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141. ISSN: 00178012.
- ECR BRASIL. (2007). *Manual de Gerenciamento por Categorias: Metodologia Simplificada*. Informa publicações Ltda.
- GEARGEOURA, L. J.; PARENTE, J. (2009). Ambiência da Loja e Estratégia Mercadológica no Varejo: Um Modelo Teórico Consolidado. *EnANPAD XXXIII Encontro Da ANPAD*.
- INGLE, B. R. (2013). *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses: Putting the Power of Design to Work*. ISBN-13 (electronic): 978-1-4302-6182-7
- KAPFERER, J. N. (2003). *As marcas: Capital da Empresa*. 3. Ed – Porto Alegre: Bookman.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MACEDO, M.; MIGUEL, P. A.; CASAROTTO FILHO, N. (2015). A caracterização do *design thinking* como um modelo de inovação. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n.3 p. 157-182, jul./set.

- MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. (2017). *Trade Marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição* – Rio de Janeiro: Alta Books.
- OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN: 978-0470-87641-1
- PARENTE, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- PIRES, T. R. D. (2012). *Layoutização do pequeno e médio varejo: ferramenta de marketing de varejo*. 37 p. AVM Faculdade Integrada – Candido Mendes. Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Monografia – Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k220403.pdf
- PRODANOV, C. C., FREITAS E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale.
- RAMOS, M. C. (2010). *Comportamento do Consumidor: Contextos de Interação Social no consumo de cervejas*. 80 p. UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia. Dissertação de Mestrado, Seropédica.
- SANT'ANNA, R. (2019). *Planejamento de Trade Marketing: o domínio do canal de venda*. 1 ed – Porto Alegre: Buqui.
- SILVA, E. C. (2015). *Trade Marketing: marketing por meio dos varejistas*. *Revista de Administração Da FATEA - RAF Trade*.
- SILVA NETO, N. B; MACEDO-SOARES, T. D. L. A; PITASSI, C. (2011). Adequação estratégica das áreas de *trade marketing* das empresas de bens de consumo atuando no Brasil. *Revista Administração MADE*, v. 15, n.1, p. 1-22.
- SIMONETTI, S. (2012). *Trade Marketing: Estratégias e práticas para o ponto de vendas*: 1 ed, (2009), 2 reimpressão. Curitiba: Juruá.
- SUTTER, M. B., PLUTARCO, F., & PARENTE, J. (2012). Apresentação no ponto de vendas: um estudo exploratório no varejo de moda popular. *Análise Revista de Administração da PUCRS*, v. 23, n. 1, p. 5-18, Porto Alegre, jan./abr.
- TOMAZELLI, J. B., ESPARTEL, L. B., & UGALDE, M. M. De. (2010). Ambientação de Loja como Vantagem Competitiva no Varejo de Confecção. *IV Encontro de Marketing da ANPAD*.
- UNDERHILL, P. (1999). *Vamos às compras: a ciência do consumo*; tradução de Ivo Korytovski 1 ed. 15 reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier.