ENOVA FOODS: O *TRADE MARKETING* COMO FERRAMENTA PARA ALAVANCAR RECEITA E RENTABILIDADE

RESUMO

A Enova Foods, indústria de bens de consumo não-duráveis líder em alguns segmentos, é de propriedade de fundos de investimento. Estes fundos, que têm objetivos de crescimento de curto e médio prazo, contrataram um time de executivos bem-sucedidos no mercado, que melhoraram o negócio da empresa. Para continuar o crescimento, espera-se que eles desenvolvam e implementem um bem-sucedido plano de *trade marketing*. Este caso de ensino estimula professores e alunos a refletir sobre quais práticas de *trade marketing* são as mais adequadas nesta situação.

PALAVRAS-CHAVE: Bens de consumo não-duráveis; Fundos de investimento; *Trade marketing*.

1. O CASO DE ENSINO

1.1 Introdução

No Brasil, assim como em outros países, as indústrias de bens de consumo não-duráveis tem sido alvo de muitas iniciativas de outras indústrias e fundos de investimento. As indústrias buscam aumentar a receita e rentabilidade através da aquisição de outras com produtos similares ou em novas categorias. Já os fundos de investimento, de forma geral, adquirem uma empresa cujas marcas demonstram bom potencial e buscam melhorar o resultado desses negócios em um período que varia de um até dez anos. Espera-se que esse desenvolvimento aconteça e em seguida o fundo vende a indústria que investiu por um preço melhor do que o de aquisição.

O caso de ensino proporciona uma interação entre professor e aluno, e também aproxima as instituições educacionais e o mercado, gerando reflexões importantes através da simulação de um problema gerencial, o caso de ensino tem sido amplamente utilizado como uma metodologia de ensino eficaz para o desenvolvimento do estudante de administração (ROESCH, 2001; SILVA; MARINHO, 2012).

Este caso de ensino tem como objetivo incentivar os professores e estudantes a refletir como uma indústria adquirida por um fundo de investimento pode desenvolver o seu negócio e assim atingir os objetivos pré-estabelecidos através do desenvolvimento e da implementação de um plano de *trade marketing*.

Neste caso, é apresentada para os alunos a trajetória da Enova Foods, indústria que pertence majoritariamente a fundos de investimento e é detentora de marcas consagradas como as barras de nuts Agtal e do refresco Promix (ver anexo 1). No momento da redação deste caso de ensino a trajetória da Enova demonstrou-se bem-sucedida, obtendo bons resultados através da melhora da eficiência operacional. Na visão dos seus executivos, para continuar esse crescimento, é necessário a elaboração e execução de um plano de *trade marketing* que permita que a empresa continue a ser bem-sucedida dentro do cenário de negócios brasileiros. Com este caso, espera-se que os alunos tenham contato com a dinâmica do mercado de bens de consumo não-duráveis nacional, com o papel que os fundos de investimento desempenham e quais são as possíveis estratégias de *trade marketing* que têm o maior impacto nesse tipo de negócio.

1.2 O mercado de bens de consumo não-duráveis

Hoje no Brasil há diversos canais de distribuição que comercializam bens de consumo não-duráveis, que englobam produtos variados, que vão de alimentos até produtos de higiene e beleza. O mais relevante em receita é o varejo alimentício, que engloba, entre outros, os hipermercados, supermercados, minimercados, padarias, bares e o varejo *on line*.

Quando se estuda estes canais, pode-se observar que o mesmo passa por mudanças estruturais, como a globalização das redes de hipermercados e supermercados (há grandes multinacionais em atuação no Brasil, como o Carrefour e o Cassino, detentor de marcas como o Pão de Açúcar), a consequente consolidação destas redes em grandes empresas e o surgimento de novos formatos de lojas, como os atacarejos, que comercializam tanto para o consumidor final quanto para pequenos varejistas. Esses canais, ao passarem por estas transformações, aumentam o seu poder de barganha e passam a negociar melhores condições de preços e serviços com as indústrias que fornecem os bens de consumo para eles. É necessário ressaltar que varejistas de menor porte ou localizados em regiões mais distantes, podem ser atendidos não só por atacarejos como também por atacadistas (empresas que comercializam produtos de diversos fabricantes através de muitos vendedores, algumas vezes inclusive produtos concorrentes entre si) e distribuidores (empresas que trabalham com menos itens e possuem exclusividade na comercialização dos itens que trabalham).

Quanto as indústrias que comercializam seus produtos para os consumidores finais através do varejo alimentício, há tradicionais empresas multinacionais, como a Nestlé, empresas nacionais de diversos portes, como a M. Dias Branco e *start ups*, que são empresas com abertura recente, como foram nos últimos anos a Sucos do bem e a fabricante de sorvetes Diletto. Estas indústrias se esforçam para melhorar seu resultado através da maior eficiência operacional, da criação de produtos com maior valor agregado para seus consumidores, através do marketing e para seus clientes, através do *trade marketing*. É neste ambiente competitivo que está a Enova Foods.

1.3 A Enova Foods e os fundos de investimento

A Enova Foods nasceu a partir da associação das empresas Agtal, especializada em produtos à base de castanhas e amendoim e a Casadoce, produtora de bebidas instantâneas em pó, após a aquisição das duas empresas pelos fundos de investimentos Alothon e Partners Group (ver anexo 2). Pioneira e líder na categoria de barrinhas de nuts no Brasil com 36% de participação de mercado (ver anexo 3), a Enova Foods oferece também uma ampla linha de produtos nos segmentos de amendoins, paçocas, refrescos em pó e snacks, com as marcas Agtal, Amendoim Brasil, Deliçoca, Frutim, Glup, Promix e Rizzo (ver anexo 4 e 5). A empresa conta com uma fábrica em Catanduva e outra em Queluz, ambas no interior de São Paulo, com um total de trinta e oito mil m² e uma capacidade produtiva de quarenta e uma mil toneladas por ano. A seguir é apresentado com mais detalhes as principais características da Casadoce e da Agtal.

Há vinte e dois anos no mercado, a Casadoce é uma empresa especialista em bebidas instantâneas frias, com operações concentradas na fabricação de refresco em pó para comercialização nos mercados interno e externo. Posicionada entre as dez maiores do segmento de bebidas em pó, a Casadoce tem em seu catálogo quatro marcas, além de linhas exclusivas para exportação e marcas próprias feitas para redes de supermercados e atacados. A empresa

conta com uma fábrica localizada em Catanduva, interior de São Paulo. Seus produtos têm relevante participação de mercado no centro-oeste, nordeste e no sul do Brasil, sendo comercializados principalmente através de atacadistas e distribuidores. Compete principalmente no mercado de refrescos multilitro, ou seja, aqueles que produzem mais de um litro de suco, focado no consumo compartilhado e comercial, com a marca Promix.

Fundada em 1961, a Agtal é uma empresa nacional que atua na indústria de alimentos, com produtos do mercado de nozes, castanhas, amendoim e barras de nuts. Original do Rio de Janeiro, a Agtal é líder no mercado de snacks à base de castanhas e amendoim, com um portfólio que atende diferentes ocasiões de consumo. Após a associação com a Enova Foods, a Agtal lançou a marca &Joy para a sua linha de barras de nuts, ampliando o portfólio dessa categoria. A Agtal comercializa seus produtos em todo o Brasil, com destaque para a região sudeste (ver anexo 6), através da venda para grandes redes varejistas (ver anexo 7). Seus principais competidores são as empresas Santa Helena (principais marcas: Paçoquita e Mendorato) e Dori (principais marcas: Dori e Pettiz). A marca &Joy, usada na categoria de barra de nuts, tem 36% de participação de mercado, e é líder no mercado brasileiro, mesmo enfrentando muitos competidores. Os principais são as empresas Nutrimental (marca Nutry), Trio (marca Trio) e Santa Helena (marca Cuida Bem e Bio2 (marca Bio2). Após este resumo sobre a Enova Foods e as indústrias que a constituíram, a seguir são apresentados os fundos de investimento que detém o controle acionário da empresa.

O Partners Group atende mais de mil investidores institucionais em todo o mundo que buscam alto desempenho de investimento por meio de mercados privados para seus mais de 100 milhões de beneficiários. Atualmente são US$ setenta e quatro bilhões em ativos sob gestão e mais de mil profissionais em dezenove escritórios em todo o mundo. O grupo busca estudar o potencial dos mercados privados, financiando e desenvolvendo grandes empresas, imóveis desejáveis e infraestrutura essencial. O grupo atua na América Latina desde 2002, com um escritório em São Paulo desde 2010. O Alothon investe no Brasil, através de três fundos de investimento e com mais de US$ quatrocentos milhões aplicados, adquire posições de controle ou relevância nas empresas onde aplica seu capital.

1.4 Os sucessos e desafios da nova gestão

Após o processo de aquisição e integração dos negócios da Agtal e da Casadoce em uma só indústria, a Enova Foods, os fundos Partners Group e Alothon decidiram que este era o momento para que o negócio adquirisse rentabilidade e que também crescesse. A primeira iniciativa foi reunir uma equipe de diretores experientes, que passaram a ser liderados por Manoel Machado, executivo com ampla experiência em empresas como Johnson & Johnson, Procter & Gamble e Ferrero, entre outras. Manoel e seus executivos logo estabeleceram um plano de ação.

Em primeiro lugar era necessário reestruturar a Enova Foods, tendo uma equipe de vendas e merchandising com as dimensões adequadas a uma empresa, visto que após as aquisições essa consolidação ainda não havia sido feita. Este projeto, denominado de Projeto Go To Market (ou GTM) foi implementado. Algumas regiões, durante esse processo, ampliaram sua rede de distribuidores e atacadistas, para atender de forma eficiente aos clientes e consumidores finais. Em todas, a equipe foi adequada as necessidades e características do negócio (ver anexo 8). Esta nova equipe, adequada as características da indústria, logo após ser constituída, foi treinada dentro dos princípios da qualidade total, no qual cada integrante da equipe de vendas, além das metas de receita e rentabilidade, também tinha processos-chave

para cumprir. Este modelo de gestão da qualidade total foi denominado de Qualidade Faixa Preta (ver anexo 9).

Em seguida, os principais clientes da empresa foram analisados e detectou-se que em alguns deles a Enova Foods tinha prejuízo, por diversos motivo, como a venda de produtos pouco-rentáveis, com o nível de serviço prestado e com os preços praticados). Foi desenvolvido o Plano de Recuperação de Clientes Especiais (PRCE), no qual foram mapeados estes clientes e estabeleceu-se um plano específico para cada um deles (ver anexo 10). Finalmente, a política comercial foi revista, dentro do Projeto Política Comercial, levando-se em consideração as expectativas do consumidor e as características de cada linha de produtos, por canal de distribuição e por região (ver anexo 11).

Estas iniciativas do departamento de vendas, apoiadas por outras ações tomadas pelas demais áreas da empresa, permitiu que em poucos meses a rentabilidade da Enova Foods crescesse e atingisse resultados muito melhores do que obtinha no passado (ver anexo 12). Após uma análise da evolução dos negócios obtida até aquele momento, Manoel e seu time chegou a conclusão que esse era o momento mais adequado para gerar não só rentabilidade, como também receita, através do desenvolvimento de planos de *trade marketing* adequados a cada canal de distribuição atendido pela Enova Foods. Os executivos da indústria agora têm um desafio: qual a estrutura do novo departamento? Quais as estratégias que serão desenvolvidas para cada canal de distribuição levando-se em consideração o *trade marketing mix* (produto, preço, promoção e ponto de venda)? Quais os indicadores de desempenho de cada estratégia?

1.5 Referências

MOTTA, R.G.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. ***Trade marketing*: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

ROESCH, S. M. A. Casos de Ensino em Administração: notas sobre a construção de casos para ensino. **RAC.** v. 11, n. 2, p. 213–234, 2001.

SILVA, R. E.; MARINHO, Y. Caso de Ensino: o que é e como ele pode auxiliar o ensino da Administração no Brasil. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., 2012, Rezende. **Anais do 9º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rezende: AEDB, 2012.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1 Objetivos educacionais e utilização recomendada

São diversos os desafios que as indústrias de bens de consumo não-duráveis enfrentam, a Enova Foods e seus gestores, liderados pelo seu principal executivo (Manoel Machado), já adotaram muitos esforços de aumento de eficiência operacional para serem bem-sucedidos e atingir e superar as expectativas dos seus acionistas. Os esforços operacionais devem ser combinados com esforços de marketing e trade marketing, este esforço entende-se por "operar no sentido de adequar a estratégia, a estrutura, e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes, e por seu intermédio, os consumidores" (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015, p. 48).

Desta forma, o primeiro objetivo deste caso de ensino é incentivar os alunos de graduação a terem um contato com o trade marketing e refletir quais as estratégias de produto, promoção, preço e ponto de venda, que compõe o trade marketing mix (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015) devem ser elaboradas para atender o produto, o canal de distribuição e a região em que a indústria atua. O segundo objetivo de ensino é permitir que os alunos reflitam sobre quais os indicadores de desempenho devem ser considerados para que a implementação da estratégia seja feita da forma mais adequada. Estes indicadores são formados de acordo com as características do plano e podem ser volume, receita, rentabilidade, distribuição, preço ao consumidor, exposição de produtos para o consumidor e nível de satisfação dos varejistas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015).

2.2 Fonte de dados

Os autores realizaram originalmente uma análise documental com as informações fornecidas pela diretoria da Enova Foods. Após a realização desta primeira etapa, foram realizadas dez entrevistas presenciais, sendo que metade destas foi realizada com executivos da indústria e o restante com clientes que representavam cada um dos principais canais de distribuição atendidos pela empresa: atacadistas, distribuidores, supermercadistas, atacarejos e minimercados.

2.3 Sugestão de atividades em sala de aula

Recomenda-se que o professor sugira aos seus alunos a leitura prévia dos capítulos 3 (“Mudanças no varejo e impacto na indústria do Brasil”), 4 (“Estratégias de trade marketing”) e 9 (“Indicadores”) do livro “Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição” (2015), para que possa estruturar a atividade em sala de aula. Como a Enova Foods trabalha com três linhas de produto com características distintas, recomenda-se que ele selecione uma delas, para que a atividade seja elaborada: barras.

A primeira atividade será individual, na qual cada aluno fará uma leitura do caso de ensino e irá identificar quais são os principais concorrentes de barras da empresa dentro da região sudeste, que é o foco da Enova Foods. Cada aluno também fará uma reflexão e avaliará em quais pontos de venda adquire barras e qual a marca da barra favorita. O aluno deverá anotar concorrentes e pontos de vendas em seu material. Após esta primeira etapa, o professor pode avançar para a etapa seguinte, a ser realizada em grupos de até quatro alunos.

Na segunda atividade, o professor irá fornecer para cada grupo de alunos um dos itens da estratégia de trade marketing para as barras da Enova Foods. Os alunos que forem os responsáveis pelo produto, irão definir quais os produtos que devem ser comercializados nos canais previamente definidos como locais nos quais adquirem os produtos. Aqueles que forem responsáveis por preço, irão elaborar quais os preços e as ações de preço como tabloides, leve mais pague menos e outras devem ser desenvolvidas pela empresa. O mesmo trabalho deve ser efetuado pelo grupo responsável pela promoção. Finalmente, o grupo que for o eleito para analisar o ponto de venda irá propor quais outros canais de distribuição e clientes que a Enova Foods pode comercializar suas barras dentro da região sudeste.

Na terceira atividade, os grupos devem estabelecer para cada uma das estratégias propostas pelos grupos, quais são os indicadores de desempenho para mensurar se as atividades serão bem-sucedidas em sua execução ou não. Após a realização das três atividades, o docente fará um fechamento, demonstrando para a classe que, de forma resumida, os alunos puderam passar por todas as etapas do desenvolvimento de um plano de trade marketing, que é o desafio que a indústria e os fundos que a controlam tem nessa etapa do seu desenvolvimento. Caso o professor opte pela realização das três etapas, a aula terá a programação descrita a seguir:

a) Leitura do caso de ensino (individual): 30 minutos;
b) Elaboração da estratégia de trade marketing de barras da Enova Foods na região sudeste: 50 minutos;
c) Definição dos indicadores de desempenho para cada estratégia desenvolvida: 30 minutos;
d) Fechamento do docente: 10 minutos.

O professor, no momento em que fechar a atividade, deve demonstrar que os alunos puderam elaborar um plano de *trade marketing* e formas de o mensurar de forma a que este possa ter o maior impacto possível no negócio da empresa, assim como no negócio do canal de distribuição, do cliente atendido e na satisfação do consumidor. O professor pode estimular os alunos a refletir o que fariam se fossem responsáveis por outras etapas da estratégia que em sala de aula foram desenvolvidas pelos demais grupos.

2.4 Bibliografia para estudo

MOTTA, R.G.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. ***Trade marketing:*** **teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

2.5 Sugestão de Bibliografia complementar

MOTTA, R. G.; SILVA, A.V. . Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Gerenciais (UNINOVE. Impresso),** v. 5, p. 101-108, 2006.

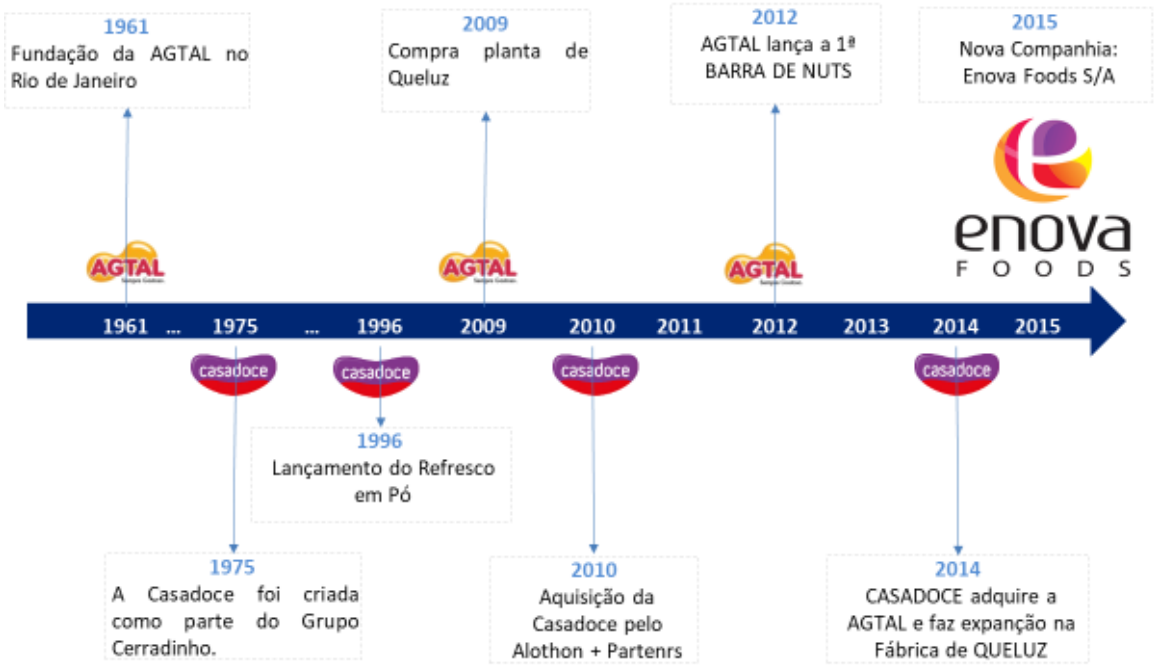
MOTTA, R. G.; MACHLINE, C. ; SANTOS, N. M. B. F. . O *trade marketing* na indústria de bens de consumo não-duráveis como resposta as transformações ocorridas no varejo alimentício.. In: **Semead**, 2008, São Paulo. Semead 2008, 2008.

3. ANEXOS

Anexo 1: Marcas pertencentes a Enova Foods.

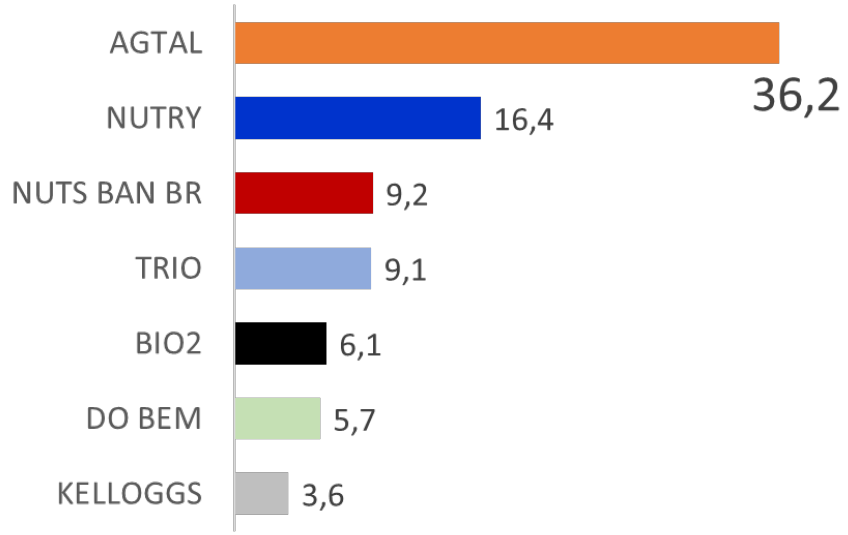
Fonte: Dados disponibilizados pela Enova Foods.

Anexo 2: Linha do Tempo da fundação da Enova Foods.



Fonte: Dados disponibilizados pela Enova Foods.

Anexo 3: Participação da Enova Foods no mercado da categoria de Barras Nuts.



Fonte: Nielsen Scan Track – Dados disponibilizados pela Enova Foods.

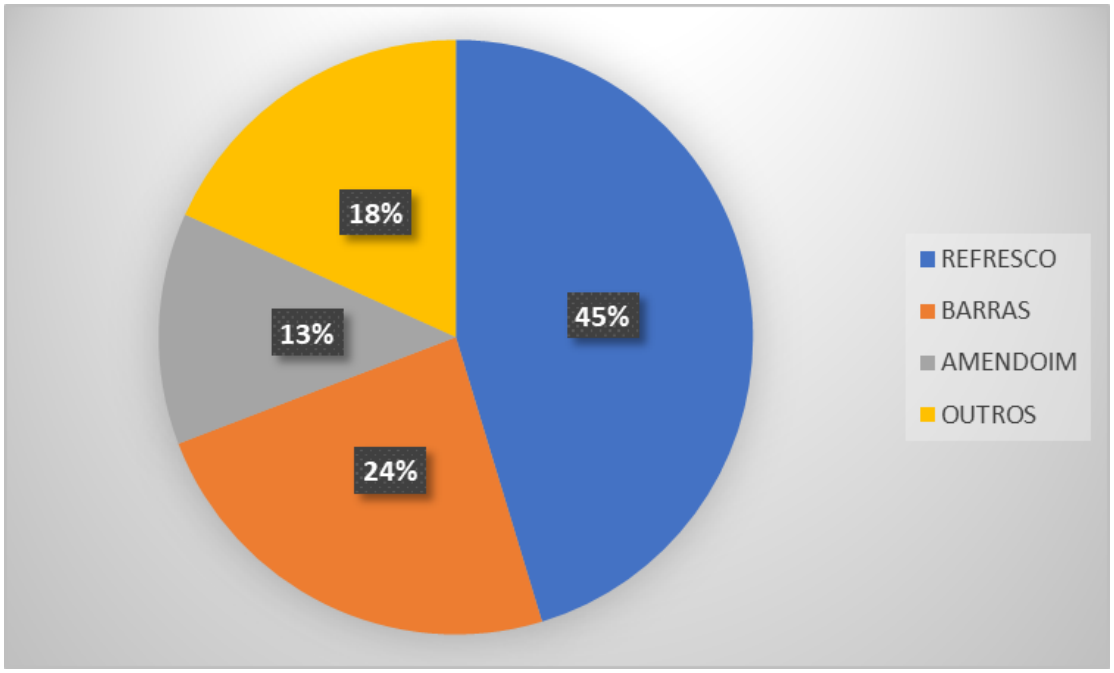
Anexo 4: Produtos comercializados pela Enova Foods.





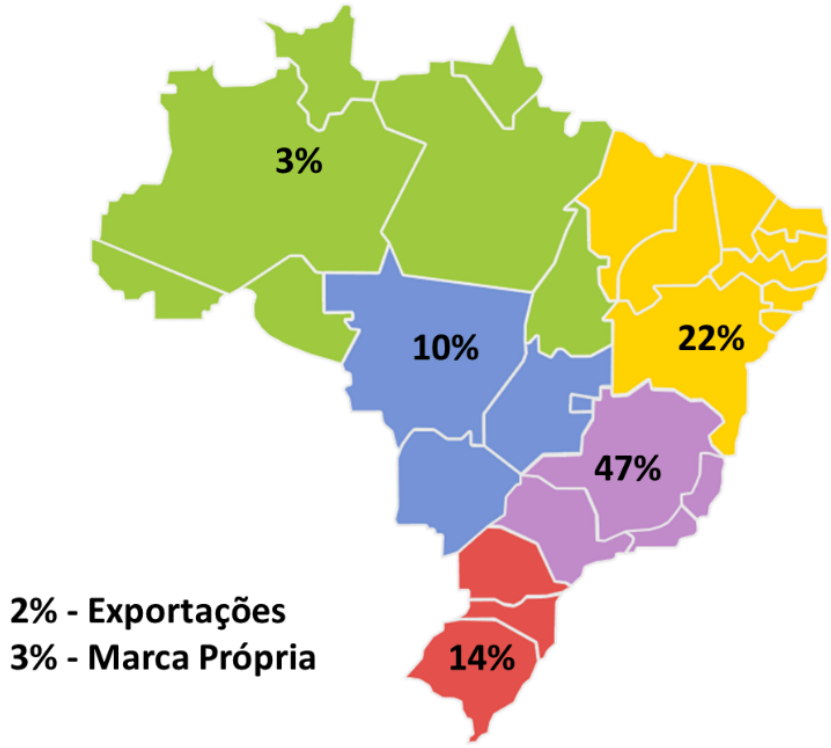
Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 5: Participação de cada linha de produtos no faturamento da Enova Foods.



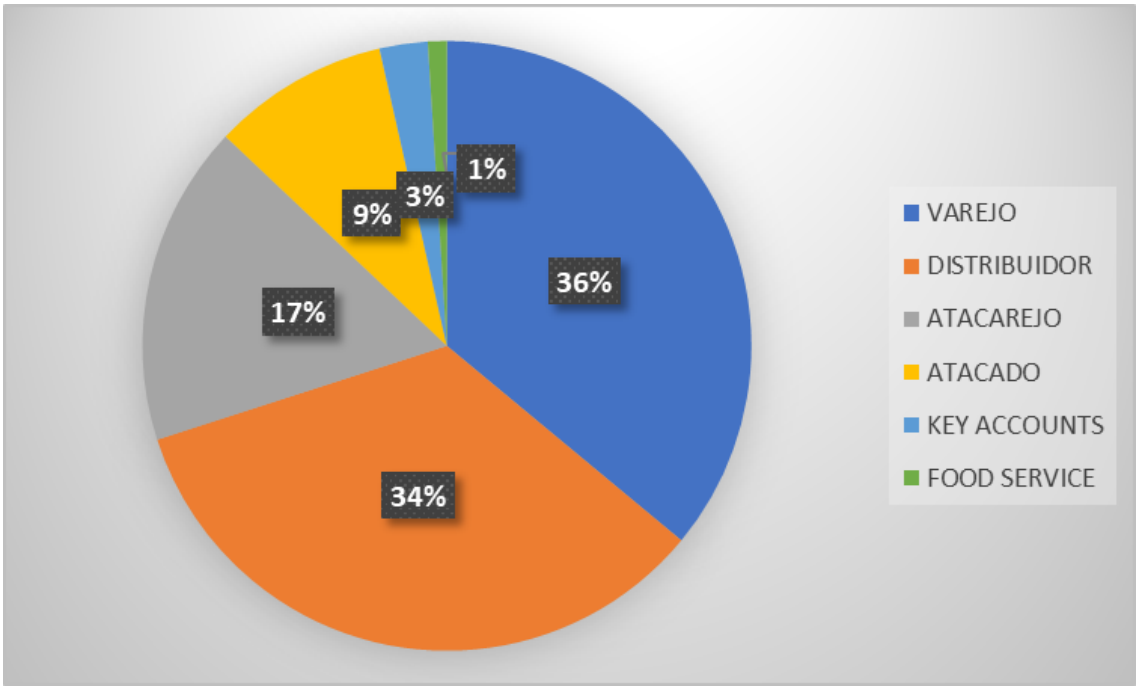
Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 6: Participação de cada região no faturamento da Enova Foods.



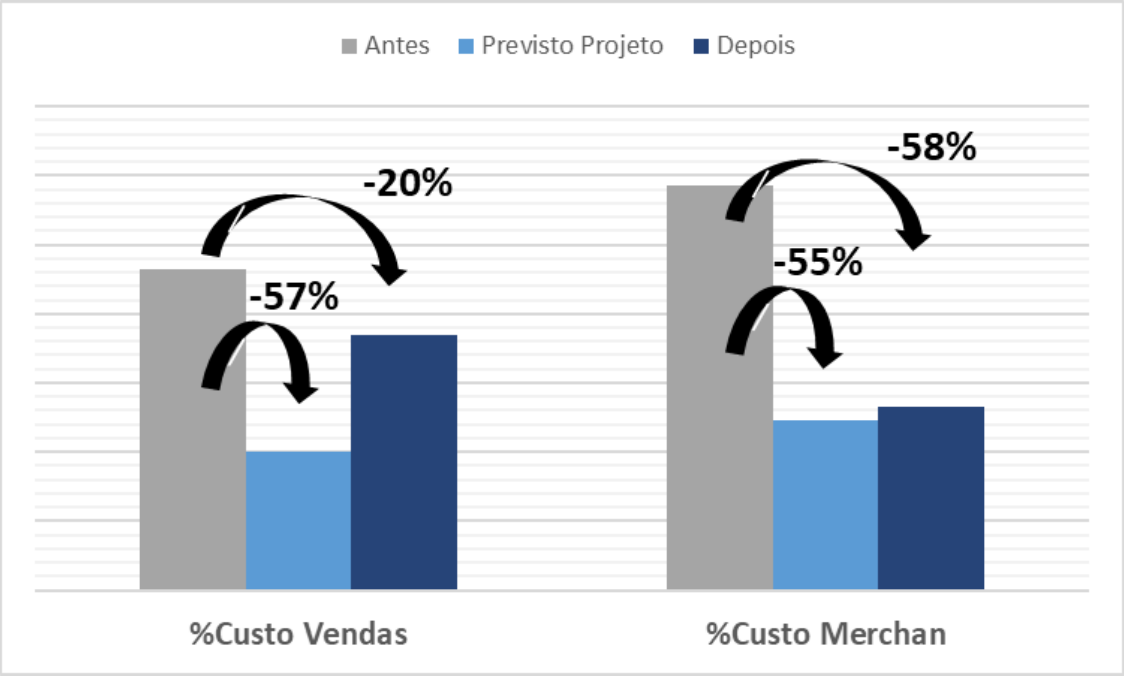
Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 7: Participação de cada canal no faturamento da Enova Foods.



Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 8: Evolução dos Custos da Estrutura de Vendas e Merchandising vs Receita Liquida



Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 9: Os processos e metas do programa de qualidade da Enova Foods (Qualidade Faixa Preta).

Processo / Metas	Objetivos
P1 - Planejamento	Planejar as ações e recursos necessários para se cumprir as metas de vendas e processos excelentes.
P2 - Visitas a Loja	Garantir que as lojas de seus clientes sejam visitadas pela equipe comercial da ENOVA.
P3 - Positivação de Clientes	Realizar vendas para todos os clientes ENOVA.
P4 - Presença em Loja	Garantir que os produtos ENOVA possam ser adquiridos pelo consumidor sempre que este for aos pontos de vendas.
P5 - Treinamento	Capacitar as equipes de vendas e merchandising para o cumprimento de sua função.
P6 - Reunião	Assegurar que todas as rotinas do programa, além das demais necessidades de gestão e administração da equipe sejam realizadas logo no início do mês.
P7 - Faseamento de Vendas	Diminuir a concentração das vendas do final do mês.
P8 - Prazo Médio de Recebimento	Reduzir o prazo médio de recebimento da Enova.
P9 - Orçamento	Assegurar que nenhum dos gerentes estourem o orçamento designado pela ENOVA.
Vendas Totais	Garantir o atingimento da meta total de vendas da Enova.
Vendas Categoria Foco 1, 2 e 3	Garantir o atingimento das metas de vendas das categorias foco estipuladas pela Enova.
Pontos Extras	Garantir que a equipe de merchandising realize pontos extras nos PDVs atendidos pela Enova Foods.

Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 10: Evolução da Margem de Contribuição dos clientes antes e após implementação do PRCE.



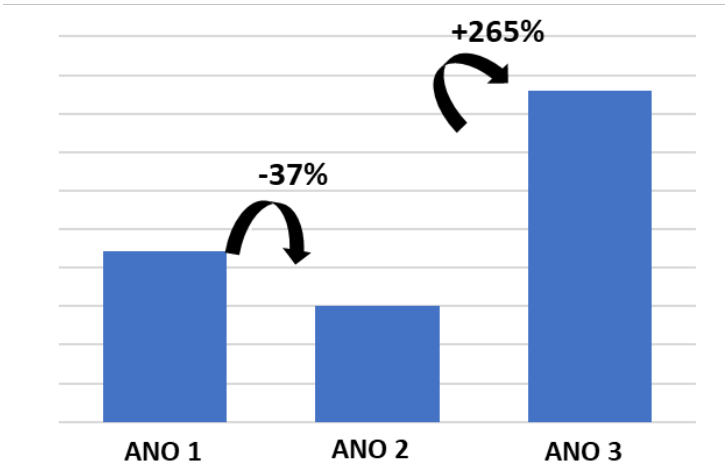
Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 11: Ganhos em pontos percentuais previstos no projeto de política comercial após a sua implementação.

POLITICA COMERCIAL - DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	% DE GANHO/ ECONOMIA
Aumento de Preços (Revisão dos descontos por canal)	+9,50%
Frete (Aumento Pedido Mínimo)	-1,20%
Investimento (Revisão do Budget - Diretrizes de Investimento)	-4,50%
Revisão dos Prazos de Recebimento por canal	-1,10%

Fonte: Dados Internos da Enova Foods.

Anexo 12: Evolução do EBITDA da Enova Foods.



Fonte: Dados Internos da Enova Foods.