

## **A APLICAÇÃO DO TRADE MARKETING EM PEQUENAS INDÚSTRIAS**

**ELAINE PINHEIRO PALMEIRA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**ELAINE RIBEIRO DE OLIVEIRA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

# A APLICAÇÃO DO TRADE MARKETING EM PEQUENAS INDÚSTRIAS

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, fatores como concorrência, fornecimento e consumidores tiveram suas dimensões ampliadas, acirrando a competição pela conquista da preferência do consumidor e, conseqüentemente, por maior participação no mercado, fato que levou as indústrias a formular estratégias de diferenciação, como a segmentação de nichos, por exemplo, em busca de destaque na mente do consumidor.

As relações entre fabricantes e varejistas tornaram-se, portanto, mais competitivas, mais críticas e mais complexas a partir das mudanças ocorridas no ambiente de negócios, como a profissionalização e a globalização das grandes redes varejistas e o fenômeno da concentração no varejo iniciado nas décadas de 1980 e 1990, o qual vem sendo estudado por Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), Benoun e Héliès- Hassid (1994), Alvarez (1999), Motta (2007) e Motta, Santos e Serralvo (2008).

Diante da emergência dessa configuração do mercado, era necessário buscar uma nova maneira de entendimento e interação entre indústria e varejo. Neste cenário, surge o conceito de *Trade Marketing* como forma de orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista. A atividade de *Trade Marketing* começa a ser aplicada consistentemente no Brasil a partir do final da década de 1990 e se concentra inicialmente nas atividades de promoção e merchandising no ponto de venda, chegando inclusive a ser confundida com esta atividade. À medida que o conceito vai sendo implantado nas organizações percebe-se que sua abrangência é muito maior e que seu foco está na atividade de vendas no ponto de vendas do cliente, voltado para o comportamento e conquista do consumidor final em seu papel de *shopper* e *buyer* (TOLEDO *et al.*, 2007).

Um estudo realizado pelo Instituto Nacional de Vendas e *Trade Marketing* detectou que a maior parte das organizações com departamento de *Trade Marketing* pertence ao segmento industrial (45,6%) e mais da metade (54,4%) são indústrias de grande porte que faturam acima de R\$ 500 milhões por ano (AMUI, 2012).

Em relação ao porte de uma empresa, verifica-se que no Brasil não existe uma nomenclatura única que o defina, podendo esse se enquadrar em micro, pequena e média empresa. Melo Júnior (2012) conceitua que a determinação da relação pequeno e grande quanto à classificação do tamanho da empresa, ou seja, ao porte da empresa, dependerá do referencial trabalhado. Nesta mesma perspectiva, Longenecker *et al.* (2007) afirmam que os padrões relativos ao tamanho são, em geral, arbitrários, adotados para servir a um fim específico.

Para a realização de estudos e pesquisas, além de utilizar o critério de faturamento bruto anual, alguns órgãos também classificam as empresas segundo o seu número de empregados. Nesse contexto, cabe destacar que não existem padrão e critério únicos para determinar o porte de tais unidades produtivas.

Este trabalho tem como foco o segmento industrial, especificamente a indústria de pequeno porte produtora de bens de consumo. O fio condutor desse artigo ressalta a importância do *Trade Marketing* como orientador das áreas de marketing, de vendas e das interações com os clientes varejistas e com o consumidor final, almejando analisar sua aplicação pela pequena indústria de bens de consumo.

### 1.1 Problema da pesquisa

Como visto a complexidade da negociação entre fabricantes e varejistas em um ambiente que exige maior esforço de conquista do consumidor final realça a necessidade de uma atuação efetiva e de sucesso por parte das indústrias dentro dos pontos de venda e, concomitantemente, demanda uma reformulação do alinhamento estratégico cooperativo entre aqueles que produzem e aqueles que distribuem.

Nesse contexto, o *Trade Marketing* mostrou-se capaz de atuar no ponto de venda para garantir que as estratégias de marketing da empresa sejam visíveis, atrativas e gerem os resultados de vendas esperados (ALVAREZ, 1999, 2008) e por isso grandes empresas, multinacionais e nacionais, principalmente do segmento industrial de bens de consumo, criaram em suas estruturas organizacionais áreas de *Trade Marketing*.

No entanto, apesar da importância que grandes fabricantes têm para a economia, nota-se atualmente um forte interesse no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para o segmento industrial formado pelos pequenos fabricantes cujo desafio é ser atrativo o suficiente para chamar a atenção do *shopper* no ponto de venda dentre concorrentes de grande porte e expressiva atuação.

Diante disso, a questão de pesquisa que configura o objeto deste trabalho apresenta-se da seguinte forma: como o *Trade Marketing* pode ser aplicado pela pequena indústria de bens de consumo?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é analisar a configuração da aplicação do *Trade Marketing* em pequenas indústrias de bens de consumo. Visando alcançar o objetivo geral, estipulou-se alguns objetivos específicos, que são:

- a) Analisar a importância do canal de distribuição no relacionamento entre fabricantes e varejistas;
- b) Analisar as principais atividades e características do *Trade Marketing*;
- c) Identificar as principais limitações da aplicação do *Trade Marketing* na pequena indústria.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Canal de Distribuição

Há algumas décadas, as necessidades básicas de uma família, como a alimentação e a higiene, podiam ser parcialmente atendidas em uma pequena mercearia de bairro. Não se encontrava ali grande variedade de produtos e marcas, as opções de compra eram bastante limitadas e a maioria dos estabelecimentos se especializava em um único nicho de produto (ROSENBLOOM, 2002).

Nesse período, o revendedor era alvo de domínio dos fabricantes. As estratégias de venda, incluindo o preço de revenda, eram estabelecidas pelos próprios produtores. O varejista, refém da indústria, tinha apenas de cumprir as ordens (CHURCHIL JR; PETER, 2012).

Verifica-se que o cenário descrito acima é bem diferente do qual se vivencia atualmente. Ao longo das últimas décadas, fatores como: a globalização, a mudança no perfil do consumidor, o aumento da concorrência, o crescimento do poder econômico varejista - desencadeado por fusões e aquisições que transformaram esse setor em poderosas redes - provocaram significativas mudanças na relação indústria *versus* varejo, que se idealiza dentro do contexto do canal de distribuição.

O canal de distribuição é uma das variáveis estratégicas do marketing que estão reunidas em quatro grandes grupos, classificados por McCarthy (1982) como os 4P's do marketing. Para Kotler e Keller (2012), as variáveis do composto de marketing (4P's) são caracterizadas como fatores controláveis pela organização, que as adota para atingir suas necessidades de lucratividade.

Uma das principais tarefas do gerenciamento de marketing é perseguir mercados-alvo potenciais e desenvolver estratégias apropriadas e coordenadas de produto, preço, promoção e praça a fim de servi-los em um ambiente dinâmico e competitivo (KOTLER; KELLER, 2012) e (Samson; Voyer, 2014)

Os canais de distribuição tem extrema importância no processo de compra, não só em termos de disponibilização de produtos, mas também, e principalmente, na motivação e facilitação desse processo (ROSENBLOOM, 2002). Nesta mesma linha de pensamento, Neves (1999) afirma que os canais de distribuição são análogos a uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através das utilidades de forma, posse, tempo e, sobretudo, lugar. Alega que somente por meio da distribuição e por intermédio de seus canais, os produtos chegam até aos consumidores, uma vez que necessitam ser transportados para lugares acessíveis, estocados e trocados por outros recursos. Wilkinson (2001) discorre que diversos avanços foram feitos nos últimos anos, envolvendo aspectos políticos e econômicos dos canais de distribuição, o relacionamento de rede entre empresas e cadeias produtivas, os mercados *business to business*, a natureza e papel das relações entre compradores e vendedores, e o estudo institucional dos intermediários de canais.

O processo de concentração do poder econômico por meio de fusões e aquisições, o alto grau de crescimento do setor e o valor agregado pelos distribuidores aos produtos comercializados, especialmente por redes de supermercados, implicam em imenso poder de barganha aos varejistas, fato que obriga os fornecedores a oferecer condições privilegiadas de compra de suas mercadorias (DE OLIVEIRA, 2011).

A alteração dos processos de gestão do varejo alinhada ao uso da tecnologia permite ainda ao varejista conhecer os seus consumidores profundamente e definir o *mix* de produtos adequados, vantagens que tornam os fabricantes cada vez mais dependentes das informações do varejo. Ações como: arrumação da gôndola, demonstrações, reposição de produtos, material de divulgação e promoções de vendas ficam a cargo, cada vez mais, dos fabricantes, embora estejam mais ligadas aos varejistas. Corstjens J. e Corstjens M. (2008) também ressaltam a importância das marcas próprias como principal fonte de vantagem competitiva para os varejistas conquistarem a fidelidade de seus clientes.

De acordo com Livato e Benedicto (2010), os novos “moldes” de competitividade requerem que as atenções sejam voltadas para uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos no setor supermercadista, do produtor ao consumidor final dos produtos, reduzindo seus custos operacionais.

Autores como Berman (1996), Czinkota (2001), Churchill Jr. e Peter (2012) e Iacobucci (2001) consideram que o papel do canal de distribuição dentro de um sistema formado por fabricante, varejista e consumidor é fundamental para uma posição competitiva sustentável. Acessar o mercado com os produtos e serviços rapidamente e eficientemente de forma que o cliente seja atendido com qualidade, exige o desenvolvimento de uma estratégia de canais que seja capaz de gerar vantagem competitiva (NEVES, 1999).

A economia de escala gerada pela especialização dos intermediários é que justifica sua maior eficiência ao desempenhar uma determinada função. Os intermediários existem e persistem porque acrescentam valores e eficiência ao sistema. Aos fabricantes, cabe a correta escolha de seu canal de distribuição, como parte integrante de seu planejamento estratégico, ao passo que, os intermediários deste canal, como atacadistas e varejistas são os especialistas. Assim, dividindo uma tarefa complexa como a distribuição em tarefas menores e alocando especialistas é possível conquistar maior eficiência em todo o sistema (NEVES, 1999). Rosenbloom (2002) propõe três divisões básicas do canal de marketing: (1) produtores, (2) intermediários e (3) usuários finais. Os intermediários são divididos em atacadistas e varejistas e os usuários finais divididos em indústrias e consumidores.

De acordo com essa divisão estabelecida pelo autor, os atacadistas estão envolvidos na compra e manipulação de produtos para a revenda a outras organizações – varejistas ou atacadistas – mas não vendem volumes significativos para consumidores finais. Os varejistas estão envolvidos na compra e manipulação de produtos para a venda ao consumidor final – famílias, indivíduos e uso doméstico Coughlan *et al.* (2002) complementam a elucidação sobre os intermediários do canal de distribuição sustentando que os produtores e fabricantes são componentes de canal tipicamente envolvidos na criação dos produtos, sendo considerados a origem do canal. Ademais, como iniciam o processo de distribuição, sob o ponto de vista do fabricante, têm como aspecto chave da estratégia de marketing determinar a melhor maneira de chegar ao mercado.

Os canais de distribuição são caracterizados pelo número de níveis intermediários. Cada membro do canal de marketing constitui um nível. Kotler e Keller (2012) não consideram o fabricante e o consumidor como componentes dos níveis de um canal, ou seja, se um canal for composto apenas pelo fabricante e o consumidor final, é designado pelos autores como um canal direto ou um canal de nível zero. De forma diferente, Neves (1999) e Rosenbloom (2002) apontam que este mesmo canal, composto pelo fabricante e o consumidor, sem intermediários, é chamado de canal de dois níveis – número mínimo de níveis de um canal, para os autores.

Estruturar um canal de distribuição é um esforço conjunto e coordenado de agentes que compartilham de objetivos comuns. Desse modo, a gestão eficiente do relacionamento entre os elos é um elemento importante para a integração do canal de distribuição, tornando a estabilidade e a eficiência no gerenciamento do relacionamento pré-requisitos essenciais para o sucesso da parceria (PIGATTO; SANTINI; SOUZA, 2011).

Autores como Coughlan *et al.* (2002) e Kotler e Armstrong (2011), afirmam que os intermediários de marketing, através de sua experiência, especialização, contatos e escala, oferecem aos outros membros dos canais mais do que podem usualmente atingir por eles mesmos em termos de sua eficiência superior no desempenho das funções básicas de marketing. Adicionalmente, ao oferecer diversidade de produtos aos consumidores finais, ampliam a possibilidade de escolha e facilitam o processo de busca.

A decisão sobre canais de distribuição pode ser considerada estratégica no microuniverso de cada empresa, na medida em que busca aumentar lucros e baixar custos, ao mesmo tempo em que, apresenta sua relevância em nível macro ao envolver forças ambientais indutoras e restritivas, responsáveis por fatores que provocam ou estimulam mudanças ambientais, tais como: comportamento do consumidor, cultura organizacional, intervenção governamental e urbanização (CONSOLI, 2005). A estrutura do canal de distribuição se refere à disposição que um canal assume para executar as tarefas peculiares de distribuição, isto é, colocar os produtos à disposição dos consumidores. Esta estrutura deve refletir tanto as metas estratégicas da organização, como atingir determinada participação de mercado, como a redução de custos administrativos, por exemplo (HUTT; SPEH, 2012).

## **2.2 Relação indústria e varejo**

A relação entre a rede varejista e a indústria é bastante complexa, havendo simultaneamente interesses comuns e uma série de conflitos, pois embora busquem conquistar o consumidor final, e para tanto necessitam um do outro, tanto produtores quanto varejistas sempre almejam aumentar os próprios ganhos em suas negociações (COUGHLAN *et al.*, 2002; PIGATTO; ALCANTARA, 2003; ALVAREZ *et al.*, 2004). Para Rosenbloom (2002), dado que canais de distribuição são sistemas sociais, não há nenhuma maneira de escapar da dimensão fundamental e inerente a todos os sistemas sociais — o conflito, que, segundo o autor, pode ser visto como positivo no processo, pois ao menos significa que há uma relação.

Os conflitos entre fabricantes e os canais são inerentes ao negócio de distribuição – fato este retratado há bastante tempo por Dommermuth e Aldersen (1969) – e podem surgir por motivos como disputa de poder e o desempenho de outros membros do canal. Nas relações de conflito, o poder aparece como um forte influenciador, pois pode controlar a estratégia de outros membros do canal e torna-los dependentes e, conforme Alvarez *et al.* (2004), quanto mais dependente for o membro do canal, menor será o seu poder e mais suscetível estará a conceder favores aos desejos dos outros membros do canal.

Jary e Wileman (1998) ainda salientam que o processo decisório do consumidor irá definir primeiro a loja, na qual a compra será realizada, e, posteriormente, os produtos que serão comprados. Tanto varejistas quanto fabricantes buscam maximizar seus ganhos individuais nas negociações, podendo gerar uma situação de conflito entre ambas as partes. Além disso, é consenso que fornecedores (indústria) e distribuidores (varejo) são parceiros no objetivo de disponibilizar produtos para o consumidor final e, para isso, é importante haver uma negociação transparente entre ambos os lados (PIGATTO; ALCANTARA, 2003). A função dos varejistas é garantir que os consumidores encontrem os produtos que procuram e a dos fabricantes é assegurar o contínuo abastecimento desses produtos no ponto de venda, conforme Alvarez (2008).

De acordo com Jary e Wileman (1998), o consumidor final deve ser o foco de todos os elementos da cadeia de suprimentos, afinal, as vendas realizadas aos intermediários são apenas etapas do processo. Miranda (1997) ainda postula ser errôneo pensar que a relação entre produtores e revendedores é de curto prazo, na qual a venda do produto ao varejista finda a responsabilidade do fornecedor.

Uma vez que o objetivo desses dois agentes do canal é conquistar o consumidor final é necessário que os mesmos não o perceba como o único fator responsável pelos lucros, enquanto o distribuidor não seria mais percebido apenas como agente passivo e facilitador no processo de vendas ao consumidor final (BENOUN; HÉLIÈS-HASSID, 2004), mas também como um cliente importante, cujo negócio deveria ser compreendido (RANDALL, 1994).

A oportunidade dos fabricantes estaria na mudança de enfoque estratégico, ao analisar os hábitos e necessidades dos clientes do canal como compradores potenciais da sua marca (RICA, 2010), com o ponto de venda sendo o local onde o fabricante pode desenvolver a sua imagem por meio do controle sobre a experiência de compra dos clientes (AURIER; LANAUZE, 2011). Em um ambiente no qual o mercado é cada vez mais dinâmico e turbulento, a habilidade de uma empresa em desenvolver e controlar com sucesso os seus relacionamentos com outras empresas emerge como uma competência e uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável (BATT, 2003). O gerenciamento eficaz do conflito em canais de distribuição, portanto, é um fator-chave que contribui para o sucesso de um relacionamento duradouro entre parceiros de negócio (KOZA; DANT, 2007).

Dentro desse contexto, para responder ao novo cenário de negócios, era necessário entender e interagir com os canais de distribuição de forma diferente ao que era feito anteriormente. Era necessário que o gerenciamento dos conflitos existentes oportunizasse a comunicação e a superação de divergências, estimulando maior confiança entre as partes (MILAN; MATOS, 2011).

Para Alvarez (2008), as relações fragmentadas entre indústria e varejo foram substituídas por relações integradas de médio e longo prazo que promovem ações conjuntas, envolvendo vários setores da empresa fornecedora e revendedora, de modo que melhoram a venda ao consumidor final e trazem melhores resultados para ambas as partes.

### **2.3 Trade Marketing**

A complexa rede que abrange o canal de distribuição, exposta no curto prazo a um cenário de intensificação da competição, exige das empresas envolvidas neste processo

mudanças na maneira de perseguir seus objetivos comerciais. O fato de que o poder de negociação está passando das mãos dos produtores para as mãos dos varejistas – independentemente do porte do varejo – que buscam suas próprias ações mercadológicas e criam sua própria imagem junto ao consumidor final, de forma independente aos produtores, é amplamente defendido por diversos autores, como Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), Alvarez (1999), Benoun e Héliès-Hassid (1994), Liria (2001), Motta (2007), Motta, Santos e Serralvo (2008).

De Almeida *et al.* (2012) ao pontuarem que, com o advento do Trade Marketing, o fabricante passa a tratar cada membro do canal como um cliente que oferece singularidades a serem exploradas, de modo a aumentar a eficiência na conversão dos *shoppers*. Os autores ainda concluem que Trade Marketing implicaria, portanto, numa mudança de ênfase por parte dos fabricantes, objetivando alcançar o consumidor por meio do alinhamento de suas atividades de marketing com as necessidades de desenvolvimento de mercado dos varejistas, resolvendo um problema de distanciamento entre as tradicionais ações de marketing e o comportamento do consumidor no ponto de venda (SILVA NETO; MACEDO-SOARES; PITASSI, 2011).

De acordo com Liria (2001) e De Almeida *et al.* (2012), a necessidade de colaboração entre fabricantes e distribuidores para a otimização de objetivos comuns foi o motivo desencadeante para o nascimento do Trade Marketing. O Trade Marketing propõe uma nova maneira de pensar, centrada no relacionamento entre fornecedor e cliente, entendendo o varejista como um cliente, e não como um canal de distribuição, o que significa, portanto, uma mudança na orientação de negócios do fabricante (DAVIES, 1993).

O termo Trade Marketing faz referência a um conceito relativamente novo, nascido da prática empresarial recente – anos oitenta – cuja origem alguns autores como Santesmases (1999) e Domenéch (2000) situam na empresa americana Colgate Palmolive, que cunhou esse termo para se referir a integração das funções do seu departamento de vendas e marketing, voltada para estreitar as relações comerciais com seus distribuidores. Quanto à origem do termo Trade Marketing, não existe uma uniformidade em publicações pesquisadas, havendo apenas uma convergência de opinião entre diversos autores de que o conceito é relativamente jovem e oriundo da prática de negócios desenvolvida durante a década de 1980 e depois incorporado na academia (ALVAREZ, 2008; DAVIES, 1993; DOMENÉCH, 2000; LIRIA, 2001; RANDALL, 1994; SANTESMASES, 1999).

Na literatura de Trade Marketing também não há uma consonância sólida em relação a definição do termo, cunhado como ferramenta (CORSTJENS J.; COOSTJENS M., 2008), denominado de conceito (LABAJO, 2007), intitulado como uma aliança estratégica (SANTESMASES, 1999) e até mesmo constituído como uma filosofia (ALVAREZ, 1999; TOLEDO *et al.*, 2007).

A disparidade em relação a designação do termo Trade Marketing foi registrada por Araújo e D'Andrea (2010), mediante esta constatação, torna-se importante a consulta a diferentes autores e obras na tentativa de encontrar a definição mais adequada ao objetivo deste estudo, como Arbache *et al.* (2011), os autores evidenciam a amplitude do conceito de Trade Marketing, que estabelece, de acordo com eles, a necessidade de se adaptarem produtos, logística e estratégias de marketing, de modo a conquistar o consumidor nos pontos de venda.

Para Alvarez (2008), o Trade Marketing é possível constatar a necessidade de união entre as áreas de marketing e de vendas, com a intenção de reforçar o relacionamento entre a indústria e o cliente varejista. Alvarez (2008) vai além e transcende o conceito de Trade Marketing a nível de filosofia, a qual deve permear o trabalho da empresa no sentido de entender como o consumidor se comporta no momento da compra dentro do ponto de venda,

para que, então, suas estratégias estejam alinhadas com este comportamento e possam, com isso, alcançar o sucesso desejado.

Morales (2000), um dos primeiros autores a estudar este novo conceito no mercado espanhol, esclarece que a estrutura departamental é menos importante que a filosofia e os pressupostos de Trade Marketing aplicados. Nesta mesma linha, Toledo *et al.* (2007) defendem que Trade Marketing é, acima de tudo, uma filosofia da empresa, em que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante deste consumidor no ponto de venda, local da arena competitiva.

Do ponto de vista do fabricante, Araújo e D'andrea (2010, p. 42) definem Trade Marketing como “esforços de marketing realizados pelos fabricantes para auxiliar seus canais de distribuição a vender produtos.

Segundo Motta, Santos e Serralvo (2008), o Trade Marketing atua para adequar a estratégia, a estrutura e a operação das empresas fabricantes à dinâmica dos canais de distribuição de maneira a atender melhor e mais rentavelmente seus clientes (intermediários).

A conceituação estabelecida pelos autores Motta, Santos e Serralvo (2008) alcança uma melhor adequação ao objetivo deste trabalho, pois abrange aspectos da gestão de empresas industriais que precisam estar alinhados com a atividade do canal de distribuição.

Embora com enfoques diferentes, Davies (1993), Morales (2000) e Alvarez (2008) abordam a questão da amplitude das ações de Trade Marketing, de suas interações com os diversos setores internos e externos e de seu envolvimento com os inúmeros aspectos do negócio.

Sponton (2008) propõe como grande desafio para o Trade Marketing entender os diversos perfis de *shopper*, de modo a poder determinar melhor quais as estratégias e táticas a serem enfatizadas em termos de: sortimento, preço, localização, exposição, promoção, inovação, embalagem e material de merchandising.

Alvarez (2008) estabelece os objetivos principais do *Trade Marketing*, e salienta que tais objetivos atenderão tanto às necessidades de curto prazo de vendas, e para Liria (2001) as atribuições de *Trade Marketing* devem ser realizadas em conjunto, por fabricantes e distribuidores, de maneira cooperada, onde a função (Gerald, 2007) de Trade Marketing passou por um processo evolutivo, onde inicialmente desempenhava um papel mais “resolvedor”, isto é, um solucionador de problemas. O termo *Trade Marketing* (Arbache et al., 2011) tem sido usado equivocadamente por algumas empresas, quando o consideram um conjunto de ferramentas orientadas para a promoção e comunicação de produtos no ponto de venda.

A estruturação da área de Trade Marketing ocorre de maneira empírica, procurando solucionar deficiências específicas inerentes as realidades de cada empresa (SILVA NETO; MACEDO-SOARES; PITASSI, 2011).

Segundo Randall e Seth (2005), antes das mudanças no cenário competitivo e do surgimento dos departamentos de Trade Marketing, os departamentos de marketing estavam organizados com gerentes de produtos ou marcas, enquanto os departamentos de vendas eram compostos por gerentes de contas-chave e/ou região geográfica.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para desenvolvimento da pesquisa neste trabalho, decidiu-se pela realização de um estudo qualitativo que, se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, e de caráter exploratório cujo objetivo é explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso que, segundo Yin (2015) é um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O presente trabalho analisa um estudo de caso único, holístico, a partir de uma unidade de análise – uma indústria de



pequeno porte do setor de alimentos. Este tipo de abordagem é adequada quando o caso tem condição de confirmar, contestar e entender a teoria referenciada no trabalho; quando se trata de um caso raro ou extremo, ou ainda, quando é um caso revelador, no qual se observa um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Para a realização do estudo de caso, segundo Yin (2015), é imprescindível a utilização dos seguintes critérios do “protocolo do estudo de caso”, abordados a seguir: a) visão geral do projeto b) procedimentos de campo, c) questões do estudo de caso, d) procedimentos de análise.

As evidências do estudo dos casos foram obtidas atendendo três das seis fontes de evidências (Yin, 2015). Neste estudo, adotou-se as seguintes fontes de evidências: entrevistas, observação direta e análise documental, pois possibilitou a triangulação a fim de aumentar a validade dos dados. Ainda segundo Yin (2015), o processo de triangulação pode permitir ao pesquisador se “dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno”.

Para a realização deste trabalho, foi escolhida a entrevista semiestruturada (Creswell, 2010), que possibilita maior clareza e liberdade de expressão aos entrevistados, sendo coerente com o objetivo e com o paradigma adotado.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em seguida será apresentada a análise dos resultados obtidos na entrevista realizada com o gerente de marketing da SuaviPan, na qual obteve-se as respostas referentes às questões propostas no protocolo do estudo de caso. Cabe ressaltar que, assim como o estudo de Schneider (2013), no qual o roteiro semi estruturado dessa pesquisa foi baseado, o padrão de análise dos dados estará fundamentado nas seis variáveis do *Trade Marketing Mix*, conforme as preposições teóricas levantadas nesse estudo e de acordo com a lógica de combinação de padrão de Yin (2015).

As perguntas que guiaram a entrevista desse estudo estão divididas em grupos, de acordo com a variável a qual correspondem, e as suas respostas serão comentadas buscando-se atingir a principal indagação sobre a variável em questão, conforme exposto nos procedimentos de análise desse estudo.

### **4.1 Marketing e mix de produtos**

Nesta variável buscou-se analisar a variedade de itens e amplitude da linha e se havia preocupação na adequação do mix de produtos por cliente e canal de vendas.

A linha de produtos da SuaviPan está dividida em três segmentos básicos: light, integral e orgânico. A linha light é a mais antiga, sendo composta por bolos de 250 gramas, bolinhos de 40 gramas e rosquinhas. Já a linha de alimentos orgânicos é caracterizada por alimentos que estão voltados à preservação da saúde e do meio ambiente pois, de acordo com a empresa, utiliza meios e matérias-primas socialmente corretos em sua fabricação. A criação da linha orgânica é um exemplo de como a SuaviPan coordena o processo de inovação de produtos e renovação do portfólio. Os produtos orgânicos surgiram em resposta a observação do mercado que demandava produtos saudáveis, nutritivos, sendo ao mesmo tempo saborosos.

A SuaviPan está sempre atenta ao mercado e sua demanda. A inovação ocorre com a observação do mercado e por meio do *know-how* da equipe interna, que conhece as características das linhas de produtos e o seu desempenho nos canais. Além disso, para desenvolver novos produtos a organização coleta informações de mercado por meio de publicações especializadas no seu segmento, bolos prontos, ou publicações afins. A observação da equipe de degustadores e promotores também é considerada no processo de desenvolvimento de uma nova linha ou produto.

É importante ressaltar que as linhas de produtos dos concorrentes bem como a sua performance no ponto de venda também são consideradas no processo de desenvolvimento de produtos e linhas. Ademais, a SuaviPan também se preocupa em avaliar sua a linha de produtos com frequência, procurando investigar por meio de informações coletadas no histórico de desempenho de cada produto ou linha questões como a presença de itens, a aceitação dos produtos e a atratividade das embalagens, elaboradas, segundo o gerente de marketing, levando em consideração a atratividade que se deseja alcançar no ponto de venda, a exposição e localização que o produto terá no local de venda e o custo que envolve o desenvolvimento e a produção da mesma.

Aspectos técnicos e estratégicos, como a distribuição, por exemplo, aspectos de custo e de rentabilidade estão envolvidos diretamente na decisão sobre a formação de um novo portfólio de produtos. Por isso, a empresa consegue ponderar seu investimento em determinada linha para garantir a assertividade de suas ações, conforme exemplifica o gerente de marketing da empresa:

Há produtos que marketing gostaria de desenvolver, por exemplo, porém a empresa, atualmente, não tem capacidade física para empreender. Por isso é importante avaliar as demandas do mercado segundo aspectos técnicos, de custo e de rentabilidade da empresa. (Gerente de Marketing)

Na SuaviPan não há departamentos formalmente estruturados de marketing e Trade Marketing, mas estas áreas estão conceitualmente divididas e esclarecidas quanto aos seus papéis e são aplicadas de forma distinta pelos gestores da empresa. Os gestores sabem que o marketing deve ser empregado para analisar como a empresa deve se comunicar com o seu consumidor, gerando o interesse de compra, ao passo que *Trade Marketing* deve se preocupar com a disponibilização correta e eficiente do produto no ponto de venda, buscando ter certeza de que as estratégias de marketing condizem com a exposição do produto no local de compra.

Sobre o direcionamento do portfólio de produtos à equipe de vendas em função dos tipos e perfis de canais e de clientes, o gerente de marketing afirma:

O perfil do canal é considerado na venda do produto. Há determinados tamanhos de produtos, por exemplo, que são vendidos em maior volume por lojas de conveniência, como os bolinhos de 40 gramas, enquanto outros produtos apresentam melhor desempenho em lojas de auto-serviço. Por isso, a equipe de vendas é orientada a direcionar o portfólio de produtos de acordo com o canal, pois do contrário, o esforço de venda não valeria a pena. (Gerente de Marketing)

A empresa, contudo, não deixou claro se a performance dos produtos em relação a sua posição no ponto de venda é avaliada segundo indicadores concretos, demonstrando ser um tipo de análise que requer maior envolvimento da companhia para ser apurada.

A SuaviPan, de modo geral, demonstrou aplicar os conceitos atrelados a variável “Marketing e Mix de Produtos” do Trade Marketing Mix na medida em que se preocupa com a variedade e amplitude da linha para ocupar espaço no ponto de venda, adequa seus produtos às demandas dos consumidores e considera o perfil do canal e dos compradores do canal para a adequação do mix de produto, evitando os “conflitos de canais”. A organização também demonstrou trabalhar para manter o seu nível de competitividade e o nível de competitividade do seu cliente ao procurar a diferenciação por meio da inovação de produtos, como o lançamento das linhas orgânica e integral.

#### **4.2 Propaganda, promoção e merchandising**

Na variável “Propaganda, promoção e merchandising”, buscou-se analisar se a empresa demonstra preocupação em elaborar planos de promoção para garantir a sua presença e visibilidade no ponto de venda.

As ações promocionais propostas pela SuaviPan são sempre focadas no *sell out* e acontecem tanto em grandes quanto em médios e pequenos clientes, obviamente, com volume de investimentos diferentes em razão do tamanho do cliente e, por consequência, do retorno que o investimento trará em termos de rentabilidade.

Quanto a exposição de materiais de ponto de venda que garantem a visibilidade da marca, a SuaviPan afirmou que este tipo de ação está mais restrita em razão de novas regras estabelecidas pelas redes, oriundas da profissionalização desse setor. Ações de tablóides “cooperadas” também são realizadas de vez em quando.

Todas as ações promocionais executadas pela SuaviPan são validadas sob o prisma do marketing, de modo a garantir que a estratégia de posicionamento da marca e do produto reflitam no ponto de venda. Como a empresa estabelece planos de ações contínuas, consegue garantir até, certo ponto, boa visibilidade no ponto de venda. Além disso, tem controle sobre as verbas destinadas a promoções em seu orçamento, ressaltando, contudo, que nem sempre esse controle é exato em razão de participar de alguns eventos que não estavam previstos em seu calendário.

Por meio dos dados colhidos a respeito da variável “Propaganda, Promoção e Merchandising” pode-se dizer que a empresa consegue certo balanceamento entre a promoção do produto no ponto de venda e as promoções gerais de preço, amortizando a pressão em cima desse fator com as ações de degustação, por exemplo, que podem ajudar o *shopper* a definir a escolha da compra.

Outra função desempenhada pela SuaviPan e atrelada à variável “Propaganda, Promoção e Merchandising” é a estruturação de planos e ações específicas por cliente e por canal de vendas.

### **4.3 Vendas e canais**

Procurou-se analisar nesta variável se a empresa demonstra preocupação com ações de *sell out* (esforço de vendas ao consumidor final), se existe um nível de integração entre os departamentos na oferta de ações conjuntas e se há preocupação em evitar conflitos entre os diversos canais de vendas atendidos pela organização.

A equipe de vendas da SuaviPan está focada no *sell out* e toda a negociação é mediada seguindo os planos comerciais estabelecidos pela diretoria comercial. Cada canal tem o seu plano comercial específico, que procura considerar a sua capacidade e características, fato que pode ser reforçado pelas palavras do gerente de marketing da empresa:

A SuaviPan não tem interesse em fazer uma venda de grande volume para o cliente sabendo que a sua capacidade para saída do volume é bem menor. A empresa está focada no *sell out* e analisa as características do cliente no momento da venda.  
(Gerente de marketing da empresa)

Questões regionais e de preço afetam de certo modo as negociações da empresa com os clientes, pois determinados produtos não tem saída em algumas praças, demandando maior atenção e conhecimento da equipe de vendas. A SuaviPan procura mediar os conflitos dos canais por meio de políticas comerciais claras que diminuam o risco de desentendimentos tanto em aspectos negociais, como a identificação das ações da concorrência, quanto em funcionais, como o cumprimento das estratégias de exposição do produto no ponto de venda.

Segundo o gerente de marketing da empresa, a SuaviPan possui um plano estruturado de ações de promoção e merchandising por canal, não por cliente e, portanto, sabe quais ações ocorrerão nos estabelecimentos de venda, o investimento para a realização das mesmas e os objetivos e retornos esperados de cada canal a partir de sua implantação, fatores que influenciam diretamente as negociações com os clientes.

Na análise dessa variável foi possível detectar que a empresa procura se concentrar no *sell out* e fazer com que as ações de vendas ao público gerem como consequência a compra do

cliente, por meio de planos comerciais direcionados para cada canal ao levar em conta suas características e potencial e através da estruturação de um plano de ações de promoção e merchandising por canal.

#### **4.4 Serviços e logística**

A variável “serviços e logística”, pretendeu-se analisar se a empresa se preocupa em oferecer um nível adequado de prestação de serviços, como análise dos estoques, exposição correta dos produtos e ações promocionais.

Segundo a SuaviPan, os clientes maiores possuem ferramentas específicas de controle do estoque e abastecimento automático, como o EDI, por exemplo, e permitem o acesso de fornecedores, facilitando o trabalho da empresa para evitar quebras e rupturas. Em clientes menores, todavia, esse controle já é mais complicado, de acordo com o gerente de marketing da empresa, pois, na maioria das vezes, o próprio cliente controla o estoque e, por consequência, assume o risco de rupturas. A SuaviPan, por sua vez, tenta evitar a ruptura com a visita regular de repositores e vendedores. Essas visitas dependem do tamanho do cliente e do custo máximo que a organização pode gastar para atendê-lo.

A empresa declara que alguns clientes tem os seus próprios repositores, outros, no entanto, exigem que este serviço seja prestado pela indústria. A SuaviPan tem uma equipe de repositores interna, mas também terceiriza uma empresa para realizar este serviço tanto dentro da capital, como em regiões do interior de São Paulo e de outros estados. A idéia é que os repositores tenham o máximo de frequência possível no ponto de venda, principalmente devido ao prazo de validade dos produtos e também em razão de alguns dos concorrentes da SuaviPan que também produzem pães, itens com menor prazo de validade, ter repositores com maior frequência, podendo alterar a exposição do produto da SuaviPan no ponto de venda quando o controle não é feito regularmente.

Conforme Alvarez (2008) preceitua, a preocupação com o giro dos produtos e o baixo estoque nos varejistas torna a política de abastecimento do ponto de venda essencial, do contrário, grandes esforços podem ser perdidos. Dentro de suas possibilidades, a SuaviPan parece ter esse controle, principalmente, em clientes de grandes redes nas quais o EDI é disponibilizado pelo próprio cliente. Durante a entrevista, o gerente de marketing demonstrou que a empresa se preocupa com questões como quebra e ruptura ao investir não só em uma equipe interna de repositores bem como contratar empresas especialistas na reposição e arrumação dos produtos no ponto de venda, e ao esboçar o desejo de que o controle de estoque também fosse efetivo em clientes menores com a implantação de programas de controle específicos.

A SuaviPan também disponibiliza ao cliente, principalmente aqueles com maior potencial de vendas, serviços como a reposição de produtos, arrumação das gôndolas, materiais promocionais, ações promocionais para os consumidores visando o *selling out* e o controle de abastecimento automático, evitando que tanto o varejista quanto o fabricante percam rentabilidade. Desse modo, corrobora com o pressuposto teórico levantado no primeiro capítulo dessa dissertação de que ações como estas ficam a cargo cada vez mais dos fabricantes, embora estejam mais ligadas aos varejistas. A organização também demonstrou que se interessa pelo treinamento da equipe do cliente, pois entende ser essencial para o apoio ao consumidor final e ao convencimento de compra, garantindo o giro dos produtos. Esse fato fica evidenciado quando a empresa afirma promover ações de degustação com a equipe do varejista e ações de lançamento de novos produtos.

#### **4.5 Preço**

A intenção nesta variável analisou-se se a empresa considera o posicionamento de preços definido pela própria organização e se há preocupação com o giro dos produtos e margens praticadas pelo cliente intermediário.

A SuaviPan acompanha a movimentação de preços dos concorrentes por meio da ação dos reposidores no ponto de venda e também pela observação dos próprios vendedores durante suas visitas ao ponto de venda ou em negociações com clientes, porém, procura não entrar em guerra de preços, não almejando estar entre os maiores ou entre os menores preços de mercado. Para a empresa, preço não é um fator decisor dos seus produtos, isto é, a empresa não quer que seus produtos estejam atrelados ao preço, mas sim atrelados a sua diferenciação e a sua qualidade.

Para o gerente de marketing da empresa, no limite, quem define o preço ao cliente é o mercado, já que a diferenciação que a empresa almeja tem um teto de valor. A SuaviPan tem uma tabela de preços por canal, de acordo com suas políticas comerciais, e deixa o cliente livre para colocar o seu *markup*, porém o mesmo é orientado sobre ter um giro melhor mediante um *markup* menor. A empresa faz uma sugestão de preço de venda ao consumidor final para o canal, mas a definição do preço para é livre e feita pelo cliente. Na maioria das vezes, o preço praticado ao consumidor final está de acordo com a estratégia de marketing do produto. Quando esse valor, por alguma razão, não está de acordo, a SuaviPan orienta o cliente mostrando-lhe que uma mudança no valor de venda lhe renderia melhores resultados. Portanto, a empresa não controla o preço praticado pelo canal, apenas o orienta.

De certo modo, a SuaviPan demonstrou que se preocupa em garantir a competitividade dos produtos em relação ao preço praticado, cuidando da estratégia de posicionamento definida, porém nem sempre consegue garantir que o ponto de venda pratique uma margem correta, o que pode prejudicar a venda do produto e sua atratividade. A organização também se mostra preocupada em evitar uma deterioração de preços que afete a imagem da marca, uma vez que não entra em guerra de preços.

#### **4.6 Resultado e Rentabilidade**

Neste item, buscou-se analisar se a empresa possui métricas mínimas para a análise dos investimentos nos clientes e pontos de venda.

A empresa procura controlar o custo de atender cada cliente. Esse controle é feito pela SuaviPan a partir de programas internos que possuem todas as informações das políticas de vendas e da performance de cada distribuidor, incluindo todas as ações promovidas no cliente, descontos concedidos em negociações e o custo de serviços oferecidos. Em alguns casos, contudo, redes varejistas fazem compras centralizadas e nesse caso não é possível fazer a apuração por loja, somente pela venda centralizada.

A SuaviPan tem objetivos de resultados claros e mensuráveis para as ações implementadas nos clientes, definidos e estudados pela equipe interna de acordo com o perfil de cada varejista. Segundo o gerente de marketing da empresa:

Sem objetivos de resultado claros e mensuráveis para as ações que a SuaviPan implementa em cada cliente, não valeria pena fazer todos os esforços de venda que SuaviPan faz. (Gerente de marketing)

Ainda segundo o gerente de marketing, algumas ações que a empresa promove, todavia, não podem ser mensuradas em razão de serem ações mais intuitivas, apesar de terem objetivos claros. O gerente de marketing concorda que as ações de Trade Marketing focadas especificamente em ações de ponto de venda são mais fáceis de mensurar.

Para Alvarez (2008), a dificuldade em medir objetivamente os resultados das ações de Trade Marketing existe, e uma das razões descritas pelo autor condiz com a resposta relatada pela empresa: o fator subjetivo e muitas vezes ações de longo prazo dificultam a mensuração.

#### **5 Considerações Finais**

No decorrer dos últimos anos, o *Trade Marketing* mostrou a sua importância e eficácia ao ser capaz de atuar no ponto de venda garantindo que as estratégias de marketing da empresa sejam visíveis, atrativas e gerem os resultados de vendas esperados (ALVAREZ,

2008). Em razão dos efeitos positivos no gerenciamento do relacionamento de fabricantes com varejistas, o *Trade Marketing* foi implementado em empresas de grande porte, multinacionais e nacionais, do segmento industrial e varejista. Fato reforçado pelo estudo de Amui (2012), que apurou que mais da metade das organizações com departamento de *Trade Marketing* são indústrias de grande porte que faturam acima de R\$ 500 milhões por ano, demonstrando que o conceito fica restrito a organizações de grande porte.

Todavia, as pequenas indústrias no Brasil possuem grande força e são importantes agentes de fomento econômico, a partir geração de empregos e da relevante participação no PIB, despertando, desse modo, grande interesse do país nesse segmento. Apesar disso, esse artigo constatou que há certa carência em estudos e pesquisas sobre a gestão de organizações industriais de pequeno porte que, desprovidas de recursos e tendo que enfrentar riscos e desafios inerentes ao seu tamanho, precisam despende grande esforço, não somente para sobreviver em meio ao complexo e altamente competitivo ambiente no qual estão inseridas, bem como para superar as dificuldades de se diferenciar e ser atrativa no ponto de venda, de modo que seja a preferência do *shopper* no momento da compra. Além disso, o poder de barganha de um grande varejista diante de um pequeno fabricante fica ainda mais eminente.

Esse artigo propôs estudar a aplicação do *Trade Marketing* em uma pequena indústria de bens de consumo a partir de um estudo de caso único. Entende-se que este objetivo foi atendido na etapa de análise e discussão do caso SuaviPan, no qual aplicou-se a técnica da entrevista seguindo o roteiro semi-estruturado de perguntas abertas, adaptado do questionário de Schneider (2013), para investigar a aplicação do *Trade Marketing* à luz das seis variáveis do *Trade Marketing Mix*, desenvolvidas por Davies (1993) e Alvarez (2008). Ao passo que os objetivos secundários, auxiliares para a compreensão holística acerca do tema central, foram cumpridos a partir do levantamento bibliográfico onde estudou-se os pressupostos teóricos de autores que são referência nos assuntos abordados.

Foi possível constatar que mesmo sendo de pequeno porte, não possuindo departamento formalizado de *Trade Marketing*, o que implicaria tanto em investimentos técnicos quanto financeiros, nem de marketing e, até mesmo, desconhecendo sistematicamente o conceito de *Trade Marketing*, a pequena indústria aplica, do seu modo e dentro de suas possibilidades, os conceitos propostos por Davies (1993) e Alvarez (2008) no *Trade Marketing Mix*. Verificou-se, portanto, que a configuração do *Trade Marketing* na pequena indústria é a aplicação de suas atividades, ainda que não exista a estrutura formal do departamento, fato que corrobora com as abordagens teóricas de Randall (1994), Morales (2000) e Alvarez (1999, 2008), que destacam serem as estruturas formalizadas de *Trade Marketing* menos importantes do que a implantação da estratégia e ações desse conteúdo. Além disso, ao aplicar os conceitos de *Trade Marketing* sem haver uma estrutura formal do departamento, a pequena indústria reforça a essência do *Trade Marketing* de operar para adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, procurando atender melhor e mais rentavelmente a seus clientes e, por conseguinte, aos consumidores.

As limitações da aplicação dos conceitos de *Trade Marketing Mix* no caso estudado estariam atreladas, principalmente, à questão do controle das ações desenvolvidas pela indústria, que poderiam ser estruturadas e medidas de maneira mais criteriosa e com maior ênfase a evidências de resultados, já que, conforme postula Schneider (2013), “qualquer ação de mercado associada às práticas deste departamento, deve ser minimamente embasada em pesquisas ou informações de mercado”. A partir disso, se construiria uma base histórica de ações desenvolvidas que poderiam servir como apoio em diferentes situações da indústria.

Espera-se que esse estudo tenha contribuído para verificar que o *Trade Marketing* também pode ser aplicado, com algumas adaptações, em pequenas indústrias, auxiliando-as no posicionamento e na comunicação do produto, segundo os preceitos de marketing, e no desenvolvimento mais consistente das relações entre fornecedores e intermediários, na medida

em que ambos possuem um objetivo comum: atender o consumidor final e rentabilizar seus negócios.

O presente artigo não esgota as possibilidades de aprofundamento sobre o *Trade Marketing*, contudo, é importante ressaltar que em razão da pesquisa ter sido baseada no método do estudo de caso, não é possível generalizar as conclusões para todas as pequenas indústrias de bens de consumo nem tampouco para o mercado como um todo.

## Referências

ALVAREZ, F. J. S. M. **A Aplicação dos Conceitos de Trade Marketing nas Empresas de Produtos Alimentícios**: um estudo exploratório. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_; TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; JORDÃO, T. R. Trade Marketing: um estudo exploratório junto a empresas de produtos alimentícios. In: **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2004. Disponível em:<<http://www.convibra.org/2004/pdf/62.pdf>> .

AMUI, A. M. Do outro lado do balcão. **Revista da ESPM**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 157-166, 2012.

ARAÚJO, C. A.; D'ANDREA, R. Origem e Evolução de Trade Marketing. In: CONSOLI, M. A. e D'ANDREA, R. (Org.). **Trade Marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MOREIRA, C. M.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

AURIER, P; LANAUZE, G. S. Impacts of in-store manufacturer brand expression on perceived value, relationship quality and attitudinal loyalty. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n.11, p. 810-835, 2011.

BATT, P. J. Building trust between growers and market agents. **Supply chain management: An International Journal**, Bradford, v. 8, n. 1, p. 65-78, 2003.

BENOUN, M.; HÉLIÈS-HASSID, M. Category Management. Mytest Réalités . **Revue Française Du Marketing**, Paris, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 2004.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

BIRCHAL, S. O. **Empresa e Indústria Alimentícia no Brasil**. 2000. Disponível em:<<http://www.ceae.ibmecmg.br/wp/wp17.pdf>> Acesso em: 23 de maio de 2014.

CHURCHILL Jr., G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CONSOLI, M. A., NEVES, M. F. Custos dos fluxos de marketing: casos de empresas utilizando uma ferramenta de análise da captura de valor nos canais de distribuição. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 77-103, 2008.

CORSTJENS, J., CORSTJENS, M. **Store Wars**. 1ª ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2008.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. (3ª ed). Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZINKOTA, M. R. **Marketing e as Melhores Práticas**. 1ed. POA: Bookman, 2001.

DAVIES, G. I. **Trade Marketing Strategy**. Londres: Paul Chapman, 1993.

DE ALMEIDA, V. M. C.; PENNA, L. S.; DA SILVA, G. F.; FREITAS, F. Trade

Marketing no setor de lojas de conveniência. **Revista de Administração de Empresas**, v.52, n.6, p. 643-656, 2012.

DOMÈNECH J. **Trade Marketing**. Madrid: ESISC, 2000.

DOMMERMUTH, W., ANDERSEN, R. C. Distribution Systems: firms, functions and efficiencies. **MSU Business Topics**, p. 51-56, Sprinter, 1969.

GERALDES, W. **Trade Marketing: conceitos & aplicação**. 1ed. São Paulo: Cenpro, 2007.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business Marketing Management: B2B**. Ohio: Cengage Learning, 2012.

IACOBUCCI, D. **Os desafios do Marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo: Futura, 2001.

JARY, M.; WILEMAN, A. **Retail Power Plays: From trading to brand leadership**. New York: NYU Press, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management**. 14ª ed. Prentice Hall – Pearson, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Campus Elsevier, 2011.

KOZA, K. L.; DANT, R. P. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 279-296, 2007.

LABAJO, V.; CUESTA, P. **El Trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores: el punto de vista del fabricante**. Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante, Espanha, 2004.

\_\_\_\_\_. **Trade Marketing: La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor**. Madrid: Pirámide, 2007.

LIRIA, E. **La revolución comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el category manager**. Madrid: McGraw Hill, 2001.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. Uma proposta de Reestruturação dos Canais de Distribuição como Vantagem Competitiva no varejo de alimentos. **Revista de Administração da UFSM**, 2010, Vol.3, p.361.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. Tradução – Oxbridge Centro de Idiomas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MCCARTHY, E. J. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MELO JÚNIOR, J. S. **Longevidade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços: um estudo das dimensões organizacionais e suas implicações**. Tese (Doutorado em Administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

MILAN, G. S.; de MATOS, J. A. D. R. A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo. **Revista Eletrônica de Administração**, 17(3), 660-686, 2011.

MIRANDA, R. L. **Marketing do varejo: e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MORALES, A. D. **Gestión por Categorías y Trade Marketing**. Madrid: Prentice Hall, 2000.

MOTTA, R. **Estratégias e Estruturas de Trade Marketing na Indústria de Bens de Consumo Não-Duráveis como Respostas às Transformações Ocorridas no Varejo Alimentício do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.



- MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade Marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- DE OLIVEIRA, M. T. Redes Varejistas e Dependência Econômica dos Fornecedores: prática antitruste? **Cadernos de Direito**, v. 8, n. 15, p. 19-22, 2011.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamentos Cooperativos nos Canais de Distribuição: A Identificação de Novos Padrões. **IV International Conference on Agri-Food Chain/Networks, Economics and Management**. 29-31, oct. FEARP/USP: Ribeirão Preto, 2003.
- PIGATTO, G.; SANTINI, G. A.; SOUZA, J. F. Relacionamento comercial em canais de distribuição: análise segundo os pequenos supermercados de bairro. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.16, n.4, p. 107 – 126, 2011.
- RANDALL, G. **Trade Marketing Strategies: The partnership between manufactures, brands and retails**. 2ª ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 1994.
- RANDALL, G., SETH, A. **Supermarket Wars**. Basingstoke: PalgraveMacmillan, 2005.
- RICA, A. B. La gestión de ladistribución comercial em España: un enfoque profesional. **Distribución y Consumo**, v. XX, n. 112, p. 62-75, 2010.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. SP: Atlas, 2002.
- SAMSON, A.; VOYER, B. G. Emergency purchasing situations: Implications for consumer decision-making. **Journal of Economic Psychology**. V.44, p. 21-33, 2014. Doi: 10.1016/j.joep.2014.05.004.
- SANTESMASES, M. **Marketing: conceptos y estrategias**. 4ª ed. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.
- SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 01, p. 25-48, 2013.
- SCHNEIDER, G. L. **Análise dos conceitos de Trade Marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013.
- SHOCKER, A. D.; SRIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and Opportunities Facing Brand Management: an introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, p. 149-158, 1994.
- SILVA NETO, N. B; MACEDO-SOARES, T. D. L. A; PITASSI, C. 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, 2011.
- SPONTON, A. C. A relação fornecedor-cliente: as boas alianças do trade marketing. In: COBRA, M; TALARICO, P. (Orgs). **Trade marketing: conceitos & aplicação**. São Paulo: CENPRO/FGV, p. 60-75, 2008.
- TOLEDO, L.A.; SHIRAISHI, G. F.; POLO, E.; CAMPOMAR, M. C.; ALVAREZ, F. J. S. M. Trade Marketing Mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil. In: **Seminários em Administração FEA-USP**. São Paulo: FEA, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- WILKINSON, I. A. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. **Australian Journal of Marketing**, v.9, (2), p.23-53, 2001.