

# TRADE MARKETING NO SETOR DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA

## TRADE MARKETING IN CONVENIENCE STORES

### TRADE MARKETING EN EL SECTOR DE TIENDAS DE CONVENIENCIA

#### RESUMO

O estudo objetiva descrever as motivações para a adoção do *trade marketing* no setor de lojas de conveniência, bem como suas atribuições e posição na estrutura organizacional. Utilizou-se o estudo de casos múltiplos para investigar as motivações e práticas de quatro redes de lojas de conveniência, além de cinco fabricantes indicados pelas redes pesquisadas. Constatou-se que a existência de uma área formal de *trade marketing*

não é condição suficiente para garantir a colaboração entre os fabricantes e os varejistas de lojas de conveniência. As ações de *trade marketing* são desenvolvidas e negociadas com o franqueador, todavia sua execução ocorre na instância do franqueado. Trata-se, portanto, de uma relação tripartite (tríade) composta por fabricante, franqueador das lojas de conveniência e seus franqueados.

**PALAVRAS-CHAVE** *Trade marketing*, lojas de conveniência, franqueador, franqueado, bens de consumo de alto giro.

**Victor Manoel Cunha de Almeida** valmeida@coppead.ufrj.br

Professor do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

**Leonardo Siano Penna** leonardo.penna@gmail.com

Mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

**Gilberto Figueira da Silva** gilbertofigueira@gmail.com

Doutorando em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

**Flávia D'Albergaria Freitas** flaviadaf@gmail.com

Mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

**Abstract** This paper aims to describe the motivations for the adoption of trade marketing in convenience stores, as well as its attributions and functional position in the organizational structure. We chose the multiple case study method approach in order to study the motivations and practices of four convenience store chains and five manufacturers. Results indicate that the existence of a formal trade marketing area does not per se ensure collaboration between manufactures and convenience store chains. Trade marketing activities are developed and negotiated with franchisors, but the execution takes place at the franchisee level. It is, in fact, a triadic relationship that encompasses the manufacturer, the franchisor of the convenience stores and its franchisees.

**keywords** Trade marketing, convenience store, franchisor, franchisee, fast moving consumer goods.

**Resumen** El estudio se propone describir las motivaciones para la adopción del *trade marketing* en el sector de tiendas de conveniencia, así como sus atribuciones y posición en la estructura organizacional. Se utilizó el estudio de casos múltiples para investigar las motivaciones y prácticas de cuatro redes de tiendas de conveniencia, además de cinco fabricantes indicados por las redes investigadas. Se constató que la existencia de un área formal de *trade marketing* no es condición suficiente para garantizar la colaboración entre los fabricantes y los minoristas de tiendas de conveniencia. Las acciones de *trade marketing* son desarrolladas y negociadas con el franquiciador, pero su ejecución ocurre en la instancia del franquiciado. Se trata, por lo tanto, de una relación tripartita (tríade) compuesta por fabricante, franquiciador de las tiendas de conveniencia y sus franquiciados.

**Palabras clave** *Trade marketing*, tiendas de conveniencia, franquiciador, franquiciado, bienes de consumo de alto giro

## INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios do varejo de bens de consumo de alto giro vem passando por significativas mudanças, entre as quais, a consolidação das cadeias de varejo, o surgimento de novos formatos de varejo e a concorrência entre varejos de formatos distintos. Todas essas mudanças têm contribuído para a transferência de poder dos fabricantes para os varejistas, que têm aumentado a sua capacidade de gestão (RICA, 2010). Nesse cenário de intensificação da competição, os fabricantes têm buscado formas de cooperação com os intermediários do canal para cumprir com seus objetivos de vendas. O *trade marketing* emerge, então, como uma prática eficiente para potencializar essa colaboração. 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*. Decorre, portanto, que os profissionais de *trade marketing* dos fabricantes devem conhecer profundamente o varejo, de tal forma que possam contribuir na definição das estratégias para cada tipo específico de canal de vendas, uma vez que cada canal exige procedimentos e abordagens distintas (SERRALVO, JOÃO, CARDOSO, 2011).

Um canal que tem despertado a atenção dos fabricantes de bens de consumo de alto giro no Brasil é o de lojas de conveniência, pois constitui um dos formatos de varejo que mais têm crescido, tendo apresentado uma evolução de 147% nas vendas entre os anos de 2005 e 2010, quando a rede formada por 6.153 lojas alcançou um total de vendas de R\$ 3.371 milhões (SINDICOM, 2007, 2011). Todavia, apesar da relevância do setor, não foram identificados estudos sobre as práticas do *trade marketing* nesse contexto. A motivação para o presente estudo surge, portanto, da constatação (a) da crescente importância do *trade marketing* no cenário brasileiro, especialmente no setor de bens de consumo de massa, e (b) do hiato na literatura sobre a adoção e as práticas relacionadas ao *trade marketing* no setor de lojas de conveniência. Mais especificamente, o presente estudo tem por objetivo investigar as motivações para a adoção, a posição na estrutura organizacional e as atribuições do *trade marketing* no setor de lojas de conveniência. Ademais, contribui para a relevância do estudo o fato de que o *trade marketing* ainda é um conceito pouco explorado em estudos acadêmicos, especialmente no ambiente brasileiro, conforme referido na esparsa

literatura existente (ZOLOTAR, 2005; ALVAREZ, 2006; SILVA NETO, MACEDO-SOARES, PITASSI, 2011).

## REVISÃO DE LITERATURA

### Motivadores da adoção do *trade marketing*

O surgimento do *trade marketing* é atribuído à companhia multinacional norte-americana Colgate-Palmolive, que utilizou o termo para se referir à integração entre as áreas de marketing e de vendas, com o objetivo de estreitar as relações entre a empresa e seus distribuidores (SANTESMASES, 2008). O *trade marketing* implicaria, portanto, uma 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 (WALTERS e WHITE, 1987), 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). O consumidor deixaria de ser percebido 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 e 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 e LANAUZE, 2011).

As primeiras iniciativas dos fabricantes aconteceram na forma da alocação de vendedores específicos para o atendimento das necessidades singulares de clientes importantes – os *key accounts* (KA) – identificados pelos fabricantes como parceiros de grande importância estratégica (MILLMAN e WILSON, 1995). Posteriormente, os KA passariam a ser atendidos por executivos dedicados exclusivamente a essa função: os *key account managers* (KAM), que teriam responsabilidade gerencial sobre o desempenho de seus clientes-chave (MILLMAN e WILSON, 1995; BJERRE, 2000). O KAM teria surgido como uma forma de centralizar a gestão sobre as vendas,

proporcionando mais conhecimento sobre os clientes e maior poder de decisão sobre as ações relacionadas a cada um deles (BJERRE, 2000). Para apoiar os KAM no desenvolvimento de planos de negócios e ações específicas mais estratégicas para cada canal e cada cliente, teria surgido, então, o *trade marketing* (LIRIA, 2001; LABAJO e CUESTA, 2004).

A execução do *trade marketing* exigiria, assim, uma investigação detalhada do comportamento do *shopper*, definido como o consumidor durante o seu ato de compra, e o estudo das formas mais eficazes para impactá-lo nesse ato, incrementando as vendas em cada canal e para cada cliente (MOTTA, SANTOS, SERRALVO, 2008). Assim, um dos grandes desafios da área de *trade marketing* seria entender os diversos perfis de *shopper*; de modo a poder melhor determinar quais as estratégias e táticas a serem enfatizadas em termos de: sortimento, preço, localização, exposição, promoção, inovação, embalagem e material de *merchandising* (SPONTON, 2008). Logo, tais *insights* só poderiam ser adquiridos no ato da compra, no ponto de venda (CRAWFORD, GORDON, MULDER, 2007). Sem a colaboração dos varejistas no compartilhamento de dados, portanto, os fabricantes não seriam capazes de entender completamente as necessidades do *shopper* (SHANKAR e outros, 2011). Os executivos de marketing dos fabricantes estariam, assim, cada vez mais conscientes da importância da distribuição e mais preocupados quanto à necessidade de entender a relação fabricante-varejista, buscando formas mais inteligentes e inovadoras de lidar com os distribuidores e com a força de vendas (RANDALL, 1994; ALVAREZ, 1999; KUMAR, RAJIV, JEULAND, 2001; SERRALVO, JOÃO, CARDOSO, 2011).

### **Posição do *trade marketing* na estrutura organizacional**

*Trade marketing* seria uma unidade organizacional que cumpriria a missão de – sob a ótica do fabricante – estruturar a estratégia de marketing por canal e por distribuidor e – sob a ótica do distribuidor – buscar o incremento de vendas, com o objetivo conjunto de satisfazer o consumidor, mediante formação de aliança estratégica e operacional entre as partes (LABAJO e CUESTA, 2004). Por isso, tipicamente a estruturação da área de *trade marketing* ocorre de maneira empírica, objetivando a solução de deficiências específicas de acordo com as realidades de cada empresa (SILVA NETO, MACEDO-SOARES, PITASSI, 2011). Assim, a adoção dos conceitos de *trade marketing* pelas or-

ganizações pode implicar a criação de uma estrutura formal (RANDALL, 1994; LABAJO e CUESTA, 2004) ou, então, pode ocorrer de uma maneira não segregada, mediante o estabelecimento de ações de vendas e marketing e do gerenciamento de contas especiais, sem a criação de estrutura formal dedicada (RANDALL, 1994; ALVAREZ, 1999; ZOLOTAR, 2005).

Liria (2001) relata uma tendência evolutiva, apontando o desenvolvimento da estrutura em duas etapas: (a) criação do departamento, respondendo às novas necessidades, muito limitadas, dos clientes, como a realização de promoções *ad hoc*, ofertas e operações específicas, incrementando a dinâmica no ponto de venda; e (b) delimitação do campo de atuação, incluindo novos enfoques, como planificação de vendas, ofertas especiais, sistemas de informação, promoções e ações de suporte a vendas e a gestão por categorias. Já Costa (1997), relata a existência de uma tendência evolutiva em cinco etapas: (a) adoção inicial das funções pelo departamento de marketing; (b) transformação em posição de assessoria subordinada ao departamento de vendas; (c) estabelecimento como contato de consulta obrigatória às decisões de marketing que envolvam clientes ou canais de distribuição; (d) evolução para departamento executivo, gerador de políticas comerciais subordinado ao departamento de vendas; e (e) surgimento do departamento de *trade marketing* independente, responsável pela gestão estratégica das vendas.

Em termos de subordinação hierárquica, Labajo e Cuesta (2004) constataram que a área de *trade marketing* respondia à diretoria de vendas em 64% dos casos, ou estava subordinado à diretoria de marketing em 16% dos casos, ou, ainda, poderia haver subordinação hierárquica às duas diretorias de maneira simultânea (6% dos casos). Já os estudos de Silva Neto, Macedo-Soares e Pitassi (2011) apontaram que, em 55% dos casos, a área de *trade marketing* estava subordinada a vendas e, em 24%, à área de marketing, sendo em somente 21% dos casos um departamento independente. Díaz Morales (2000) constatou que as empresas prefeririam subordinar o departamento de *trade marketing* ao departamento de vendas, pois acreditam que essa posição acarretaria respostas mais rápidas e facilidade de coordenação entre os departamentos para melhor atender aos seus intermediários. Para Labajo e Cuesta (2004), a inserção das funções de *trade marketing* no departamento de vendas seria interessante por se tratar de um departamento prestador de serviço ao canal de distribuição, basicamente oferecendo suporte à área

comercial. Assim, o *trade marketing* reportar-se-ia ao KAM e, em algumas ocasiões, ao diretor comercial, atuando como elo entre as áreas de marketing e vendas. Por outro lado, o estudo de Silva Neto, Macedo-Soares e Pitassi (2011) apontou que 41% dos executivos prefeririam uma área de *trade marketing* independente de marketing e de vendas. Contudo, para Dewsnap e Jobber (2009), a simples existência de uma área de *trade marketing* não garantiria a maior ou menor colaboração entre essas áreas. Para os autores, a eficácia desse dispositivo integrativo é que seria o determinante do grau de colaboração. Segundo estudo de Toledo e outros (2007), o setor de vendas é o mais integrado com o *trade marketing* e o que melhor entende o seu papel. Segundo os autores, para algumas empresas, as atividades de marketing e *trade marketing* ainda não estão totalmente integradas.

### Atribuições do *trade marketing*

Arbache e outros (2004) alertaram que o termo *trade marketing* 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. De acordo com esses autores, o conceito seria muito mais amplo, configurando-se como um modelo de parceria entre fabricantes e seus canais de distribuição, para conquistar o consumidor no ponto de venda, valendo-se da adaptação de produtos, da logística de distribuição e da estratégia de marketing. Segundo Toledo e outros (2007), essa visão mais restrita da área de *trade marketing* ocorre porque os esforços de promoção e comunicação no ponto de venda foram as primeiras atividades que as áreas de *trade marketing* ocuparam, mas os autores lembram que as empresas devem utilizar todo o composto de *trade marketing* disponível – promoção, vendas, serviços, produtos, preço e resultado e rentabilidade.

Díaz Morales (2000) identificou cinco atribuições principais do interlocutor entre a empresa fabricante e o canal de distribuição: (a) construir base de dados relativa à atividade dos principais clientes, dos principais competidores, das motivações dos consumidores, da atividade promocional exercida pela concorrência etc; (b) criar planos para alcançar os objetivos das marcas por canais de distribuição; (c) identificar oportunidades de incremento do volume nos canais de distribuição e nas principais contas; (d) desenvolver caminhos criativos para obter aumento de volume de vendas

mediante promoções orientadas aos consumidores; e (e) assegurar que todas as atividades serão analisadas quanto à viabilidade econômica.

Chinardet 1994 (citado por LABAJO e CUESTA, 2004) enumerou quatro atribuições do *trade marketing*: (a) adaptação ou preparação do produto às especificações do distribuidor; (b) definição de promoções específicas para cada distribuidor; (c) melhora dos fluxos de informação; e (d) atividades de marketing no ponto de venda. Já para Liria (2001), as atribuições do *trade marketing* seriam: (a) compartilhamento de conhecimentos e informação; (b) aperfeiçoamento da logística; (c) otimização das técnicas de merchandising; (d) aperfeiçoamento das condições comerciais; e (e) desenvolvimento de ações aos consumidores com o propósito de gerar volumes adicionais e de dinamizar a oferta dos distribuidores. O autor ressaltou que essas funções seriam realizadas em conjunto, por fabricantes e distribuidores, de maneira cooperada. Por sua vez, Costa (1997) destacou (a) a determinação de uma política de preços diferenciada por canal e por cliente; (b) a determinação das condições de pagamento por cliente e por canal; (c) a determinação dos custos de distribuição; e (d) o formato, controle e avaliação dos planos por cliente.

Alvarez (2008) propõe que as atividades de *trade marketing* sejam implantadas em cinco fases: (a) fase de vendas, com foco no apoio a vendas, concentrada principalmente em ações de merchandising no ponto de venda e promoção; (b) fase de marketing, com foco no apoio à gerência de produtos, concentrada em ações de apoio a divulgação e lançamento de produtos; (c) fase do cliente, com foco na melhoria da *performance* dos produtos no ponto de venda, com a análise do *mix* de produtos, de giro e de margem, e o gerenciamento de categorias; (d) fase do resultado financeiro, com foco na melhoria do resultado financeiro do negócios, do ponto de venda e do cliente, com o controle da rentabilidade das ações e do custo de servir e margens por clientes; (e) fase do desenvolvimento de negócios, com foco no desenvolvimento de novos negócios com base nas observações e interações no ponto de venda, com a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de estratégias por produto e canal.

Finalmente, não foram identificados, na literatura nacional e internacional, estudos que tratassem das atribuições do *trade marketing* no setor de lojas de conveniência. Todavia, identificou-se o estudo de Corrêa (1999) sobre quatro das maiores redes de lojas de

conveniência no Brasil. Embora o estudo não mencione a existência formal de uma área de *trade marketing*, ele menciona a adoção de atribuições típicas de *trade marketing*. O autor constatou que as lojas de conveniência costumam adotar dois tipos de promoções: (a) promoções centralizadas pela franqueadora e (b) promoções individualizadas, realizadas pela própria loja. O merchandising no ponto de venda é padronizado pela franqueadora, de modo a garantir um padrão de comunicação e imagem.

### Modelo conceitual e categorias de análise

Com base na revisão de literatura, propõe-se o modelo conceitual apresentado na Figura 1, que sintetiza as categorias de análise apresentadas no Quadro 1.

## MÉTODO

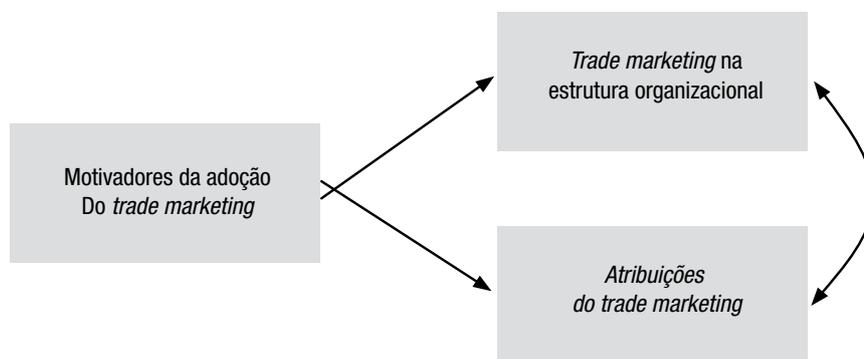
O presente estudo tem por objetivo investigar (a) as motivações para a adoção; (b) a posição na estrutura organizacional; e (c) as atribuições do *trade marketing* no setor de lojas de conveniência. Em virtude da natureza da questão de pesquisa, o estudo pode ser caracterizado como de natureza descritiva e exploratória (YIN, 2001). Foi utilizado o estudo de casos como método de pesquisa, que pode ser definido de modo geral como a descrição de uma situação gerencial (BONOMA, 1985), normalmente realizado quando se deseja obter maior conhecimento sobre

determinado tema (EISENHARDT, 1989) por meio de análise profunda de um número restrito de situações (CAMPOMAR, 1991) no contexto em que elas acontecem (YIN, 2001). Essa técnica costuma ser utilizada em estudos exploratórios, especialmente quando se trata de uma área de pesquisa recente, com fronteiras pouco conhecidas, ou quando se deseja conhecer novas perspectivas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). Esse é justamente o caso do presente estudo, que aborda um tema relativamente pouco estudado no contexto brasileiro (ALVAREZ, 2006; SILVA NETO, MACEDO-SOARES, PITASSI, 2011), especialmente no âmbito do setor de lojas de conveniência. A técnica escolhida foi a de estudo de casos múltiplos. Essa opção permite ao pesquisador descrever de maneira mais rica a existência de um fenômeno e construir uma argumentação mais sólida, quando comparada à utilização de casos simples (EISENHARDT, GRAEBNER, 2007).

### Seleção dos casos

A questão desta pesquisa implica a investigação de um fenômeno que ocorre no domínio de uma relação diádica, envolvendo fabricantes de bens de consumo de alto giro e varejistas; torna-se relevante selecionar dois grupos de casos representativos da díade para proceder à análise do que se propõe investigar. O critério de seleção dos casos foi, portanto, intencional, devido ao interesse em se analisarem empresas cujas características pudessem ser úteis para o alcance do objetivo proposto pela pesquisa (EISENHARDT, GRAEBNER, 2007).

Figura 1 – Modelo conceitual



O primeiro grupo é composto por quatro casos de redes de lojas de conveniência. As cinco principais redes de lojas de conveniência, segundo o Sindicato Nacional de Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes (Sindicom), foram contatadas, entretanto uma dessas redes não concordou em participar da pesquisa.

O segundo grupo compõe-se de cinco casos de empresas industriais, fabricantes de bens de consumo de alto giro dos segmentos: (F1) bebidas alcoólicas e não alcoólicas; (F2) bebidas alcoólicas; (F3) sorvetes; (F4) alimentos e bebidas não alcoólicas; (F5) higiene, limpeza, cuidado pessoal, inseticida e linha

**Quadro 1 – Categorias de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Autores</b>
<b>Motivadores da adoção do <i>trade marketing</i></b>	Integrar áreas de Marketing e Vendas	Santesmases, 2008; Serralvo e outros, 2011
	Estreitar relações entre empresa e distribuidores	Walters e White, 1987; Randall, 1994; Alvarez, 1999; Santesmases, 2008; Kumar e outros 2001; Serralvo e outros, 2011
	Desenvolver mercados varejistas integrando atividades de marketing do fabricante às necessidades do varejista	Walters e White, 1987
	Apoiar os KAM no desenvolvimento de planos de negócios e ações específicas e para cada canal e cada cliente	Labajo e Cuesta, 2004; Liria, 2001
	Contrapor ao aumento de poder dos distribuidores	Rica, 2010
<b>Estruturação da área de <i>trade marketing</i></b>	Formal ou não segregada	Randall, 1994; Costa, 1997
	Subordinada à área de vendas, marketing ou departamento independente	Labajo e Cuesta, 2004; Costa, 1997
<b>Atribuições do <i>trade marketing</i></b>	Investigar comportamento do <i>shopper</i> e das formas mais eficazes para impactá-lo no ato de compra	Motta e outros, 2008
	Identificar oportunidades nos canais e contas	Díaz Morales, 2000; Alvarez, 2008
	Elaborar estratégia de marketing por canal e por distribuidor	Chinardet, 1994; Labajo e Cuesta, 2004; Alvarez, 2008; Serralvo e outros, 2011; Sponton, 2008
	Criar planos por canal	Costa, 1997; Díaz Morales, 2000; Liria, 2001; Labajo e Cuesta, 2004; Alvarez, 2008; Serralvo e outros, 2011;
	Desenvolver gestão do espaço do ponto de vendas: sortimento, arrumação e reposição	Correa, 1999; Labajo e Cuesta, 2004; Sponton, 2008
	Compartilhar informações	Chinardet, 1994; Díaz Morales, 2000; Liria, 2001; Toledo e outros, 2010
	Criar ações para aumentar o volume (promoção ao <i>shopper</i> )	Chinardet, 1994; Correa, 1999; Díaz Morales, 2000; Liria, 2001; Alvarez, 2008; Sponton, 2008; Toledo e outros, 2010
	Adaptar produtos às especificações de cada canal	Chinardet, 1994; Toledo e outros, 2010
	Aperfeiçoar logística	Liria, 2001; Toledo e outros, 2010
	Otimizar Merchandising no ponto de venda	Liria, 2001; Alvarez, 2008; Toledo e outros, 2010
	Aperfeiçoar condições comerciais	Liria, 2001; Alvarez, 2008
	Apoiar lançamento de produtos	Alvarez, 2008
	Determinar custos de distribuição por canal e conta	Alvarez, 2008; Toledo e outros, 2010
	Analisar viabilidade econômica das atividades	Díaz Morales, 2000; Alvarez, 2008

automotiva. Essas empresas foram selecionadas com base em recomendações recebidas de executivos de *trade marketing* das redes de lojas de conveniência. Das 10 empresas indicadas pelos executivos, apenas cinco concordaram em participar do estudo.

## Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, mediante entrevistas em profundidade com (a) cinco executivos das redes de lojas de conveniência, sendo duas em uma das empresas, e (b) cinco executivos das empresas fabricantes de bens de consumo de alto giro (ver Quadro 2). As informações coletadas na primeira etapa foram utilizadas para pré-selecionar as empresas fabricantes e auxiliar o pesquisador no processo de refinamento dos roteiros de entrevista que foram usados na etapa subsequente. As entrevistas foram realizadas nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. As informações obtidas em todas as entrevistas foram transcritas e organizadas com o auxílio do ATLAS.ti – *software* que permite organizar, categorizar e manipular dados qualitativos. Finalmente, para fortalecer a validade do estudo por meio da triangulação externa, informações complementares de cada empresa foram pesquisadas em fontes secundárias (BONOMA, 1985). A utilização de outras fontes de informação foi intencional, a fim de possibilitar a realização de triangulação com as informações obtidas nas entrevistas (EISENHARDT, 1989; PATTON, 1990; YIN, 2001).

## Análise dos casos

A análise dos casos foi realizada em três etapas. Na primeira etapa, foi feita uma análise caso a caso para permitir a identificação de padrões. Em seguida, na segunda etapa, os casos foram comparados em busca de semelhanças e divergências em cada uma das categorias de análise (EISENHARDT, 1989): (a) motivadores da adoção do *trade marketing*; (b) posição do *trade marketing* na estrutura organizacional; e (c) atribuições do *trade marketing*. Na terceira etapa, confrontou-se o relato dos fabricantes e dos varejistas, possibilitando com isso a busca por diferenças e similaridades entre os fatos relatados pelos informantes dos dois grupos. Nessa etapa de análise dos dados, utilizou-se a triangulação de analistas de modo a enriquecer o estudo, por meio da comparação das análises realizadas por dois analistas distintos (PATTON,

1990). Cada um dos analistas realizou sua análise em separado e, posteriormente, as análises individuais foram comparadas em conjunto por ambos, gerando uma análise final.

## RESULTADOS

Esta parte do estudo está dividida em três seções: (a) motivadores da adoção do *trade marketing*; (b) o *trade marketing* na estrutura organizacional; e (c) principais atribuições de *trade marketing*. Em cada uma das seções, serão abordadas as perspectivas dos fabricantes e dos varejistas. Ao final, apresenta-se uma síntese do que foi observado sobre os fabricantes e os varejistas (ver Quadro 3).

### Motivadores da adoção do *trade marketing*

A área de *trade marketing* foi criada na empresa F1 para apoiar a comunicação no ponto de venda, passando posteriormente a ter a responsabilidade de compreender de maneira mais ampla os canais de distribuição da empresa. Essa motivação também é constatada na empresa F2, onde a área é denominada *shopper marketing*. Percebe-se, nesse caso, uma aderência ao referencial teórico, pois foram encontrados estudos que observaram ser a comunicação no ponto de venda a principal atribuição da área de *trade marketing* (RANDALL, 1994; ARBACHE e outros, 2004).

Quadro 2 – Cargos dos entrevistados

Empresa	Entrevistado
Varejistas	V1 Ger. Marketing Ger. de Food service
	V2 Ger. Franquias
	V3 Ger. Territorial
	V4 Ger. de Convenience retail para a América Latina
Fabricantes	F1 Ger. <i>Trade marketing</i>
	F2 Ger. <i>Shopper marketing</i>
	F3 Ger. <i>Trade marketing</i> e Regional de vendas
	F4 Ger. <i>Trade marketing</i>
	F5 Ger. de <i>Consumer</i>

Na empresa F3, a área de *trade marketing* surgiu como uma forma de integração entre a área de Marketing e a de vendas. Desde então, o foco da área têm sido o estudo e a compreensão dos canais de distribuição sob o ponto de vista do consumo, ou seja, como se comporta o *shopper* em cada canal. Da mesma forma, na empresa F5, o principal motivador para o surgimento da área de *trade marketing* foi a necessidade de integração entre as áreas de marketing e de vendas, como retratado na literatura (SANTESMASES, 2008). Antes da criação da área, havia sido constatado que a não existência do *trade marketing* contribuiu para que decisões e ações estratégicas do marketing não fossem adequadamente implementadas nos clientes.

Por fim, na empresa F4, a criação do *trade marketing* já havia ocorrido há mais de 10 anos, atendendo à demanda da área comercial, que requisitava um departamento/área que pudesse auxiliar no atendimento às requisições dos grandes clientes (i.e., grandes redes varejistas). Muitos autores relataram também que um fator motivador para a criação de uma área de *trade marketing* foi a necessidade de entender e atender às demandas específicas e crescentes do grande varejo (RANDALL, 1994; MILLMAN e WILSON, 1995; BJERRE, 2000).

### Perspectiva do varejista (rede de lojas de conveniência)

A empresa V1 atribuiu o surgimento do *trade marketing* especialmente voltado ao canal conveniência às mudanças ocorridas nesse segmento, que vem se estruturando, se profissionalizando e ganhando importância na cadeia de valor da indústria. A percepção dessa empresa é que os fabricantes estariam vislumbrando grandes oportunidades ao focalizar o *shopper* desse canal, pois estes seriam menos sensíveis a preço que os frequentadores do grande varejo.

Já a empresa V2 montou, há cerca de 10 anos, uma área específica para cuidar do relacionamento com a indústria. Desde então, mudanças significativas têm sido observadas nessa relação. A empresa também nota que os fabricantes percebem a crescente profissionalização e estruturação do canal conveniência, comparando-a ao que ocorreu com os grandes varejistas no início da década de 1990. Isso estaria resultando em aumento da importância do canal no *ranking* de vendas de alguns fabricantes. Para essa empresa, o principal fator motivador para o surgimen-

to da área de *trade marketing* foi a necessidade de entender os canais e suas especificidades para poder melhor atendê-los.

O surgimento das práticas de *trade marketing* no canal conveniência teria ocorrido, segundo a empresa V3, como resultado do aumento do nível de profissionalização desse canal e também do aumento da sua importância relativa no mercado varejista. Além disso, as redes de lojas de conveniência teriam, em sua maioria, uma penetração nacional e praticariam margens mais altas que as grandes redes varejistas.

Por outro lado, conforme relatado pela empresa V4, o *trade marketing* ainda não ocupa uma posição de grande importância em muitos fabricantes. Isso ocorre principalmente no caso de empresas que destinam uma verba significativa para a comunicação tradicional de massa. Ademais, a atenção da indústria para o canal de conveniência dependeria da percepção, por parte do fabricante, de que o canal conveniência poderia ser um formador de margem e imagem.

### Trade marketing na estrutura organizacional

Na estrutura da empresa F2, há uma diretoria responsável pelo *trade marketing*, conhecida como *shopper marketing*. Todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento das estratégias de canais, produção de conhecimento acerca dos canais e sobre o comportamento de compra do *shopper* eram desenvolvidas pela área de marketing e passaram a constituir responsabilidade dessa área. A estrutura da empresa F1 também conta com uma diretoria específica de *trade marketing*. Antes, as atividades relacionadas ao *trade marketing* eram desenvolvidas pela área de Marketing. De acordo com o critério de Costa (1997), as empresas F1 e F2 se encontrariam no estágio mais avançado, que seria o surgimento de um departamento de *trade marketing* independente, responsável pela gestão estratégica das vendas.

Já na empresa F3, a área de *trade marketing* é denominada *channel category sales development* e se encontra subordinada à diretoria de vendas. Dentro de cada unidade de negócio da empresa, existe uma pessoa responsável pelo *trade marketing*, atuando junto às equipes de vendas como assessoria da área de vendas. A área de *trade marketing* da empresa F5 está dividida por canal e responde diretamente à diretoria de vendas, no mesmo nível hierárquico da área de Marketing, que também responde à diretoria de vendas.

Por fim, na empresa F4, a área de *trade marketing*,

denominada *consumer*, está subordinada à diretoria comercial. Os gerentes de *consumer* e os gerentes regionais de vendas estão no mesmo nível hierárquico, trabalhando como pares.

Detalhando um pouco mais a análise estrutural, segundo as cinco fases da evolução do departamento de *trade marketing*, propostas por Costa (1997), as empresas F3 e F5 encontram-se no segundo estágio: uma posição de assessoria dentro do departamento de vendas, respondendo ao diretor de vendas. Alguns autores defenderam a ideia de que a área de *trade marketing* deveria responder diretamente à diretoria de vendas (DÍAZ MORALES, 2000), em linha com o que foi constatado nos casos das empresas F3, F4 e F5. Para vários autores, um dos principais papéis da área de *trade marketing*, ao se reportar à diretoria comercial, seria o de representar um elo entre *marketing* e vendas (SANTESMASES, 2008; LABAJO e CUESTA, 2004; SERRALVO, JOÃO, CARDOSO, 2011), como acontece na empresa F4.

### Perspectiva do varejista (rede de lojas de conveniência)

Na empresa V1, todo o relacionamento com os fabricantes, bem como as definições sobre *mix* e promoções, é atribuição da área de Marketing. Esta negocia as ações de *trade marketing* com a área de *trade marketing* do fabricante, quando ela existe, ou, na ausência desta, negocia diretamente com a área comercial do fabricante.

A empresa V2 dispõe de uma área específica para cuidar do relacionamento com a indústria. Essa área responde ao marketing de franquias, que é o responsável pelo negócio de conveniência. Devido a sua complexidade, as negociações com os fabricantes são centralizadas, porém as entregas são pulverizadas em 700 pontos de venda espalhados pelo Brasil, o que, segundo o entrevistado, se constitui em grande desafio a ser enfrentado pela indústria, que não está preparada para tal.

Na empresa V3, a área responsável pela negociação comercial e pelo relacionamento com a indústria atua como uma área de suporte à operação dos postos de serviços. Essa área está subordinada à diretoria de marketing da empresa. Também foi observado, na empresa V4, que a área responsável pelo relacionamento com os fornecedores está subordinada à área de marketing da companhia. Além da negociação das ações promocionais, volumes e condições comerciais, a

área é também responsável pela logística dessas ações em toda a rede de lojas de conveniência.

### Principais atribuições de *trade marketing*

Na empresa F1, a área de *trade marketing* é responsável não somente pela comunicação no ponto de venda – merchandising – como também pela definição dos investimentos que são realizados em cada canal e por programas de relacionamento com o varejo. Esses investimentos e programas são definidos com base em um minucioso estudo do perfil de cada canal. Outra importante atividade desenvolvida pela área de *trade marketing* na empresa F1 é a análise de portfólio de marcas e produtos por tipo de canal.

Na empresa F3, o *trade marketing* é responsável por colocar constantemente em evidência a marca no ponto de venda. Isso ocorre sob a forma de ações frequentes, que buscam evidenciar a marca, estimular o consumo e estreitar relações com os canais de distribuição. Para conseguir isso, a área troca muita informação com as equipes de vendas, buscando compreender melhor as características e as necessidades de cada canal. Essas práticas também foram observadas por Liria (2001), para quem as ações de mercado, atividades de merchandising e a definição e adaptação do *mix* de produtos seriam as principais atividades da área de *trade marketing*.

Na empresa F2, a área de *trade marketing* é denominada *shopper marketing*. Ela é responsável pela comunicação e por ações no ponto de venda, além de adquirir e gerar conhecimento sobre o *shopper* e os canais. Esse conhecimento gerado é compartilhado com a área de Marketing da empresa e com o varejo, que se utiliza dele para agregar volume e margem ao seu negócio. Além dessas atribuições, a área de *trade marketing* tem a responsabilidade de comunicar de maneira adequada a estratégia da empresa às equipes de vendas. Essas práticas estão alinhadas com as constatações de Serralvo, João e Cardoso (2011).

Observou-se também que a maior contribuição da área de *trade marketing* na empresa F5 é gerar e difundir o conhecimento dos canais e do *shopper* dentro da empresa. Isso propiciaria o desenho de estratégias mais adequadas aos canais, garantindo, ainda, um maior alinhamento entre o que é planejado e o que é efetivamente realizado no ponto de venda.

Respondendo pelas ações de merchandising da empresa F4, a área de *trade marketing* também exerce papel ativo na definição do planejamento comercial e

estratégico. Adicionalmente, a inserção de dados no sistema com informações de metas, vendas e acompanhamento dos resultados é de sua responsabilidade.

Na empresa F1, as principais atividades desenvolvidas pela área de *trade marketing* estão relacionadas aos programas de fidelização dos clientes, uma vez que a complexidade do mercado e a acirrada competição tornam necessários investimentos relevantes em equipamentos para exposição no ponto de venda, que funcionam como uma garantia de espaço e manutenção do *share* de gôndola.

Os fabricantes entrevistados, com exceção de F5, relataram, entre as atribuições do *trade marketing*, a de analisar a viabilidade econômica das atividades mediante a análise comparativa dos períodos com e sem vendas, mas destacaram a dificuldade de atender a tal atribuição em virtude da dinâmica do mercado (variações de volume). Tal fato indica que os fabricantes já estariam no quinto nível de implantação de *trade marketing* proposto por Alvarez (2008).

O estudo permitiu identificar muitas das atribuições evidenciadas na literatura, com destaque para a otimização do merchandising no ponto de venda (ARBACHE e outros, 2004). No entanto, é possível observar que os fabricantes já evoluíram suas atividades de *trade marketing* (ALVAREZ, 2008), incorporando a responsabilidade por elaborar estratégias de marketing por canal (LABAJO e CUESTA, 2004) e por compartilhar essas informações (LIRIA, 2001) para atingir o objetivo de integrar as áreas de Marketing e de Vendas (SANTESMASES, 2008) e estreitar as relações entre fabricantes e distribuidores (WALTERS e WHITE, 1987).

### Perspectiva do varejista (rede de lojas de conveniência)

Na empresa V1, o *trade marketing* busca promover ações promocionais que contemplem brindes para os clientes ou que estimulem a compra de maior quantidade de produtos, de modo a alavancar o volume. A empresa criou um calendário promocional em que os fabricantes anunciam suas ofertas. Porém, foi relatado que poucos fabricantes trocam informações ou trazem conhecimento para o canal. Indústrias como as de alimentos, bebidas e tabaco são por eles consideradas as que mais compartilham conhecimento. De modo a garantir a padronização das ações no ponto de venda e assim ganhar a confiança da indústria, a empresa V1 dispõe de um programa de incentivo aos seus franqueados,

que são avaliados por: presença do *mix* determinado, precificação, margem, padrões de atendimento e resultados das vendas. Ela também avalia seus franqueados, utilizando esporadicamente o método *mystery shopper* (comprador misterioso).

A empresa V2 desenvolve um calendário promocional, em que ela define com quais produtos e condições pretende trabalhar, garantindo padrões de preço e *mix* de produtos em toda a rede de lojas de conveniência. Além disso, a empresa mantém um programa de incentivo ao franqueado. Este visa também manter o padrão de atendimento, de promoções e de presença de determinado *mix* em todas as lojas contempladas pelas ações de mercado. Corrêa (1999) também constatou que as lojas de conveniência buscavam desenvolver um *mix* promocional e um calendário anual de promoções, de maneira a padronizar *mix* e desempenho de vendas em toda a rede de lojas, fossem elas próprias ou franqueadas.

A empresa V3 mencionou que as ações mais comuns da indústria são as que distribuem brindes e as ações do tipo “combo”, ou seja, na compra de alguns produtos predefinidos, o cliente ganha um desconto. Essa empresa desenvolve, junto aos seus franqueados, programas de incentivo que visam promover determinados produtos, bem como garantir o padrão de atendimento determinado pela empresa. Por outro lado, para seus fornecedores, a empresa promove encontros periódicos, para os quais são convidados fornecedores e franqueados, com o intuito de discutir resultados de vendas e pesquisas, assim como novas ideias para ações conjuntas.

Já a empresa V4 acredita que as ações de *trade marketing* devam ser exploradas com mais frequência no canal conveniência. De acordo com o informante, as ações relacionadas às promoções e a brindes têm bastante aceitação pelos consumidores.

Assim como os fabricantes, os varejistas também têm, entre as atribuições do *trade marketing*, a mensuração da viabilidade econômica das atividades, no entanto a empresa V1 realça o fato de que a análise dos retornos não econômicos é tão importante quanto, por exemplo, o estreitamento das relações entre a indústria e o canal.

### Síntese da análise comparada

O Quadro 3 apresenta uma síntese da análise comparada, evidenciando as categorias observadas em cada um dos casos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo investigar (a) as motivações para a adoção; (b) a posição na estrutura organizacional; e (c) as atribuições do *trade*

*marketing* no setor de lojas de conveniência. Pode-se constatar que as redes de lojas de conveniência têm potencial para serem um parceiro cada vez mais importante na elaboração de ações de *trade marketing*. Fatores como a presença de sistema de informação de vendas; alta frequência semanal de compras; ca-

**Quadro 3 – Análise comparada**

Categorias	Subcategorias	Fabricantes					Varejistas			
		F1	F2	F3	F4	F5	V1	V2	V3	V4
Motivadores da adoção do <i>trade marketing</i>	Integrar áreas de Marketing e Vendas			X		X				
	Estreitar relações entre empresa e distribuidores							X		
	Alcançar o consumidor por meio da integração das atividades de marketing às necessidades de desenvolvimento de mercado dos varejistas	X	X							
	Apoiar os KAM no desenvolvimento de planos de negócios e ações específicas e para cada canal e cada cliente				X					
	Contrapor ao aumento de poder dos distribuidores						X		X	X
Estruturação da área de <i>trade marketing</i>	Formal (F) ou não segregada (N)	F	F	F	F	F	F	F	F	F
	Subordinada à área de vendas (Vd), marketing (Mk) ou departamento independente (Id)	Id	Id	Vd	Vd	Vd	Mk	Mk	Mk	Mk
Atribuições do <i>trade marketing</i>	Investigar comportamento do <i>shopper</i> e das formas mais eficazes para impactá-lo no ato de compra		X			X				
	Identificar oportunidades nos canais e contas	X	X			X			X	
	Elaborar estratégia de marketing por canal e por distribuidor	X	X	X	X	X	X	X		
	Criar planos por canal	X		X	X		X			X
	Desenvolver gestão do espaço do ponto de vendas: sortimento, arrumação e reposição	X	X	X			X	X	X	
	Compartilhar informações		X	X	X	X	X	X	X	
	Criar ações para aumentar o volume (promoção ao <i>shopper</i> )			X			X	X	X	X
	Adaptar produtos às especificações de cada canal		X			X				
	Aperfeiçoar logística									
	Otimizar Merchandising no ponto de venda	X	X	X	X	X	X			
	Aperfeiçoar condições comerciais									
	Apoiar lançamento de produtos									
	Determinar custos de distribuição por canal e conta	X			X					
Analisar viabilidade econômica das atividades	X	X	X	X		X	X	X	X	

Nota: x = característica observada

pilaridade de sua distribuição geográfica; ambiente de loja que agrega serviços e exposição diferenciada; menor sensibilidade do *shopper* aos preços; possibilidade de margens superiores, bem como um controle próximo da operação por parte do franqueado, possibilitam à indústria vislumbrar a implementação de ações de *trade marketing* de escopo nacional, mais customizadas e mais criativas que no grande varejo. Reforça essa ideia o fato de que, ao propor as ações de *trade marketing* ao franqueador, a indústria ainda não se depara com elementos restritivos existentes no grande varejo, como a intensa presença das marcas próprias (que só aparecem timidamente nas lojas de conveniência) e as rígidas políticas contratuais de fornecimento.

Contudo, apesar de as negociações das ações de *trade marketing* serem centralizadas junto ao franqueador, a logística, a execução e o controle das ações são fragmentados por toda a rede de franqueados. Isso resulta, conseqüentemente, em diferença estrutural entre o *trade marketing* no grande varejo e nas redes de lojas de conveniência. Enquanto no grande varejo a relação com a indústria se dá sempre entre os departamentos de *trade marketing* do varejista e da indústria (às vezes representado pelo KAM), nas redes de lojas de conveniência, essa é uma relação tripartite (tríade), na qual, embora a negociação ocorra junto ao franqueador, a execução depende fundamentalmente do franqueado. Ressalte-se, também, que o franqueado tem a possibilidade de influenciar a regionalização do negócio, sugerindo alterações no *mix* e outras ações de *trade marketing* que julgue adequadas ao seu público-alvo específico.

De maneira análoga à tese sustentada por Dewsnap e Jobber (2009) de que a simples existência de uma área de *trade marketing* não é condição suficiente para garantir a colaboração entre as áreas de Marketing e Vendas, pode-se inferir, com base nos resultados do presente estudo, que ela também não é condição suficiente para garantir a colaboração entre os fabricantes e os varejistas de lojas de conveniência. As ações de *trade marketing* são desenvolvidas e negociadas com o franqueador, todavia sua execução ocorre na instância do franqueado. Trata-se, portanto, de uma relação tripartite (tríade) composta por fabricante, franqueador das lojas de conveniência e seus franqueados. Nesse contexto, o franqueador deve desempenhar, fundamentalmente, o papel de facilitador na relação entre a indústria e o franqueado, atuando como elo entre as partes. Cabe a ele um papel ativo no controle da execução das ações

planejadas com a indústria junto aos franqueados, pois, sem esse exercício, a eficácia da colaboração restará comprometida.

### Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

Esse estudo possui algumas limitações: primeiro, as empresas, geralmente, não gostam de mencionar suas falhas e insucessos e, por essa razão, os pesquisadores podem não ter obtido acesso a certas informações relevantes à análise, como práticas adotadas que não resultaram no êxito esperado. Em segundo lugar, os pesquisadores tiveram que interpretar analiticamente ações e decisões tomadas com base em informações declaradas pelos gestores. Tais declarações podem não refletir exatamente o que eles tinham em mente no momento em que essas decisões foram tomadas e sofrem influência do viés interpretativo dos pesquisadores. Contudo, a utilização de várias fontes de informação pode ter ajudado a reduzir as restrições derivadas dessas limitações.

Sugere-se o aprofundamento desse estudo mediante a investigação da perspectiva dos franqueados das lojas de conveniência, terceiro integrante da tríade e instância de execução das ações de *trade marketing*, especialmente no que diz respeito à sua percepção sobre a importância e a adequação das práticas do *trade marketing*.

### REFERÊNCIAS

ALVAREZ, F. *A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório*. 1999. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ALVAREZ, F. A aplicação das variáveis do *trade marketing mix* nas empresas de produtos de consumo no Brasil: um estudo da frequência de aplicação. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2, 2006, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ALVAREZ, F. *Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2008.

- ARBACHE, F; SANTOS A. G; MONTENEGRO, C; SALLES, W. F. *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 164 p.
- 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.
- BENOUN, M; HÉLIÈS-HASSID, M. Category management, mythes et réalités. *Revue Française du Marketing*, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 2004.
- BJERRE, M. Different forms of key account management. In: BORGES, S. O. (Ed). *NILF-report 2001-2, the food sector in transition – nordic research: proceedings of NJF-seminar* n. 313, p. 119-129, 2000.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CHINARDET, C. *Le Trade Marketing: Marques et Enseignes: Agir Ensemble?* Ed. d'Organisation, Paris, 1994.
- COSTA, G. Trade Marketing: Planificación y Organización, *Dirección y Progreso*, nº 154, julio-agosto, p. 39-42, 1997.
- CORRÊA, B. S. A. O. *Surgimento e evolução de lojas de conveniência no Brasil*. 1999. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.
- CRAWFORD, B; GORDON, J. W; MULDER, S. R. How consumer goods companies are coping with complexity. *The McKinsey Quarterly*, 2007. Disponível em: [https://www.mckinseyquarterly.com/How\\_consumer\\_goods\\_companies\\_are\\_coping\\_with\\_complexity\\_2004](https://www.mckinseyquarterly.com/How_consumer_goods_companies_are_coping_with_complexity_2004). Acesso em 05.08.2011.
- DEWSNAP, B; JOBBER, D. An exploratory study of sales-marketing integrative devices. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 7/8, p. 985-1007, 2009.
- DÍAZ MORALES, A. *Gestión por categorías y trade marketing*. Madrid: Prentice Hall, 2000. 208 p.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- KUMAR, N; RAJIV, S; JEULAND, A. Effectiveness of trade promotions: analyzing the determinants of retail pass through. *Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 382-404, 2001.
- LABAJO, V; CUESTA, P. El *Trade marketing*: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante. In: ENCUESTO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING, 16, 2004, Alicante, Espanha. *Anais*. Alicante, 2004.
- LIRIA, E. *La revolución comercial*: el key account, el trade marketing y el category manager. Madrid: McGraw Hill, 2001. 296 p.
- MILLMAN, T; WILSON, K. From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: applied marketing science*, v. 1, n. 1, p. 9-21, 1995.
- MOTTA, R. G; SANTOS, N; SERRALVO, F. *Trade marketing*: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. London: Sage Publications, Inc, 1990. 532 p.
- RANDALL, G. *Trade marketing strategies*: the partnership between manufacturers, brands and retailers. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994. 183 p.
- RICA, A. B. La gestión de la distribución comercial en España: un enfoque profesional. *Distribución y Consumo*, v. XX, n. 112, p. 62-75, 2010.
- SANTESMASES, M. M. *Marketing*: conceptos y estrategias. 4. ed. Madrid: Pirámide, 2008. 1117 p.
- SERRALVO, F. A; JOÃO, B. N; CARDOSO, O. O. The importance of trade marketing on management relations

in the consumer goods industry. *International Journal of Business Research*, v. 11, n. 6, p. 148-152, 2011.

SHANKAR, V; INMAN, J. J; MANTRALA, M; KELLEY, E; RIZLEY, R. Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 1, p. 29-42, 2011.

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.

SINDICOM. *Anuário 2007*. Disponível em: [http://www.sindicom.com.br/pub\\_sind/media/anuario\\_sindicom\\_2006-site.pdf](http://www.sindicom.com.br/pub_sind/media/anuario_sindicom_2006-site.pdf). Acesso em 05.08.2011.

SINDICOM. *Anuário 2011*. Disponível em: [http://www.sindicom.com.br/pub\\_sind/media/anuario\\_2011\\_lançamento\\_v3.pdf](http://www.sindicom.com.br/pub_sind/media/anuario_2011_lançamento_v3.pdf). Acesso em 05.08.2011.

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; ALVAREZ, F. J. S. M; CAMPOMAR, M. C. *Trade marketing mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil*. In: X SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo, p.1-16, 2007.

WALTERS, D; WHITE, D. *Retail marketing management*. London: Macmillan Press, 1987. 290 p.

YIN, R. K. *Estudo de casos: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOLOTAR, B. *Trade marketing para o canal supermercadista*. 2005. Monografia do Curso de Especialização MBA em Gestão de Negócios, Ibmec Business School, Rio de Janeiro, 2005.