

## Dimensões do Trade Marketing: Um Estudo Exploratório no Canal de Autopeças

Autoria: Victor Manoel Cunha de Almeida, Guilherme Lemos de Abreu

### RESUMO

O objetivo deste estudo reside na investigação das práticas do *trade marketing* a partir da perspectiva dos varejistas de lubrificantes no canal de distribuição de autopeças, respondendo desta forma às sugestões de pesquisa de Alvarez (1999) e Zolotar (2005). São duas as perguntas de pesquisa: (1) Que ações de *trade marketing* são relevantes no processo de decisão de compra de lubrificantes no canal de autopeças? e ainda (2) Como os varejistas de autopeças avaliam as ações de *trade marketing* dos principais fornecedores de lubrificantes? A primeira etapa da pesquisa, exploratória, consistiu na realização de 10 entrevistas em profundidade com proprietários de operações varejistas do canal de autopeças. A segunda etapa, descritiva, consistiu de uma *survey* com 155 informantes, proprietários, gerentes ou compradores de operações varejistas do canal de autopeças. Foram identificadas seis dimensões do composto de *trade marketing*: produto; comunicação *push*; comunicação *pull*; serviços logísticos; investimentos no PDV; e condições comerciais. Os resultados desse estudo apontam o produto (marca) como o principal fator utilizado pelos compradores para escolher o lubrificante. Constatou-se também que os varejistas estão insatisfeitos com as ações dos fornecedores no que diz respeito aos investimentos no PDV e a comunicação *push*.

### 1. INTRODUÇÃO

A motivação para o presente estudo surge 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 o conceito e as práticas relacionadas ao *trade marketing*. Zolotar (2005, p. 62) realça a necessidade de estudos sobre *trade marketing* no Brasil:

“... para que *trade marketing* seja levado a sério no Brasil e não seja apenas mais um termo muito falado, mas pouco praticado, é importante que haja esforços não só das empresas, mas do meio acadêmico no sentido de pesquisar, organizar e difundir informações e casos sobre a matéria”.

Alvarez (1999, p. 106) indica caminhos para o aprofundamento dos estudos sobre o tema, especificamente para verificar “a influência da aplicação do conceito *trade marketing* nos canais de distribuição e como estes avaliam o benefício do *trade marketing* que é aplicado pelos fornecedores”.

O objetivo deste estudo, portanto, reside na investigação das práticas do *trade marketing* a partir da perspectiva dos varejistas de lubrificantes no canal de distribuição de autopeças, respondendo desta forma às sugestões de pesquisa de Alvarez (1999) e Zolotar (2005).

Neste estudo procurar-se-á responder a duas perguntas de pesquisa:

- (a) Que ações de *trade marketing* são relevantes no processo de decisão de compra de lubrificantes no canal de autopeças?
- (b) Como os varejistas de autopeças avaliam as ações de *trade marketing* dos principais fornecedores de lubrificantes?

Conforme matéria publicada no caderno Economia do jornal O Globo em 26 de novembro de 2006, as vendas diretas de lubrificantes no Brasil representam cerca de 4,5 bilhões de reais por ano. O Brasil é o maior mercado de lubrificantes da América Latina em termos de volume, respondendo por quase metade da demanda na região. Segundo o Brazil - Country Profile da PFC Energy de 2005, o volume do mercado brasileiro representa aproximadamente 5,6 vezes o tamanho do mercado argentino, segundo maior volume da região ou a sexta posição em relação ao resto mundo, à frente de mercados importantes como o da Alemanha, maior mercado da Europa.

Em pouco mais de uma década, o mercado de lubrificantes brasileiro passou por uma série de transformações e presenciou uma verdadeira proliferação de novos *players*. Antes da desregulamentação do mercado em 1994 existiam apenas 8 companhias atuando no Brasil: Atlantic, BR, Castrol, Esso, Ipiranga, Móbil, Shell e Texaco. De lá pra cá, algumas empresas se fundiram como foi o caso da Atlantic com a Ipiranga e, mais tarde, da Esso com a Móbil. Além disso, novas empresas como Agip, que viria mais tarde a ter suas operações no Brasil compradas pela Petrobrás, FL, Repsol-YPF, ELF e mais recentemente a PDVSA iniciaram suas operações. Porém, o mais surpreendente nesse período foi o surgimento de uma série de outros fabricantes independentes, fazendo com que em 2006 existissem 292 empresas fabricantes de lubrificantes cadastradas na ANP – Agência Nacional de Petróleo.

Segundo estimativas da própria agência reguladora, pequenos e médios fabricantes representavam cerca de 14,7% do mercado total em 2000. Porém, em 2006 a ANP calculava que eles já representavam 20%, ficando os demais 80% do mercado concentrados nas mãos de 8 empresas: BR (23,8%), Texaco (20,4%), Ipiranga (15%), Shell (13,2%), Esso (11,3%), FL (7,2%), Castrol (4,8%) e Repsol (4,2%).

Lubrificantes são vendidos tipicamente em dois canais: (a) canais diretos, formados por clientes de grande porte ou importância estratégica, com destaque para as diversas redes de postos de combustíveis com cerca de 30.000 estações de serviço espalhadas por todo o país que representam o principal canal para a venda de óleos lubrificantes para motor; e (b) canais indiretos, formados por distribuidores e atacadistas responsáveis pela capilarização das vendas para clientes de menor porte. Ao longo dos últimos anos, entretanto, a rede de postos de combustíveis vem perdendo importância como principal canal de venda de óleos lubrificantes para motor, enquanto as vendas através do canal indireto vêm se tornando cada vez mais significativas, especialmente através do canal Autopeças, que é constituído por varejistas multimarca, que oferecem diversas marcas de lubrificantes aos consumidores que recorrem a esse canal em busca de preços reduzidos, fazendo com que a competição no canal seja extremamente agressiva, o que torna esse canal um *locus* interessante para esta investigação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TRADE MARKETING

Walters e White (1987) registram que o termo *trade marketing* emerge em um contexto de mudança de atitude dos fabricantes em relação aos principais distribuidores [varejistas] em virtude da força que esses passam a ter como resultado de um processo de concentração.

“*Trade marketing* implica em uma mudança da ênfase nos usuários [consumidores] para os varejistas, que têm se tornado mercados *per se*. Objetiva satisfazer o consumidor através da integração [das ações do fabricante] com as atividades de marketing e necessidades de desenvolvimento de mercado dos varejistas” (WALTERS e WHITE, 1987, p. 4).

Benoun e Héliès-Hassid (1994) situam a origem da utilização do termo *trade marketing* em um momento de percepção de mudança nos papéis reservados aos atores na relação entre empresas industriais, de distribuição e seus consumidores: o consumidor *per se* deixa de ser percebido como o único fator responsável pelos lucros e o distribuidor [varejista] deixa de ser percebido como um agente passivo, mero facilitador no processo de vendas.

“O *trade marketing* marca a tomada de consciência pelos industriais de que o consumidor não é o único *driver* dos pedidos e dos lucros e de que o distribuidor não é mais um ator passivo e sim um ‘facilitador’ de primeira importância no sucesso das vendas” (BENOUN e HELIES-HASSID, 1994, p. 74).

De acordo com Lira (2001), na Espanha, a figura do *trade marketing* surge no final dos anos oitenta, principalmente nas empresas multinacionais. Nasce da necessidade de colaboração entre fabricantes (marcas) e distribuidores para a otimização de recursos escassos. Ainda de acordo com o autor, os fabricantes estão habituados a investir recursos no desenvolvimento da marca junto aos consumidores, observando suas necessidades e motivações, enquanto que os distribuidores disputam os mesmos recursos para gerar tráfego e vendas nas lojas. O objetivo do *trade marketing* seria, portanto, a criação de um plano conjunto de marketing que resultasse em um plano de ação eficaz, proporcionando rentabilidade para ambas as partes.

“O *trade marketing* se dá quando o fabricante [a marca] se envolve diretamente na gestão da distribuição para criar uma estratégia de marketing adequada e otimizada para o produto e o ponto de venda” (LIRA, 2001, p. 79).

Labajo Gonzáles e Cuesta Valiño (2004) concluem que o conceito de *trade marketing* contempla duas dimensões: a primeira, relativa à estrutura organizacional e a segunda, relativa à filosofia ou forma de operar. Para os autores:

“*Trade marketing* é tanto uma unidade organizacional como uma filosofia ou forma de trabalho que objetiva, na perspectiva do fabricante, estruturar a estratégia de marketing por canais e distribuidores e, na perspectiva do distribuidor, o incremento do volume de negócios, buscando a satisfação do consumidor, mediante uma aliança vertical estratégica e operacional” (LABAJO GONZÁLES e CUESTA VALIÑO, 2004, p. 7).

### 2.1.1 Transformação na Relação entre Fabricantes e Varejistas

Thil e Baroux (1983) já alertavam para a profunda transformação na relação entre fabricantes e varejistas. De acordo com os autores, os varejistas estariam evoluindo de um papel passivo de cumplicidade com os fabricantes para um papel ativo de advogados representantes dos interesses dos consumidores junto aos fabricantes:

“Eles [os supermercados] tiveram um papel passivo, algumas vezes até de cúmplice [dos fabricantes]. Uma nova alternativa se apresenta hoje em dia [aos supermercados]: passar a agir como advogados dos consumidores perante aos fabricantes” (THIL e BAROUX, 1983, p. 51).

Walters e White (1987) afirmam que essa modificação no papel dos varejistas surgiu em grande medida como resposta a uma profunda modificação no comportamento do consumidor que passou a contar com um amplo conjunto de opções de marcas de produtos e de operações varejistas e se torna a cada dia mais exigente. Ainda de acordo com os autores, os fabricantes tiveram que rever sua antiga posição de que os varejistas constituíam tão somente uma parte do seu marketing mix para reconhecer sua importância nesse novo cenário. Neste sentido, Arbache et al (2004) constataram que os fabricantes estão evoluindo de uma estratégia

*selling-in (push)*, onde os produtos são empurrados através do canal de distribuição até o consumidor final, para uma estratégia *selling-out (pull)*, onde a demanda do consumidor final determina que produtos devem ser oferecidos ao mercado.

Para Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), o poder relativo no canal de distribuição tem se deslocado das mãos do fabricante para os distribuidores, especialmente para os grandes varejistas. De acordo com os autores o surgimento de novos formatos de varejo, sofisticados sistemas de informação e processos logísticos sob gestão dos varejistas tem retirado o controle e a autoridade dos grandes fabricantes sobre o canal de distribuição. Analisando o cenário competitivo do mercado espanhol, Labajo González e Cuesta Valiño (2004) constataram que a concentração das principais empresas de distribuição de bens de consumo de massa naquele país acarretou em uma dramática intensificação da competição no setor. De acordo com os autores, os fabricantes perderam definitivamente a sua condição de capitães do canal de distribuição. Os autores sugerem então que os fabricantes deveriam passar a considerar os distribuidores como colaboradores e não como competidores.

### 2.1.2 Parcerias entre Fabricantes e Varejistas

Arbache et al (2004) explicam que o termo *trade marketing* tem sido utilizado de forma equivocada por algumas empresas para nomear o uso de um conjunto de ferramentas orientadas para a promoção e comunicação de produtos. De acordo com os autores o conceito é mais amplo, pois se trata de um modelo de parceria entre os fabricantes e seus canais de distribuição para conquistar o consumidor nos pontos-de-venda, através da adaptação de produtos, logística e estratégias de marketing.

Shocker, Srivastava e Ruekert (1994, p. 150), analisando o impacto das pressões do ambiente competitivo na gestão de marcas, argumentam que “para muitas firmas, as alianças estratégicas com fornecedores, distribuidores e até mesmo competidores podem desempenhar um papel chave na construção de um diferencial competitivo”. Os autores argumentam ainda que um dos impactos da mudança no cenário de poder entre fabricantes e varejistas é o direcionamento das ações de marketing para o *trade* em detrimento das ações junto ao consumidor final. Kotzab e Teller (2003) estudando o cenário competitivo altamente concentrado do setor de supermercados na Áustria, concluem que competição e colaboração podem acontecer simultaneamente mesmo em ambientes com alta intensidade competitiva. Os autores constataram um alto nível de integração [de processos] entre fabricantes, varejistas, e operadores logísticos no setor.

Apesar de admitir que existam razões para se duvidar dos resultados de uma política de parceria entre fabricantes e varejistas na presença de uma forte assimetria de poder, Randall (1994) evidencia que nunca os fabricantes buscaram tanto estabelecer parcerias de longo prazo com os varejistas. O autor argumenta ainda que, sob a perspectiva do fabricante, a parceria em um cenário de crescente desequilíbrio de poder em favor do varejista oferece aos fabricantes dois desafios: construir marcas fortes; e desenvolver estratégias e estruturas organizacionais inovadoras que possibilitem a entrega de serviços superiores aos varejistas. Ainda de acordo com o autor, “companhias que assim fizerem construirão uma vantagem competitiva real; aquelas que não fizerem, declinarão e morrerão” (RANDALL, 1994, p. 9).

### 2.1.3 Conhecimento do Negócio Varejista

O desenvolvimento de uma estratégia de marcas e serviços relevantes para o varejista exige, entretanto, mais do que o conhecimento sobre as necessidades, desejos e comportamento dos

consumidores. Arbache et al (2004, p. 140) realçam que o modelo de negócios dos clientes precisa ser entendido pelos fabricantes para que estes possam desenvolver “ofertas que estejam alinhadas com as expectativas do ponto de venda em termos de lucratividade“. Entender o cliente varejista exige respostas para: “quem são eles, quais são as suas estratégias, como a marca se alinha às estratégias de cada varejista, quais são os problemas e oportunidades de cada varejista, como se pode ajudá-los” (RANDALL, 1994, p. 172).

Nesse sentido, Díaz Morales (2000) alega que um dos objetivos mais importantes do *trade marketing* seria a adaptação às necessidades dos distintos clientes [varejistas]:

“o êxito do *trade marketing* depende da existência de uma estrutura capaz de responder às necessidades dos clientes [varejistas], como também de um esforço de marketing capaz de transformar em oportunidades de negócios os inconvenientes resultantes de uma situação de dominação pelos varejistas” (DÍAZ MORALES, 2000, p. 122).

Randall (1994, p. 29) argumenta que “os princípios básicos do marketing aplicados ao consumidor, deveriam ser aplicados também aos varejistas”. O autor especula, no entanto, que o cenário de crescente atrito nas relações do fabricante com o varejista, que surge a partir da intensificação da demanda por margem dos varejistas concentrados, tem favorecido o estabelecimento de um ambiente hostil capaz de levantar barreiras ao desenvolvimento de parcerias. Em tal contexto, o fabricante não conseguiria desenvolver uma política de serviços adequada ao varejista porque não o percebe como um cliente na perspectiva do marketing, chegando a identificá-lo como um rival, principalmente quando o varejista opera com marcas próprias nas mesmas categorias de produtos do fabricante.

#### 2.1.4 Funções, Responsabilidades e Práticas de *Trade Marketing*

Lira (2001, p. 85) aponta cinco funções do *trade marketing*: compartilhamento de conhecimentos e informação; aperfeiçoamento da logística; otimização das técnicas de *merchandising*; aperfeiçoamento das condições comerciais; e desenvolvimento de ações aos consumidores com o propósito de gerar volumes adicionais e de dinamizar a oferta dos distribuidores. O autor realça que essas funções são realizadas mediante a divisão de gastos entre fabricantes e distribuidores, sempre objetivando o aumento da rentabilidade de ambos.

Quanto às responsabilidades de um departamento de *trade marketing*, Lira (2001, p. 157-160) relaciona as seguintes: desenvolvimento de planos de ação conjuntos; desenvolvimento de calendário promocional e de eventos; pesquisas sobre o consumidor de cada cliente; análise de informações de vendas de cada ponto de venda (*scanner*); análise da rentabilidade de cada cliente; desenvolvimento do plano de investimentos por marca e por cliente; desenvolvimento e implantação de ações promocionais, demonstração de produtos e motivação no ponto de vendas; otimização do sortimento em cada ponto de vendas; desenvolvimento contínuo do gerenciamento de categorias, *merchandising*, planogramas, estudos de preços ao consumidor, etc.; desenvolvimento de relatórios mensais de vendas; formação e treinamento de vendedores próprios e dos clientes; e gerenciamento das ações conjuntas de propaganda cooperada com o distribuidor.

As funções mais importantes sob a responsabilidade do departamento de *trade marketing*, de acordo com as constatações do estudo de Labajo González e Cuesta Valiño (2004, p. 14) seriam: prestar informações e suporte aos *key account managers*; definir em conjunto com o distribuidor planos de ‘animação’ dos pontos de venda; colaborar na gestão dos espaços de exposição de produtos nas lojas; e definir ações promocionais para os clientes. Ainda em

ordem de importância viriam as funções relacionadas à criação de planos de ação por cliente para alcançar os objetivos de cada marca; administração do orçamento de gastos comerciais; construção e manutenção da base de dados relativa às atividades dos principais clientes e competidores; e adaptação do produto (tamanho, embalagens e etc.) às necessidades de cada distribuidor. Ainda de acordo com os autores, as funções menos valorizadas do departamento de *trade marketing* seriam aquelas relacionadas aos aspectos logísticos, negociação de marcas próprias e aspectos relacionados a transferência eletrônica de informações.

Arbache et al (2004) apontam as seguintes práticas como fundamentais ao processo de *trade marketing*: velocidade de venda do produto e o seu nível de rotação no estoque do varejista; entendimento dos hábitos de compra dos consumidores e suas expectativas em relação aos produtos e serviços que esperam no ponto de venda; planos promocionais e de apoio de comunicação das marcas no ponto de venda; entendimento do papel das marcas e produtos dentro de cada categoria; entendimento do posicionamento de imagem do ponto de venda; administração de informações em conjunto com o ponto de venda para facilitar o *selling-out* e reduzir rupturas; e utilização de técnicas de exposição de produtos e materiais de merchandising.

### 2.1.5 A Perspectiva dos Varejistas sobre o *Trade Marketing*

Díaz Morales (2000, p. 157) relata as principais demandas dos varejistas britânicos à área de *trade marketing*: a) informação sobre os produtos da categoria, incluindo análises de rentabilidade e projetos de gestão de espaços; b) campanhas de marketing que sejam suficientemente flexíveis para se ajustar às necessidades de cada varejista; c) promoções para apoiar a venda dos produtos; d) projetos para gestão de categorias; e) coordenação dos serviços ao cliente [varejista]; e f) eliminação das barreiras entre marketing e vendas, através da compatibilização das estratégias de *trade marketing* e de marketing ao consumidor.

### 2.1.6 *Trade Marketing* e *Consumer Marketing*

Lira (2001) sugere que o *trade marketing* pode constituir uma saída eficaz para enfrentar a intensificação da competição nos mercados. O autor alega que nos mercados mais competitivos as principais marcas têm enfrentado dificuldades de diferenciação, uma vez que a qualidade dos produtos das principais marcas cada vez mais se parece e que os instrumentos de comunicação utilizados pelas grandes empresas e agências de publicidade tendem a ser idênticos.

Arbache et al (2004) defendem a idéia de que o *trade marketing* constitui uma parte essencial na estratégia de marketing das empresas que buscam a diferenciação de seus produtos e serviços nos pontos-de-venda. Ainda de acordo com os autores (2004, p. 141), “será cada vez mais vital para as empresas integrar as áreas de *consumer marketing* e *trade marketing*, de forma que as ações de mercado sejam planejadas em conjunto com a estratégia das marcas”. Entretanto, a relação do *consumer marketing* com o *trade marketing* pode não iniciar de forma tão pacífica, como explica Díaz Morales (2000, p. 132):

“é com o departamento de marketing do consumidor (*consumer marketing*) que se criam problemas por ocasião da montagem de um departamento de *trade marketing*. Um dos principais motivos de discussão reside nas alterações de orçamentos, que implicam em uma divisão de poderes na área comercial”

Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), discutindo a migração de recursos orçamentários do *consumer marketing* para o *trade marketing* explicam que as práticas comuns dos varejistas

no sentido da venda de espaços nas gôndolas (*slotting allowances*) e antecipação da formação de estoques (*forward buying*) para aproveitar ou provocar condições especiais de descontos, têm contribuído para a intensificação de ações promocionais no *trade* mediante o uso de verbas que no passado eram tipicamente destinadas ao orçamento de propaganda ao consumidor.

### 2.1.7 Trade Marketing na Estrutura Organizacional

A organização de um departamento de *trade marketing*, de acordo com Lira (2001, p. 213) pode proporcionar melhorias: na coordenação das ações entre marketing e vendas; na sistematização da coleta e análise de dados internos, do mercado, dos clientes, e da concorrência; no conhecimento acerca do cliente; na atividade promocional; no *merchandising*; na gestão do ponto de venda; na parceria com os clientes; e na harmonização do tratamento de clientes chaves no âmbito internacional.

Labajo Gonzáles e Cuesta Valiño (2004) constataram em seu estudo que, na Espanha, o departamento de *trade marketing* tipicamente responde à diretoria de vendas (64%). Verificaram ainda que o departamento pode estar subordinado à diretoria de marketing (16%) e que, eventualmente se subordina simultaneamente as duas diretorias (6%). Ainda de acordo com os autores, a denominação mais freqüente para o cargo dos profissionais responsáveis pela execução das funções de *trade marketing* (40%) é a de *Trade Marketing Manager*.

## 2.2 O TRADE MARKETING NO BRASIL

O *trade marketing* foi introduzido no Brasil na década de 90 pelas multinacionais de bens de consumo (ZOLOTAR, 2005), com um escopo restrito as atividades de promoção e divulgação no ponto de venda (ALVAREZ, 2006).

Alvarez (1999) estudou a aplicação dos conceitos de *trade marketing* em três empresas de produtos alimentícios de consumo: Leco, Sadia e Quaker. O autor constatou que as empresas encontravam-se em estágios distintos quanto ao conhecimento e aplicação dos conceitos de *trade marketing*. Ainda de acordo com o autor, nas duas empresas que estavam no estágio de aplicação (Sadia e Quaker) as funções de *trade marketing* estavam subordinadas à diretoria comercial. Quanto à motivação para a aplicação dos conceitos, o autor constatou que as empresas buscavam melhorar sua relação com os clientes. No que diz respeito às práticas, o autor constatou que as empresas têm empregado promotores e repositores com dedicação exclusiva aos principais pontos de vendas; têm organizado as equipes de vendas por canal e por cliente; têm atribuído às equipes de vendas a responsabilidade pelo gerenciamento integral do relacionamento com o cliente; e têm utilizado mais intensamente as promoções nos pontos de venda. O autor constatou ainda que a influência sobre as características dos produtos e sobre as condições comerciais ainda tem sido muito pequena: “Os preços efetivamente praticados e as condições específicas de negociação são fruto do poder de cada cliente e não de uma estratégia desenhada individualmente pela empresa fornecedora” (ALVAREZ, 1999, p. 105).

Zolotar (2005) estudou sete casos de manifestações [ações] de *trade marketing* no Brasil: Parmalat, Coca-Cola, Havaianas, Red Bull, Sucos Mais, Allied Domecq e Martins. De acordo com o autor, “*trade marketing* ainda não é uma matéria totalmente disseminada nas empresas [no Brasil]. Em grande parte delas, os gerentes de produto ou de marketing ainda fazem marketing para o *trade*, muitas vezes por solicitação das próprias equipes de vendas”.

Em estudo posterior, Alvarez (2006) investigou a prática de ações de *trade marketing mix* em 38 empresas (sendo 22 de capital internacional, 8 de capital nacional e 8 de capital misto) integrantes de 10 setores de produtos de consumo. O autor concluiu que as empresas têm incorporado de forma bastante homogênea a prática de atividades de *trade marketing mix*, especialmente aquelas relacionadas com o produto; vendas; serviços e logística; sistemas de informação; e merchandising, promoção e propaganda. O autor constatou ainda que as áreas responsáveis pelo *trade marketing* nas empresas pesquisadas ainda não participam da definição de preços e não estão envolvidas na apuração e controle dos resultados com os clientes.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 AS PERGUNTAS DESTE ESTUDO

- A) Que ações de *trade marketing* são relevantes no processo de decisão de compra de lubrificantes no canal de autopeças?
- B) Como são avaliadas as ações de *trade marketing* dos principais fornecedores de lubrificantes pelo canal de autopeças?

Para responder as perguntas deste estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa em duas etapas: (a) etapa exploratória, que consistiu na realização de 10 entrevistas em profundidade com proprietários de operações varejistas do canal de autopeças; e (b) etapa descritiva, através de uma *survey*, utilizando-se questionário estruturado, que foi aplicado a 155 informantes, proprietários, gerentes ou compradores de operações varejistas do canal de autopeças no estado do Rio de Janeiro.

#### 3.2 ETAPA EXPLORATÓRIA DO ESTUDO

Realizou-se 10 entrevistas em profundidade com proprietários de operações varejistas do canal de autopeças, com o objetivo de identificar os fatores relevantes considerados por eles no momento da decisão da compra de lubrificantes para revenda em suas lojas.

Identificou-se que os principais fatores considerados pelos revendedores eram: a marca do lubrificante e os valores que ela transmite; sua percepção de qualidade em relação a cada uma das marcas; a propaganda na mídia; o material de *merchandising* distribuído para decoração dos pontos de venda; ações promocionais voltadas para os balconistas das lojas como forma de motivá-los a oferecer determinada marca; ações promocionais voltadas para os consumidores como forma de atraí-los para as lojas; a recomendação dos fabricantes através dos manuais dos veículos; o patrocínio de competições esportivas; treinamentos técnicos oferecidos para os funcionários das lojas; a velocidade e a confiança na entrega dos lubrificantes após a realização dos pedidos; a facilidade para fazer contato com os fornecedores para efetuar a colocação dos pedidos; a visita do vendedor; o investimento nas lojas através de parcerias; a demanda pela marca por parte dos consumidores; o preço e o prazo de pagamento; a rentabilidade proporcionada pela marca; e o equilíbrio de preços de uma mesma marca entre os diferentes canais de venda do mercado.

#### 3.3 ETAPA DESCRITIVA DO ESTUDO

Utilizaram-se as informações recolhidas na etapa exploratória para a elaboração de um questionário estruturado para a coleta dos dados. O questionário contemplou quatro blocos de questões: a) dados de identificação da empresa e do comprador; b) dados referentes aos

pedidos de lubrificantes; c) questões relativas a percepção de importância das ações de *trade marketing mix*, operacionalizadas em uma escala Likert de 5 pontos; e d) questões relativas a percepção sobre a qualidade das ações de *trade marketing mix* realizadas pelos principais fornecedores de lubrificantes, operacionalizadas como variáveis mensuráveis através de uma escala-razão, podendo assumir valores entre 0 e 10.

O instrumento foi testado mediante aplicação a 10 informantes. Tendo em vista a heterogeneidade cultural dos respondentes, mudanças na formulação das questões foram necessárias. Versões adaptadas do questionário foram submetidas a outros 4 informantes até se chegar a versão definitiva do instrumento que foi utilizado para a coleta dos dados.

O universo deste estudo contempla as operações varejistas do canal de autopeças na região metropolitana do Rio de Janeiro. A amostra de 155 operações foi estabelecida por conveniência. A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre 01 de novembro e 10 de dezembro de 2006. Foram realizadas 155 entrevistas, uma para cada operação varejista do canal de autopeças, sendo 70 delas realizadas pessoalmente nas instalações de cada loja, e as demais por telefone. Não se constatou diferenças significativas na média das respostas obtidas através dos dois métodos de coleta de dados.

Os dados coletados foram submetidos a uma análise descritiva univariada. Em seguida, para responder a primeira pergunta deste estudo, realizou-se uma análise fatorial exploratória para redução dos dados e identificação das dimensões relevantes do *trade marketing mix*. Em seguida, para responder a segunda pergunta deste estudo, comparou-se as médias de cada um dos principais fornecedores de lubrificantes, segundo as avaliações atribuídas pelos varejistas a cada dimensão relevante do *trade marketing mix*. Utilizou-se a versão 12 do software SPSS para o tratamento estatístico dos dados.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS VAREJISTAS DE AUTOPEÇAS

O canal de autopeças é constituído por pequenos empreendimentos e quase não existem redes de lojas com a mesma bandeira. A exclusividade para um determinado fabricante de lubrificantes é rara fazendo com que as operações sejam, quase sempre, multimarcas.

Embora, alguns entrevistados não considerem a categoria de lubrificantes como um bom produto para se trabalhar, principalmente devido às margens baixas, todos reconhecem tratar-se de um item de alto-giro, que atrai os clientes permitindo a venda de outros produtos como indica o comentário de um dos entrevistados: “...é como o sangue para o corpo. O lubrificante é fundamental para as autopeças.”.

As operações varejistas do canal de autopeças podem variar em relação ao volume de lubrificantes vendido mensalmente, ao tempo com que já trabalham com esse produto e a percepção que tem em relação ao lubrificante como negócio. Entre os varejistas pesquisados, 91,6% consideram que “lubrificantes é um bom produto para se trabalhar”. A venda média de lubrificantes das autopeças é de 346 litros por mês. Contudo, a amostra revelou a existência de 10 lojas que apresentam um comportamento atípico, com vendas superiores a mil litros mensais. Isso ocorre tipicamente quando a loja possui vendedores externos e utiliza *telemarketing*, atuando na verdade como um pequeno distribuidor. Excluindo-se as lojas com comportamento atípico (*outliers*), a média ajustada do volume de vendas é de 269 litros mensais.

De acordo com os entrevistados, em virtude de limitação de capital de giro, os pedidos de lubrificantes são colocados tipicamente em pequenas quantidades e vão sendo repostos de acordo com o giro dos estoques. Além disso, como o volume típico de pedido do canal é muito pequeno, os próprios fabricantes estimulam a compra por telefone (71,3%) e a visita regular de vendedores (28,7%) não é muito comum.

#### 4.2 AS AÇÕES DE TRADE MARKETING MIX

Como resultado da etapa exploratória deste estudo, foram operacionalizadas 18 variáveis que, de acordo com a literatura, representariam ações relacionadas às funções de *trade marketing*. As variáveis foram submetidas a um processo inicial de análise fatorial exploratória. Três variáveis foram excluídas por apresentarem fator de carga inferior a 0,5. As 15 variáveis remanescentes foram submetidas a um segundo procedimento de análise fatorial, utilizando-se o método dos componentes principais, com rotação Varimax. Foram formados seis fatores.

**Quadro 1**  
**Fatores do Trade Marketing Mix**

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
Força da marca	,159	-,072	,085	,795	,142	-,128
Qualidade do produto	,038	,154	,091	,821	-,041	,072
Merchandising no PDV	,769	,039	,231	,071	,173	,067
Promoção p/ vendedores	,906	,115	,013	,073	-,042	,011
Promoção p/ consumidores	,909	,084	,087	,091	,001	-,005
Propaganda	,322	,357	,506	,303	,033	,036
Recomendação fabricante	,193	,168	,579	,027	-,184	,020
Procura p/ consumidores	,026	,022	,822	,121	,246	,138
Tempo de entrega	,144	-,026	-,191	,052	,794	,045
Facilidade pedidos	-,051	,122	,273	,035	,779	,032
Treinamento de vendedores	,369	,520	-,374	,188	,313	-,054
Visita de vendedores	-,016	,812	,140	-,096	,047	,118
Investimentos no PDV	,155	,802	,166	,150	-,018	-,060
Preço	-,041	-,041	,018	,097	,105	,864
Prazo de pagamento	,100	,091	,128	-,148	-,037	,815

O critério para determinação do número de fatores foi o Eigenvalue > 1 (HAIR JR et al., 2005). O índice KMO foi de 0,667 e o teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2 = 635,038$ ) teve p valor = 0. A variância total explicada foi de 70,54%.

##### 4.2.1 Fatores do Trade Marketing Mix

Neste estudo, foram identificadas seis das dimensões do *trade marketing mix* na perspectiva do varejista de lubrificantes: produto; comunicação *push*; comunicação *pull*; serviços logísticos; investimentos no PDV; e condições comerciais.

- Produto: dimensão formada por duas variáveis ( $\alpha$  de Cronbach = 0,522) que contempla a percepção dos varejistas sobre a importância da força da marca e da qualidade do produto.
- Comunicação *Push*: dimensão formada por três variáveis ( $\alpha$  de Cronbach = 0,867) que contempla a percepção dos varejistas sobre a importância das ações de merchandising no PDV, promoções para a equipe de vendedores e promoções para os consumidores.

- c) Comunicação Pull: dimensão formada por três variáveis ( $\alpha$  de Cronbach = 0,541) que contempla a percepção dos varejistas sobre a importância das ações de propaganda, da recomendação dos fabricantes no manual do veículo e da preferência dos consumidores.
- d) Serviços Logísticos: dimensão formada por duas variáveis ( $\alpha$  de Cronbach = 0,526) que contempla a percepção dos varejistas sobre a importância do tempo de entrega dos pedidos e facilidade para colocação dos pedidos.
- e) Parcerias em Investimentos no PDV: dimensão formada por três variáveis ( $\alpha$  de Cronbach = 0,618) que contempla a percepção dos varejistas sobre a importância das ações do fabricante para treinamento da equipe de vendedores do PDV, visitas dos vendedores do fabricante ao PDV, e investimentos do fabricante em equipamentos para o PDV.
- f) Condições Comerciais: dimensão formada por duas variáveis ( $\alpha$  de Cronbach = 0,580) que contempla a percepção dos varejistas sobre a importância das ações relacionadas a preços e prazos de pagamento.

#### 4.2.2 Avaliação das Ações de *Trade Marketing Mix*

Neste estudo, os informantes foram convidados a atribuir graus, utilizando uma escala de 0 a 10, para cada uma das ações de *trade marketing mix* praticadas pelo principal fornecedor de lubrificantes do seu PDV. Não foram fornecidos aos informantes critérios para a escolha do principal fornecedor. Cada informante avaliou um único fornecedor.

Para responder a segunda pergunta deste estudo, calculou-se, para cada fornecedor de lubrificantes, o grau de avaliação de cada dimensão das ações de *trade marketing mix* como sendo a média das médias das notas atribuídas pelos informantes para cada uma das ações de *trade marketing mix* componentes de cada dimensão.

Não se observam diferenças significativas intra-dimensões do *trade marketing mix* em função da marca do fornecedor. Entretanto, observa-se diferenças inter-dimensões (ver Quadro 2). As dimensões produto, serviços logísticos, condições comerciais e comunicação *pull* receberam avaliações superiores (respectivamente 9,41; 9,09; 8,61; e 7,51) àquelas atribuídas às dimensões de comunicação *push* e parcerias nos investimentos no PDV (respectivamente 5,20 e 5,06).

**Quadro 2**  
**Avaliação das Ações de *Trade Marketing Mix***

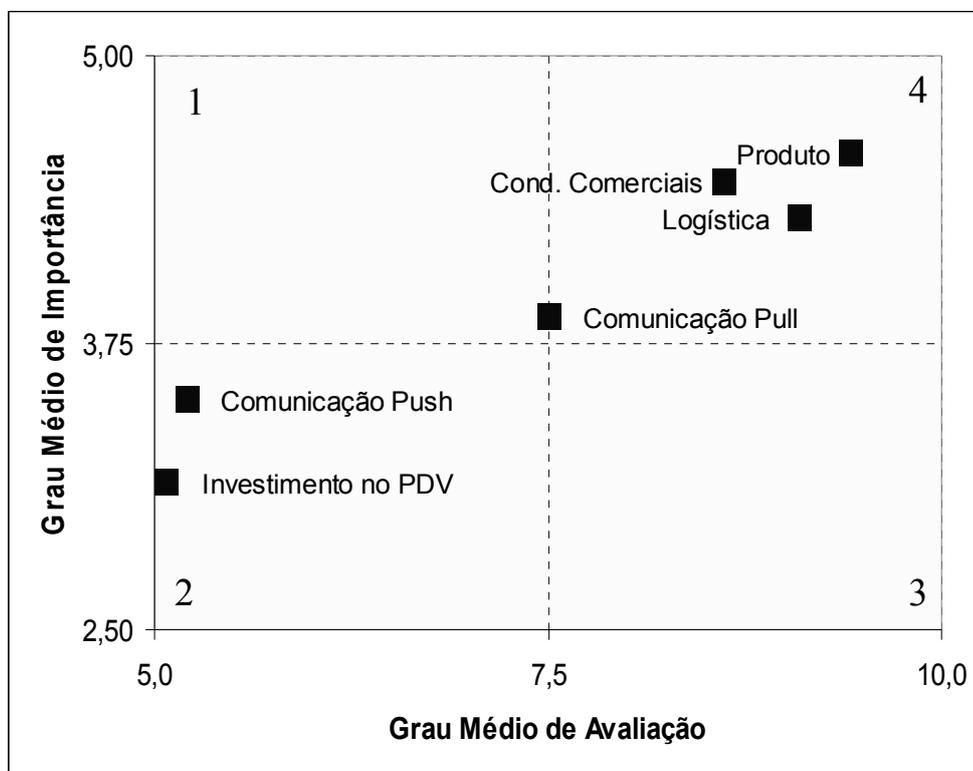
Marca Principal	Produto	Push	Pull	Logística	Investimento	C.Comerciais
BR	9,3636	5,0568	7,7121	8,8864	4,9583	8,8636
Castrol	9,6765	6,7941	7,8824	9,4118	5,5686	8,6176
Esso	9,6000	6,5000	8,4667	9,4000	6,6667	9,4000
Ipiranga	8,6000	4,5000	6,6667	9,2000	5,2667	8,6000
Shell	9,5278	6,5556	8,2037	9,0833	6,3704	8,3333
Texaco	9,7115	5,1923	7,3077	9,4038	4,8718	8,4231
Tutela	9,4038	3,8654	7,1410	8,8077	3,8462	8,1731
Outras	8,8125	4,0000	6,3750	9,2500	5,0417	9,3750
Total	9,4123	5,2013	7,5108	9,0974	5,0682	8,6104

### 4.2.3 Importância das Ações de *Trade Marketing Mix*

Para proporcionar uma análise mais abrangente da resposta à segunda pergunta, analisou-se a importância atribuída pelos varejistas a cada um dos fatores relativos as ações de *trade marketing mix*. A importância foi operacionalizada neste estudo como sendo a média das médias dos escores atribuídos pelos informantes para a importância de cada uma das ações de *trade marketing mix* componentes de cada dimensão.

O quadro 3 a seguir apresenta um gráfico de dispersão, confrontando a importância média com o grau médio de avaliação de cada um dos seis fatores relativos às ações de *trade marketing mix*.

**Quadro 3**  
**Grau de Avaliação vs Importância das Ações de *Trade Marketing***



Conforme pode ser verificado no quadro 3 supra, a posição relativa de cada fator no gráfico de dispersão denota a existência de uma relação positiva entre o grau de avaliação e a importância atribuída ao fator. No quarto quadrante do gráfico (alta importância e alto grau de avaliação) residem os fatores que podem ser considerados como essenciais para a competição neste setor: produto, condições comerciais e serviços logísticos. No segundo quadrante do gráfico (baixa importância e baixo grau de avaliação) residem os fatores que poderiam vir a se constituir como diferenciadores neste setor: comunicação *Push* e investimentos no PDV. Em uma posição intermediária (média importância e médio grau de avaliação) reside o fator relativo a comunicação *Pull*.

## 5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

Os resultados desse estudo apontam o Produto (marca e qualidade dos lubrificantes) como o principal fator utilizado pelos compradores do canal de autopeças da cidade do Rio de Janeiro para escolher uma marca. Poder-se-ia inferir, pelos depoimentos dos entrevistados, que além dos motivos econômicos associados à procura de determinadas marcas, trata-se também de um comportamento quase defensivo em um cenário de grande variabilidade na qualidade do produto ofertado, já que ao enfrentar problemas com um lubrificante de qualidade duvidosa, o consumidor pode atribuir parte da responsabilidade ao revendedor onde o produto foi adquirido, causando prejuízos à imagem do estabelecimento. Além disso, fatores que afetam diretamente o resultado econômico da operação varejista, tais como Serviços Logísticos, que envolve o prazo e a confiabilidade na entrega, assim como Condições Comerciais, que envolve o preço e o prazo de pagamento, também se destacaram entre os fatores mais importantes para a tomada de decisão dos compradores.

Os resultados desta pesquisa estão alinhados com as constatações do estudo de Verbeck, Bagozzi e Farris (2006) que investigaram a relação de três fabricantes de produtos alimentícios na Holanda com seus varejistas e concluíram que o investimento do fabricante na marca constitui o fator mais importante na predisposição de alocação de recursos dos varejistas. Os autores concluíram ainda que, apesar dos varejistas responderem às ações dos fabricantes principalmente movidos por motivos econômicos, a confiança pode constituir, em conjunto com os motivos econômicos, um fator relevante na decisão de alocação de recursos pelo varejista.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, a relação entre fornecedores de lubrificantes com seus varejistas é operacionalizada através de equipes de vendas. É o vendedor e não um profissional de *trade marketing* que tem a responsabilidade integral de manutenção da relação. Faz-se relevante notar que apenas 28,7% dos entrevistados costumam colocar seus pedidos através do vendedor. A maior parte dos entrevistados utiliza meios eletrônicos para a colocação dos pedidos, notadamente via telefone. Esse meio de comunicação, de acordo com depoimentos dos entrevistados, é estimulado pelos próprios fornecedores, talvez como uma forma de otimização dos custos de atendimento, em resposta a um ambiente competitivo tão sensível às condições comerciais.

Essa constatação sobre a virtualidade da relação dos varejistas com os fornecedores possibilita a correta interpretação da importância dos principais fatores (Produto, Condições Comerciais e Serviços Logísticos) na perspectiva dos varejistas. De fato, não são as ações de *trade marketing* relacionadas a esses fatores que estão sendo avaliadas pelos varejistas, pois estas não acontecem, senão vejamos: (a) os varejistas avaliam a força da marca e a qualidade do produto, mas o produto ou sua qualidade não são modificados, mediante a intervenção dos vendedores, para atender às necessidades específicas do distribuidor; (b) os varejistas avaliam as condições comerciais, mas as políticas comerciais nesse setor são estabelecidas tipicamente em função da prática dos competidores e não consideram a realidade comercial de cada varejista; e (c) os varejistas avaliam os serviços logísticos, mas o nível de serviços logísticos tipicamente não varia em função das necessidades específicas de cada varejista.

O mesmo se pode afirmar a respeito do fator relacionado a comunicação *Pull*. Tipicamente a política de comunicação com o consumidor final é decidida centralmente em cada fornecedor

e não recebe contribuições da equipe de vendas. Em outras palavras, tipicamente inexistente um fluxo estruturado de informações do varejista para o fornecedor, mediado pela equipe de vendas, no sentido do alinhamento da política de comunicação ao consumidor final.

Nesse sentido os resultados deste estudo também encontram similaridade com as constatações de Alvarez (1999) de que os fabricantes têm atribuído às equipes de vendas a responsabilidade pelo gerenciamento integral do relacionamento com o cliente. O autor constatou ainda que a influência sobre as características dos produtos e sobre as condições comerciais ainda tem sido muito pequena: “Os preços efetivamente praticados e as condições específicas de negociação são fruto do poder de cada cliente e não de uma estratégia desenhada individualmente pela empresa fornecedora” (ALVAREZ, 1999, p. 105).

Os dois fatores restantes – Comunicação *Push* e Investimentos no PDV – são interpretados (avaliados) pelos varejistas no sentido adequado de ações de *trade marketing*. Em outras palavras, quando os varejistas avaliam a importância destes fatores estão avaliando exatamente o que a literatura considera como sendo ações típicas de uma área de *trade marketing*. O que se conclui da avaliação destes fatores é que os varejistas estão insatisfeitos com as ações dos fornecedores. De fato, de acordo com os depoimentos dos entrevistados, tais ações são muito rarefeitas neste canal de distribuição. Mais uma vez, o cenário de competição por preços neste canal poderia estar inviabilizando a prática de investimentos no PDV e despesas com ações promocionais, ou alternativamente, os recursos de comunicação dos fornecedores podem estar sendo canalizados prioritariamente para o *consumer marketing*.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

### 5.2.1 Recomendações Gerenciais

De acordo com os varejistas entrevistados, após a desregulamentação do setor, a forte concorrência aliada à alta carga tributária em um mercado muito sensível a preço e a falta de uma fiscalização efetiva, favoreceu a proliferação de diversas marcas de lubrificantes com baixa qualidade ou, cuja formulação não corresponde às especificações do rótulo do produto, causando transtornos tanto para os consumidores finais quanto para os revendedores. Segundo pesquisa realizada pela ANP para avaliar a qualidade dos lubrificantes, cerca de 46% dos produtos avaliados estavam fora das especificações (O GLOBO, 2006).

Entretanto, nos últimos anos, o assunto começou a receber atenção por parte da imprensa, o que tem contribuído para que o fator qualidade venha se tornando um cada vez mais decisivo na escolha da categoria lubrificantes, tanto por parte dos clientes finais, quanto pelos revendedores. Essa mudança de cenário, abre uma janela de oportunidade para que os fabricantes comprometidos com a qualidade de seus produtos possam recuperar parte do volume perdido nos últimos anos. Naturalmente isso exigiria uma estratégia de comunicação integrada, especialmente no ponto de venda (Comunicação *Push*), ressaltando a importância da qualidade dos produtos e os riscos envolvidos na utilização de produtos fora de especificação, contribuindo para a conscientização dos consumidores.

Vale ressaltar que uma parcela importante dos clientes de varejistas de autopeças são mecânicos que compram lubrificantes para a prestação de serviços aos seus clientes e, nesse caso, as marcas também teriam uma ótima oportunidade de conquistar um importante formador de opinião dentro desse mercado. Aqui reside portanto uma oportunidade de utilização de ações promocionais junto a este público (Comunicação *Push*), na forma de brindes, premiação mediante pontuação, entre outras.

Finalmente, o canal autopeças também indica um claro descontentamento em relação (a) ao baixo nível de investimentos do fornecedor no ponto de venda e (b) a ausência de ações promocionais e oferta de material de ponto de venda (Comunicação *Push*). Logo, explorar esse desejo e suprir essa necessidade pode ser um importante elemento de diferenciação para a oferta de uma empresa em relação aos seus concorrentes, contribuindo para ampliar sua penetração nesse canal e garantir uma maior disponibilidade dos seus produtos para o consumidor final.

### 5.2.2 Recomendações para Estudos Futuros

Uma virtude dos estudos exploratórios é abrir novas possibilidades de pesquisa a partir das idéias surgidas com os conhecimentos adquiridos na compreensão do fenômeno em estudo. Desta forma, uma vez que as práticas do *trade marketing* têm sido pouco investigadas no Brasil (ALVAREZ, 1999; ZOLOTAR, 2005), o presente estudo contribui para evidenciar novos elementos para pesquisas futuras.

Um achado relevante deste estudo diz respeito a possibilidade de utilização de determinadas ações do *trade marketing mix*, – Comunicação *Push* e Investimentos no PDV – como instrumentos diferenciadores em uma estratégia competitiva. Em mercados competitivos, com pouca percepção de diferenciação de produto, tais ações poderiam ser utilizadas para agregar valor na relação com os varejistas, proporcionando uma maior predisposição aos investimentos de recursos escassos por parte dos varejistas (tempo, espaço de gôndola, etc.).

Por outro lado, sob o ponto de vista dos fabricantes e dos varejistas, poder-se-ia procurar saber em que medida os investimentos em ações de *trade marketing* são capazes de proporcionar resultados econômicos positivos para o fabricante e para o varejista. Dever-se-ia investigar também quais são os impactos não econômicos e qual o custo de implementar e manter as ações de *trade marketing*.

Por fim, deve ser ressaltado que esta pesquisa se restringiu aos varejistas de lubrificantes do setor de autopeças da cidade do Rio de Janeiro. O estudo poderia ser replicado, portanto, para outras categorias de produtos; para outros setores de varejo; para outros formatos de varejo; e em outras regiões geográficas.

### 5.3 LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO

O presente estudo teve caráter exploratório e não pretendeu estabelecer relações causais entre as variáveis pesquisadas. As constatações realizadas através deste estudo dizem respeito tão somente a perspectiva dos varejistas de lubrificantes do setor de autopeças da cidade do Rio de Janeiro. Mesmo para este segmento varejista, as conclusões deste estudo devem ser tomadas com a devida precaução e cuidado, visto que a amostra pesquisada foi tomada de forma não probabilística. Faz-se relevante notar, todavia, que apesar das restrições supra mencionadas, o presente estudo contribuiu para o desenvolvimento de *insights* relevantes para o entendimento do fenômeno *trade marketing* e suas práticas no Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

\_\_\_\_\_. 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 ANPAD**, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ARBACHE et al. Trade marketing. In: \_\_\_\_\_. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BENOUN, M. E HÉLIÈS-HASSID, M. Category Management, Mythes et Réalités. **Revue Française du Marketing**, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 2004.

DÍAZ MORALES, A. **Gestión por Categorías y Trade Marketing**. Donde las ideas encuentran expresión. Madrid: Financial Times-Prentice Hall, 2000.

HAIR JR; BLACK; ANDERSON; TATHAM. **Análise Multivariada de Dados**, 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTZAB, H. e TELLER, C. Value-adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 3, p. 268-281, 2003.

LABAJO GONZÁLES, V. e CUESTA VALIÑO, P. El Trade Marketing: Búsqueda de um modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. In: **XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing**, 2004, Alicante, Espanha. Anais ... Alicante: Universidad de Alicante, 2004.

LIRA, E. **La Revolución Comercial**: El key account, el trade marketing y el category manager. Madrid: McGraw Hill, 2001.

McGOLDRICK, P. J. Product Selection and Buying. In: \_\_\_\_\_. **Retail Marketing**. 2 ed. London: McGraw-Hill, 2002.

RANDALL, G. **Trade Marketing Strategies**: the partnership between manufacturers, brands and retailers. 2 ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.

SHOCKER, A. D.; ARIVASTAVA, R. K. e RUEKERT, R. W. Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, 1994.

THIL, E. e BAROUX, C. **Un Pavé dans la Marque**. Paris: Flammarion, 1983.

VERBEKE, W.; BAGOZZI, R. e FARRIS, P. The Role of Key Account Programs, Trust, and Brand Strength on Resource Allocation in the Channel of Distribution. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 502-532, 2006.

WALTERS, D. e WHITE, D. **Retail Marketing Management**. London: Macmillan Press, 1987.

ZOLOTAR, B. **Trade Marketing para o Canal Supermercado**. Monografia (Curso de Especialização MBA em Gestão de Negócios) - Ibmec Business School, Rio de Janeiro, 2005.