

PRÁTICAS DE TRADE MARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA PRODUTOS DURÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS

PRACTICES OF TRADE MARKETING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR DURABLE PRODUCTS: A CASE STUDY IN CAR DEALERSHIPS

PRÁCTICAS DE MARKETING COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA PRODUCTOS DURADEROS: UN ESTUDIO DE CASO EN CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS

Lisiane Caroline Rodrigues Hermes, MSc

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/Brazil
lisianehermes@upf.br

Jorge Oneide Sausen, Dr.

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/Brazil
josausen@unijui.edu.br

RESUMO

Este artigo se propõe a discutir as práticas de trade marketing sob a ótica da teoria de recursos, na perspectiva do varejista, no segmento de bens de consumo duráveis, tendo o setor automobilístico como objeto de análise. Para tanto utilizou como referencial o modelo do mix trade marketing proposto por Alvarez (2008), sendo este composto pelas variáveis: (1) vendas e canais, (2) preço, (3) propaganda, promoção e merchandising, (4) marketing e mix de produtos, (5) serviços e logística, (6) resultados e rentabilidade. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa dos dados coletados. Utilizou-se o método de casos múltiplos, sendo estes três concessionárias de automóveis. Como resultados foi possível identificar que as práticas de trade marketing contribuem para a geração de vantagem competitiva pela sinergia interna capaz de combinar capacidades e competências e gerar recursos específicos, como pessoas e atributo físico do bem.

Palavras-chave: Trade Marketing; Setor automobilístico; Varejista; Bens de consumo duráveis.

ABSTRACT

This article proposes to discuss the trade marketing practices from the point of view of the resource theory from the perspective of the retailer in the segment of durable consumer goods, with the automotive sector being the object of analysis. In order to do so, it used as reference the model of the mix trade marketing proposed by Alvarez (2008), being composed by the variables: (1) sales and channels, (2) price, (3) advertising, promotion and merchandising, product mix, (5) services and logistics, (6) results and profitability. This is a descriptive research with a qualitative approach to the data collected. The multi-case method was used, these being three car dealerships. As results it was possible to identify that the practices of trade marketing contribute to the generation of competitive advantage by the internal synergy able to combine capacities and competences and to generate specific resources, as people and physical attribute of the fine.

Keywords: Trade Marketing; Automotive industry; Retailer; Durable consumer goods.

RESUMEN

Este artículo se propone discutir las prácticas de trade marketing bajo la óptica de la teoría de recursos, en la perspectiva del minorista, en el segmento de bienes de consumo durables, teniendo el sector automovilístico como objeto de análisis. Por lo tanto se utiliza como referencia la mezcla de la comercialización del modelo de comercio propuesto por Alvarez (2008), que se compone de las variables: (1) canales de venta y, (2) el precio, (3) publicidad, promoción y comercialización, (4) la comercialización y mezcla de productos, (5) servicios y logística, (6) resultados y rentabilidad. Se una investigación descriptiva con abordaje cualitativo de los datos recolectados. Se utilizó el método de casos múltiples, siendo estos tres concesionarios de automóviles. Como resultados fue posible identificar que las prácticas de trade marketing contribuyen a la generación de ventaja



competitiva por la sinergia interna capaz de combinar capacidades y competencias y generar recursos específicos, como personas y atributo físico del bien.

Palabras clave: Trade Marketing; Sector automotriz; Minorista; Bienes de consumo durables.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de transformações varejistas, sendo elas a evolução da tecnologia da informação, novos formatos de varejo, aumento do varejo de serviços, consumidor em busca de conveniência, além do aumento na participação de mercado de públicos como: terceira idade, domicílios com uma só pessoa, classe C (ASSIS et al., 2013), buscar diferenciais para fazer com que o consumidor seja capaz de reconhecer seu produto no ponto de venda, diferenciando-os dos demais, tornou-se essencial (COSTA; HENKIN, 2016).

Assim, uma das alternativas que tem se mostrado essencial para o sucesso das empresas nesse propósito é a sua forma de atuação nos pontos de venda (LIRIA, 2001, ALVAREZ, 2008; CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010). Na prática, a articulação entre o fabricante, intermediário varejista e o ponto de venda é o que se configura como trade marketing (DAVIES, 1993; GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; ARBACHE et al., 2011; ALMEIDA et al., 2012). Trade marketing constitui-se de estratégias de marketing mais específicas para os canais de venda, dentro de um modelo que envolve processos, rotinas e controles, os quais visam garantir a integração da área comercial à estratégia de cada negócio, vistos como trade marketing (ARBACHE et al., 2011).

O trade marketing considera cada varejista como um mercado único e a aplicação dos elementos de seu composto visa aumentar a participação do fabricante (ALVAREZ, 2008; BARROS; CAMPOMAR, 2018), bem como a lucratividade do intermediário varejista (DAVIES, 1993; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012). Na perspectiva do trade marketing, o varejista é capaz de assegurar informações relevantes sobre os consumidores finais, e a indústria por sua vez, ao planejar seus lançamentos de novos produtos, precisa conhecer profundamente as necessidades e desejos não só do consumidor, mas também do varejista, e com isso configurar ações únicas no ponto de venda.

Considerada uma prática relativamente recente o trade marketing ainda se encontra em estágio de desenvolvimento como ferramenta de gestão. Uma das questões emergentes se refere gestão das práticas do trade marketing e suas contribuições (LONGARAY et al., 2016). As práticas do trade marketing podem auxiliar garantindo que a empresa produtora e o varejista consigam não apenas expor seus produtos, mas também manter e fazer estratégias de marketing atrativas despertando o interesse de compra (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Assim, o trade marketing surge como uma prática para potencializar essas ações estratégicas de marketing entre os fabricantes e seus intermediários (ALMEIDA et al., 2012) que pode ser vista como vantagem competitiva.

Nesse sentido, destaca-se a relevância do relacionamento entre fabricante e intermediários varejistas. Esse relacionamento combinado pode repercutir nas estratégias de marketing dos membros de um canal e funcionar como um fator essencial para o desempenho de ambos. Isso possibilitará que um fabricante, em conjunto com seus intermediários varejistas, faça com que os consumidores percebam de forma positiva o valor de suas ofertas em relação à concorrência e assim garanta uma vantagem competitiva (LARENTIS; SLOGO, 2008).

Para De Marco, Guisolphi e Pecinato (2012) a vantagem competitiva empregada, principalmente no ponto de venda, influencia o consumidor a agir sobre a formação da demanda. Buscar novas alternativas para aumentar o valor de faturamento, com destaque para adoção de novas formas aproximação com o consumidor final por meio de ações estratégicas de marketing no ponto de venda é uma prática que ganha, cada vez mais, importância ao ser difundida e explorada nas empresas de bens duráveis (BARROS; SILVA NETO; MACEDO-SOARES; PITASSI, 2011). Assim, este estudo se dá em razão da importância que o ponto de venda tem para as empresas, cujo papel é contribuir com as ações estratégicas na conquista do consumidor final.

A justificativa para analisar as práticas de trade marketing por meio da lente teórica dos recursos constitui na tentativa de explicar como se estabelece uma vantagem competitiva e suas fontes em bens duráveis. Como contribuição da pesquisa tem-se a abordagem do mix de trade marketing levando em consideração referenciais teóricos do campo da estratégia e do marketing, duas áreas da gestão organizacional que ao articularem-se podem gerar vantagem competitiva. Além disso, há poucas evidências de estudos que contemplem bens duráveis e a relação com trade marketing (BARROS; SILVA NETO; MACEDO-SOARES; PITASSI, 2011; ALMEIDA et al., 2012; LONGARAY et al., 2016; BARROS; CAMPOMAR, 2018), estabelecendo-se, nessa relação, uma lacuna de pesquisa que justifica ser aprofundada.

O setor varejista brasileiro é um dos mais relevantes para a economia do país, com uma participação de 20% na composição do Produto Interno Bruto (PIB) (VAROTTO, 2018). Nas indústrias de bens de consumo duráveis é cada vez maior o desafio de manter vantagem competitiva frente à concorrência. Este cenário competitivo levou as empresas a buscarem novas estratégias competitivas para sua manutenção no mercado (COSTA; HENKIN, 2016).

Sendo assim, neste estudo o segmento escolhido para analisar as práticas de trade marketing, frente à teoria de recursos, foi o automobilístico. Segundo dados da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), o setor automobilístico apresentou uma recuperação nas vendas, ao longo do ano de 2018. O segmento apresentou um crescimento de praticamente 10% com um volume de 1,85 milhão de unidades zero Km no Brasil.

No segmento automobilístico percebe-se que as estratégias de diferenciação adotadas pelas concessionárias são formadas juntamente com as respectivas montadoras, considerando: tendências de mercado, custos e enaltecendo diferenciais específicos do produto automóvel (BAZANINI; BERTON, 2011). Silva (2007) em seu estudo fez uma análise das estratégias aplicadas pelas principais montadoras presentes no Brasil, relacionando o posicionamento estratégico competitivo das empresas com a formação de grupos estratégicos e o desempenho dos mesmos. Assim considerou-se a pergunta que norteou o estudo como: quais as práticas de trade marketing podem ser consideradas como recursos no segmento de bens duráveis automóveis?

O objetivo deste artigo é discutir as práticas de trade marketing sob a ótica da teoria de recursos, na perspectiva do varejista, no segmento de bens de consumo duráveis, tendo o setor automobilístico como objeto de análise. Para tanto este estudo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. A fundamentação teórica vem seguida do método e, na sequência a análise dos dados. Por fim, têm-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Vantagem Competitiva e a Resource Business View (RBV)

Duas são as correntes que abordam vantagem competitiva. Uma baseada na Economia Industrial que contou com as contribuições de Edward Mason, Joe Bain, Caves e Porter (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A outra, denominada Economia Organizacional partiu de Ronald Coase, Oliver Williamson, Alchiam Demsetz e Edith Penrose (BARNEY, 1991). Ambas as correntes abordam a vantagem competitiva a partir de fontes externas ou internas.

A Escola Austríaca também contribuiu para a formação do conceito de vantagem competitiva, com influência dos trabalhos de Joseph Schumpeter, e a perspectiva evolucionária, que teve início com Richard Nelson e Sidney Winter. Essa abordagem enfatiza os aspectos dinâmicos da concorrência, como inovação, descontinuidade e desequilíbrio em detrimento das perspectivas anteriores, baseadas num pressuposto estático de análise (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A vantagem competitiva ocorre quando as capacidades de uma organização excedem as do concorrente mais forte para determinado fator, sendo alcançada quando os clientes-alvo perceberão suas ofertas como de valor superior (LARENTIS; SLOGO, 2008).

As fontes determinantes da vantagem competitiva de uma organização podem ser vistas, a partir da sua capacidade de adaptação ao ambiente externo (PORTER, 1980; WINTER, 2003); e pelo desempenho superior da empresa originado pelos recursos e capacidades internas da organização (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nesse estudo adotou-se a Resource Business View (RBV), oriunda da segunda corrente que aborda vantagem competitiva. A RBV sugere um olhar para dentro das organizações para verificar suas vantagens competitivas a partir de aspectos fundamentalmente internos, mas também que podem ser observados por meio da interação da empresa com o ambiente, em elementos tais como reputação e relacionamento (SILVA, 2001).

É importante destacar que organizações que criaram vantagens competitivas não dependem de uma única fonte, mas buscam identificar e buscar múltiplas estratégias e abordagens (DESS; PICKEN, 1999). Uma condição importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação dos recursos em uma organização, sejam ativos, aptidões, capacidades, rotinas e processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos, os quais podem ser heterogêneos e imóveis, conforme afirma Barney (1991).

A RBV é considerada uma abordagem teórica que enfatiza a análise e categorização de uma organização como detentora de recursos que podem gerar vantagem competitiva (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991). Dessa maneira, pode-se considerar que as competências organizacionais são recursos, assim como as habilidades coletivas da organização e a sua cultura. Sendo assim, a RBV busca explicar a superioridade no desempenho das organizações e as estratégias que permitem alcançá-la, mediante utilização dos seus recursos e capacidades essenciais (BARNEY, 1991).

Na ótica da RBV para que haja um desempenho sustentável nas empresas, os recursos devem ser **valiosos**, ou seja, devem promover a empresa condições de explorar oportunidades e/ou reduzir/neutralizar ameaças; **raros**, ou seja, escasso entre os concorrentes atuais e potenciais; terem alto custo de imitação ou serem **inimitáveis**; e ainda **insubstituíveis** caso não haja substitutos estratégicos próximos (BARNEY, 1991).

Recursos valiosos só os são quando permitem que a empresa conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Um recurso raro é restrito à própria empresa ou a um pequeno conjunto de empresas competidoras atuais ou potenciais. Um recurso não deve ser somente valioso e raro, mais também difícil de imitar. Recurso inimitável é aquele típico da empresa, que apresenta inclusive condições históricas únicas, relacionados à desvantagem de custo de cópia por outra empresa. E por fim um recurso insubstituível ocorre quando o recurso não pode ser substituído por um similar ou por outro que capacite os competidores a criar e implementar estratégias semelhantes (BARNEY, 1991).

Em se tratando de estratégias de marketing no ponto de venda, por sua relação direta com os clientes-alvo e com o mercado (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010; ARBACHE et al., 2011), o seu papel é essencial na criação e sustentabilidade das vantagens competitivas (LARENTIS; SLOGO, 2008). Todavia, essa vantagem só é significativa quando os clientes percebem alguma diferenciação em relação à concorrência, perdurando pelo tempo, entre as ofertas da empresa e as dos concorrentes (JAIN, 2000; LARENTIS; SLOGO, 2008). Assim, recursos devem ser concentrados naquelas áreas de atividade competitiva que oferecem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retornos sobre investimentos (LARENTIS; SLOGO, 2008).

2.2 Trade marketing: conceito e contribuições para o varejo

Com o objetivo de estreitar as relações entre a empresa e seus distribuidores a companhia multinacional norte americana Colgate-Palmolive referenciou a integração entre as áreas de marketing e de vendas como sendo trade marketing (CASTILLO, 2000; SANTESMASES, 2008; WALTERS; WHITE, 1987). Por outro lado, origem do trade marketing é referenciada à aliança estratégica iniciada nos Estados Unidos pela Procter & Gamble e a Wal Mart, com o objetivo de reduzir o estoque e baixar os custos por meio de promoções em conjunto (LIRIA, 2001).

Até a década de 1980, os varejistas foram considerados elos secundários na cadeira de abastecimento ao consumidor e as grandes indústrias de bens e consumo detinham o poder de barganha suficiente para selecionar quais varejistas comercializariam seus produtos e de que forma isso deveria ser feito (CASTILLO, 2000; ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Com o passar dos anos os varejistas passaram por intensas modificações, dentre as quais se destaca as consolidação de redes e a internacionalização (DÍAZ, 2000; GONZÁLES; VALIÑO, 2004; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010; ARBACHE et al., 2011). Essa inversão de forças apresentou um novo cenário que levou as empresas a buscarem como solução um esforço nas relações entre fabricante e varejista, surgindo o trade marketing (DAVIES, 1993; ALVAREZ, 2008; ARBACHE et al., 2011).

Tradicionalmente a atuação das áreas de marketing e vendas se dá de forma distinta (CHULCHILL; PETER, 2000). A área de marketing atuando com a responsabilidade de administrar as marcas por meio de criação, adaptação e gerenciamento de um portfólio de produtos ou serviços mais competitivos que os concorrentes e que estabeleçam uma relação duradoura com os seus consumidores (DÍAZ, 2000; CHURCHILL; PETER, 2000). E a área comercial, voltada para a relação com canais de vendas de forma a obter espaços e vantagens comerciais que permitam além de preços, prazos e descontos comerciais competitivos, ampliar a visibilidade, junto aos consumidores (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

Em se tratando de trade marketing a aproximação das áreas de marketing e vendas é necessária, uma vez que trade marketing implica em mudança da ênfase dos usuários (consumidores) aos varejistas, com o objetivo de satisfazer o consumidor através da integração das ações do fabricante frente às atividades de marketing e necessidades de desenvolvimento do mercado varejista (WALTERS; WHITE, 1987).

A prioridade do trade marketing está no relacionamento entre o fornecedor e os pontos de venda, por meio da integração das áreas de marketing e vendas da empresa. Ao integrar essas áreas é possível melhorar o posicionamento no varejo e garantir a atuação da marca junto aos consumidores por meio do planejamento dos canais de venda e os clientes-chave (*key accounts*) (BLESSA, 2010).

Para Trenzano e Nadal (1996) trade marketing é uma técnica de gestão que consiste em atuar sobre segmentos de consumidores com planos de marketing direcionados, fazendo com que as negociações tradicionais de compra e venda conquistem o consumidor final no ponto de venda. Na mesma direção, Velando e Curras (1996) definem o trade marketing como um plano de marketing dirigido aos distribuidores e conjuntamente aos consumidores.

Já para Chinardet (1998) o trade marketing funciona como uma atividade “clássica” de marketing de marca, aonde o fabricante, mediante os varejistas, busca uma melhor relação com o consumidor final.

Desse modo, em seu conceito genérico o trade marketing atua no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e operação do intermediário varejista, na dinâmica dos pontos de venda, com o objetivo de atender melhor e de forma mais rentável o varejista e através disso melhor compreender os consumidores finais (DAVIES, 1993; GONZÁLES; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012). Sendo assim, Alvarez (2008) define trade marketing como o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor (*marketing*), por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (*trade*).

As estratégias marketing para o ponto de venda, por sua vez, necessitam ser coerentes com os objetivos e estratégias de marketing do fabricante, de forma que os produtos sejam disponibilizados de forma efetiva aos consumidores (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Nesse sentido, o trade marketing deve intervir nas rotinas de planejamento, execução e controle das atividades de marketing no ponto de venda (CÔNSOLI; D’ANDREA, 2010; ARBACHE et al., 2011).

Logo, a contribuição do trade marketing para o varejo se dá a partir da análise que é realizada pelo trade marketing sobre os hábitos e preferências dos consumidores, e assim, os intermediários varejistas serão orientados para melhor se adequar às preferências do mercado-alvo (ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012).

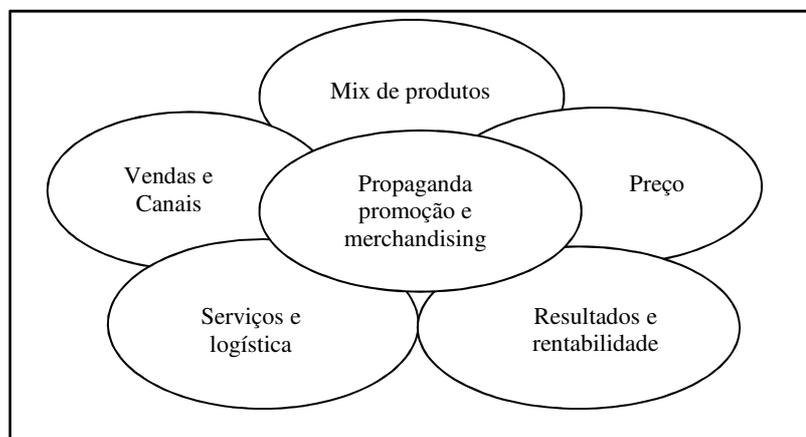
2.3 Práticas de Trade Marketing: o mix

O trade marketing tem como principal objetivo estruturar o relacionamento entre fabricantes e canais de venda com o objetivo de melhorar o desempenho da marca, entendendo e atendendo as necessidades do consumidor final e do cliente varejista (D’ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011).

Chinardet (1998) e Castillo (2000) afirmam que as principais práticas de trade marketing são ações de definição e adaptação do mix de produtos. Além disso, através do entendimento dos canais, suas dinâmicas e peculiaridades, os fabricantes desenvolvem mecanismos para o aumento do volume de vendas, do espaço no ponto de venda e estreitam o relacionamento com o cliente final.

Considerando o trade marketing no processo de desenvolvimento de negócios Alvarez (2008) propõe um mix de trade marketing através de atividades relacionadas (Figura1).

Figura 1 – Trade marketing mix



Fonte: Alvarez (2008).

Embora atividade de trade marketing seja mais visível na propaganda, no ponto de venda, na promoção e *merchandising*, ela também pode ser desenvolvida através de atividades relacionadas ao mix de produtos, preços, vendas, serviços e logística, resultados e rentabilidade (ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; ARBACHE et al., 2011).

A preocupação com o giro dos produtos e o baixo estoque nos varejistas torna a política de abastecimento do ponto de venda essencial, tanto nas operações normais de venda quanto durante ações promocionais, nas quais grandes esforços podem ser perdidos em função da falta de abastecimento no momento necessário (ALVAREZ, 2008). Além disso, pode abranger atividades como: informação sobre o comportamento do consumidor, avaliação sobre o ambiente concorrencial, avaliação sobre linha de produtos, orientação sobre novos produtos e otimização das linhas, alocação de mix de produtos por cliente e aplicação da estratégia de marketing no ponto de venda (ALVAREZ, 2008; SERRALVO; JOÃO; CARDOSO, 2011).

O foco do trade marketing deve estar voltado para o preço de venda ao público, garantindo competitividade dos produtos e cuidando da estratégia de posicionamento definida por marketing. O objetivo do estabelecimento do preço é o de garantir uma margem correta para o cliente sem prejudicar a venda do produto e sua atividade (ALVAREZ, 2008).

A atividade de trade marketing se concentra na motivação de “comprar o que vende” e não “vender o que compra”. Nesse aspecto o trade marketing é essencial para apoiar a equipe de vendas, permitindo que o discurso utilizado abandone o foco de compra do cliente, e se concentre na venda do cliente (ALVAREZ, 2008).

A preocupação com o giro dos produtos deve orientar as atividades de logística, entendendo seu funcionamento e capacidade de reação, suas necessidades de informação e seus procedimentos operacionais, pois somente dessa maneira poderá garantir a presença dos produtos no ponto de venda com baixo índice de quebra (ALVAREZ, 2008).

Propaganda, promoção e merchandising do ponto de vista operacional esta é a atividade mais visível e na qual o trade marketing tem maior ação direta. As orientações e apoio de trade marketing podem abranger

atividades para garantir presença e a visibilidade no ponto de venda. Além disso, validar a estratégia de posicionamento da marca e do produto (ALVAREZ, 2008).

A orientação em relação a variáveis resultados e rentabilidade é que a mesma deve ser medida de acordo com o conceito de eficiência (verificar que e quais atividades foram realizadas) e eficácia (certificar-se de que os objetivos foram alcançados). O resultado total de uma empresa é obtido pela somatória dos resultados individuais, e, portanto o custo de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser apurados; devendo ainda ser estabelecido objetivo individual de margem e rentabilidade para cada cliente varejista e não apenas de volumes de vendas (ALVAREZ, 2008).

3 MÉTODO

O estudo configurou-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa dos dados, desenvolvido pelo método estudo de casos múltiplos (YIN, 2010). Essa opção permitiu aos pesquisadores investigar e descrever com maior profundidade as práticas de trade marketing a fim de construir uma argumentação mais sólida dos achados.

O grupo de casos estudados é composto por três concessionárias de veículos de diferentes fabricantes, atuante no segmento de bens de consumo duráveis, localizadas no interior do estado do Rio Grande do Sul, identificadas no estudo como Alfa, Beta e Sigma (Quadro 1).

Quadro 1 – Caracterização das concessionárias

Alfa	Possui serviços de manutenção e reparo de veículos, peças genuínas, seguro e acessórios automotivos originais da marca. Venda de veículos zero km e seminovos. Iniciou suas atividades no ano de 1929. É considerada uma das maiores redes de concessionárias da região Sul do Brasil.
Beta	Comercializa veículos novos, seminovos, acessórios, serviços de vendas especiais como para produtores rurais, empresas e microempresas, frotista, autoescola, locadora de veículos, pessoas com deficiência e órgãos governamentais. A concessionária Beta atua no mercado automobilístico desde 1976.
Sigma	Atua como concessionária desde 1973. Em seu portfólio de serviços trabalha com assistência 24horas, planos de revisão à um preço fixo, serviços financeiros, venda direta de veículos novos e seminovos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para este estudo os critérios utilizados foram não probabilísticos por acessibilidade e conveniência. O critério de acessibilidade permite ao pesquisador selecionar membros da população mais acessíveis e a conveniência possibilita escolhas explícitas do pesquisador (BAUER; GASKEL, 2002). Segundo Triviños (1987), aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, nos quais não é requerido elevado nível de precisão.

O processo de coleta dos dados deu-se por meio de entrevista com apoio de questionário estruturado conforme pode ser observado no Quadro 1. Para a coleta das informações inicialmente foi feito um contato telefônico com a concessionária convidando para a participação da pesquisa. Demonstrado interesse, neste mesmo contato, foi agendado o dia em que o questionário seria aplicado. O questionário foi aplicado junto aos respondentes que foram escolhidos pela gerência de cada concessionária. Cada entrevista durou aproximadamente quarenta minutos, sendo que os dados foram transcritos em documento Microsoft Word®

para realização posterior da análise. Foram seis questionários aplicados aos respondentes das áreas de vendas e marketing de cada concessionária.

Quadro 2 – Questionário pesquisa trade marketing em concessionárias

<p>Primeira parte – Perfil</p> <ol style="list-style-type: none">1. Idade, escolaridade, gênero2. Há quanto tempo trabalha na empresa: () menos de 01 ano () mais de 01 ano () 02 anos ou mais3. Escolaridade4. Existe departamento específico de trade marketing na empresa?
<p>Segunda parte – Mix de trade marketing</p> <ol style="list-style-type: none">5. É estudado o mix de produtos adequado para mercados alvos diferentes?6. A definição do mix de produtos é feita pela fábrica?7. Existe a preocupação do fabricante com o giro de produtos?8. A formação de preço é determinada pela fábrica?9. Há planos de promoções que reduz a pressão sobre descontos de preço na negociação de vendas?10. Há planos de exposição para tornar o ponto de venda mais atrativo aos consumidores finais?11. Existe envolvimento da força de venda em ações de promoção do fabricante como eventos culturais e esportivos?12. Há uma integração entre fabricante, logística e o consumidor final?13. Os vendedores são integrados com o departamento de marketing?

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Também adotou-se a técnica de observação não participante, onde dados foram registrados em caderno de campo. Foram observadas as práticas no ponto de venda, as quais foram definidas priori como sendo: layout, merchandising, sonorização, iluminação, presença de cartazes, displays e divisão do ponto de venda em áreas.

Todos os dados coletados junto aos sujeitos envolvidos, seja por meio das entrevistas e/ou observações, foram autorizados e tiveram a concordância explícita dos participantes da pesquisa. Mesmo se tratando de informações de cunho organizacional, ou seja, de ações e estratégias do fazer operacional, os informantes tiveram o retorno das evidências levantadas e as mesmas foram referendadas.

Para a análise dos dados foi adotado o método análise de conteúdo (BARDIN, 2000). Posteriormente foi gerado um quadro síntese, como orienta Bauer e Gaskel (2002).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os respondentes tem idade entre 28 e 34 anos. Dois respondentes possuem superior completo e quatro superior incompleto, são do gênero masculino e atuam nas empresas há mais de dois anos, sendo que os dois respondentes da empresa Alfa possuem menos de um ano de atividade.

Embora nenhuma das concessionárias apresente um departamento de trade marketing especificamente, as mesmas possuem o apoio do departamento comercial. Dentro das ações desenvolvidas pelo departamento comercial juntamente com a equipe de vendas pode-se afirmar que as práticas do trade marketing aparecem como estratégia de marketing, como relata o entrevistado 1 da Concessionária Alfa “[...] a nossa equipe comercial planeja algumas ações, com vistas a atrair compradores [...] A nossa exposição recebe alguns apelos promocionais como placas, faixas e sonorização [...]”. Tal declaração corrobora com a definição de Chinardet (1998) que assegura que trade marketing funciona como uma atividade clássica de marketing de marca.

As concessionárias trabalham um conjunto de atividades de marketing e vendas entre fabricante e seus canais de distribuição com o objetivo de gerar valor através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos consumidores, podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder de ambos. Conforme asseveram D'Andrea, Cònsoli e Guissoni (2011) o trade marketing pode auxiliar no relacionamento entre fabricantes e canais de venda com o objetivo de melhorar o desempenho da marca e conseqüentemente na satisfação do consumidor final.

No Quadro 2 apresentam-se as práticas do trade marketing, na perspectiva de cada respondente, por concessionária.

Quadro 2 – Análise Comparativa

Questões	Concessionária Alfa		Concessionária Beta		Concessionária Sigma	
	1	2	1	2	1	2
Respondentes						
É estudado o <i>mix</i> de produtos adequado para mercados alvos diferentes?	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
A definição do <i>mix</i> de produtos é feita pela fábrica?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Existe a preocupação do fabricante com o giro de produtos?	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
A formação de preço é determinada pela fábrica?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há planos de promoções que reduz a pressão sobre descontos de preço na negociação de vendas?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há planos de exposição para tornar o ponto de venda mais atrativo aos consumidores finais?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Existe envolvimento da força de venda em ações de promoção do fabricante como eventos culturais e esportivos?	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Há uma integração entre fabricante, logística e o consumidor final?	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Os vendedores são integrados com o as ações de marketing?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As respostas dos entrevistados mostraram que algumas ações do mix de trade marketing são realizadas pelas concessionárias, porém as mesmas são identificadas de forma generalizada como ações de marketing. Como menciona o entrevistado 2 da Concessionária Beta: [...] *temos dias de feira e os feirões onde reúnem-se todas as concessionárias da cidade. Temos promoções que são nacionais e regionais. Fizemos anúncios na mídia local [...].* Os autores Chinardet (1998) e Castillo (2000) ratificam que as principais práticas de trade marketing são ações estratégicas de marketing.

Em relação a variável mix de produtos as respostas dos entrevistados indicaram que não existe um estudo direcionado. Também ressalta-se a unanimidade das respostas com relação a decisão sobre o mix de produtos nas concessionárias, é o fabricante quem determina. Como fica evidenciado na fala entrevistado 2 da Concessionária Sigma: [...] *é a fabrica que determina quais os modelos que devemos ter no mostruário. Não é uma escolha nossa [...].* [...] *especialmente na nossa região temos promoções para produtores rurais [...].* O modelo do mix de trade marketing propõe um mix elaborado de produtos a partir da identificação do perfil do

consumidor, ou seja, para cada segmento há um mix de produto adequado para o consumidor final. Alvarez (2008) afirma que quando o mix de produto não está adequando ao segmento, ou ao perfil do cliente, existe uma resistência por parte do cliente com relação ao produto.

Com relação à formação do preço, o parâmetro para definição está na proposta recebida da fábrica sobre o valor do bem, o que obriga as concessionárias a implementarem promoções de vendas como estratégia de marketing para manterem-se competitivas no mercado. Além disso, buscam realizar campanhas promocionais atrativas, evidenciando ao consumidor final as condições favoráveis para o pagamento. Como por exemplo, a Concessionária Alfa realiza “feirões” de carros novos e seminovos pelo menos uma vez ao mês. A Beta e a Sigma também realiza “feirões”, mas num espaço de tempo maior entre elas (a cada três ou quatro meses) e num processo cooperativo com as demais concessionárias da cidade.

Ainda sobre a variável preço, constatou-se que as concessionárias adotam práticas de precificação determinada pelo fabricante e que há baixo grau de interação entre fabricante, transportador e varejista e não há nenhuma interação entre fabricante, varejista e consumidor. O varejista percebe que o fabricante atribui a ele e sua equipe de vendas a responsabilidade pelo gerenciamento do relacionamento do cliente com a marca, o que configura geração de recursos como vantagem competitiva partindo do varejista para o fabricante. Serralvo, João e Cardoso (2011) defendem que a variável preço deve garantir competitividade dos produtos e cuidar da estratégia de posicionamento definida pelo trade marketing.

Sobre a atratividade do ponto de venda, observaram-se ações visuais nas concessionárias para deixar a loja, espaço de encontro do consumidor com o produto, com visual atraente e atuando como um facilitador para fechamento do contrato de venda do produto. Além disso, entende-se que como as empresas estudadas são concessionárias de automóveis, trata-se de um bem que possui acentuado apelo visual. De acordo com Cònsoli; D’Andrea (2010) este é um momento importante no processo de venda, pela interação entre consumidor e produto para que as expectativas sejam superadas ou frustradas. Por conseguinte, as práticas de trade marketing fundamentam-se em dois aspectos: distribuição **para o ponto de venda** e distribuição **no ponto de venda** (BLESSA, 2010).

Os canais de distribuição são formas do produto chegar até o consumidor final (VELANDO; CURRAS, 1996). Onde se constatar melhor relação entre fabricantes e intermediários, melhor será atendido o consumidor final (ALVAREZ, 2008). No presente estudo constatou-se que não existem relações estreitas entre varejistas e fabricantes no ponto de venda. Apenas o respondente 2 da Concessionária Beta identifica essa interação, cujas fontes de evidência mostram serem relações unilaterais e muito limitadas por parte do fabricante e sem muita interação com as concessionárias. Para reforçar essa vulnerabilidade na relação varejista-fabricante, cujo foco do primeiro está tão somente em trabalhar promoção, a participação em eventos culturais e esportivos, considerados “momentos de venda” de bens duráveis, é também limitada e sem a presença do fabricante. A presença dos produtos junto ao consumidor final é realizada por meio dos canais de distribuição, sendo assim o canal de distribuição tem vital importância no desempenho das práticas de trade marketing (SIMONETTI, 2009).

Constatou-se, ainda, que a relação entre equipe comercial é quem executa as ações de marketing, configurando-se como um ponto forte. Do ponto de vista operacional as práticas de trade marketing podem auxiliar na garantia da presença e visibilidade do ponto de venda e validar a estratégia de posicionamento da marca e do produto, dando apoio à equipe de vendas e negociação com os clientes (TRENZANO; NADAL, 1996; GONZÁLES; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

Por fim a mensuração das ações é feita por através de encontros para avaliação de desempenho das concessionárias no mercado, tendências de mercado, comportamento de consumidor e análise de outros temas inerentes do ambiente externo, considerados intervenientes no processo de venda de bens duráveis.

Após a descrição das práticas de trade marketing as mesmas foram relacionadas com a teoria de recursos (Quadro 3). Assim, muito embora os resultados dessa pesquisa não possam ser generalizáveis, os mesmos podem contribuir para compreender em que medida as práticas de trade marketing são vantagem competitiva.

Quadro 3 – Práticas de trade marketing e recursos

Mix de trade marketing	Recurso	Concessionária
Mix de produto	Valioso, inimitável	Alfa, Beta e Sigma
Preço	Valioso	Alfa, Beta e Sigma
Propaganda, promoção e merchandising	Raro	Beta e Sigma
Vendas e canais	Raro e inimitável	Alfa e Sigma
Serviços e logística	Valioso	Alfa, Beta e Sigma
Resultados e rentabilidade	Valioso	Alfa, Beta e Sigma

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Wernerfelt (1984) e Barney (1991) sugerem que toda empresa possui um portfólio de recursos, dentre os quais: marca, imagem, conhecimento, recursos físicos, culturais, financeiros, administrativos, humanos. É esse portfólio que permite a empresa criar vantagens competitivas.

Nas três concessionárias observou-se que as variáveis mix de produto, preço, serviços e logística, resultados e rentabilidade são práticas de trade marketing presente, podendo ser consideradas como recurso valioso. Os recursos valiosos assim são considerados quando permitem que uma empresa conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. O fato de os atributos de uma empresa necessitarem ser valiosos para serem considerados recursos (e, portanto, possíveis fontes de vantagem competitiva sustentada) aponta para uma complementariedade importante entre os modelos ambientais de vantagem competitiva e a RBV (BARNEY, 1991).

Como recurso raro observa-se as práticas propaganda, promoção e merchandising e vendas e canais, uma vez que as ações de comunicação visual (principalmente) são exclusivas de cada concessionária e a equipe de vendas é formada por recursos humanos que possui características únicas. Para Barney (1991) a gestão como um elemento fundamental na RBV, pois os líderes, gestores, colaboradores são capazes de entender, coordenar e controlar a *performance* atual e potencial das dotações da empresa ao longo do tempo.

As práticas do mix de produto e vendas e canais podem ser vistas como recurso inimitável, umas que são caracterizadas pela impossibilidade de imitação. Cada automóvel possui uma característica individual pertencente a sua origem, ou seja, seu fabricante, que não é compartilhada com a concorrência. Já a variável vendas e canais por ser determinada pelo fabricante e por ter envolvimento de gestão de pessoas, pode ser vista como inimitável pelo seu caráter único.

O segmento automobilístico busca por fontes de vantagem competitiva, entendidas como recursos, que podem ser capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela empresa. Isso não significa que qualquer recurso que a empresa possui seja fonte de vantagem competitiva. Para ter sucesso, as estratégias da organização devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e

valiosos, que sejam insubstituíveis e de difícil imitação. Na visão de Wernerfelt (1984) a estratégia para uma empresa envolve o alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. Além disso, Barney, McWilliams e Turk (1989) sugerem que a busca por fonte de vantagem competitiva sustentada deve se concentrar na heterogeneidade e na imobilidade dos recursos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo discutir as práticas de trade marketing sob a ótica da teoria de recursos, na perspectiva do varejista, no segmento de bens de consumo duráveis a partir do modelo do mix de trade marketing proposto por Alvarez (2008). A partir do modelo proposto para nortear este estudo constatou-se a presença de ações estratégicas de marketing que podem ser compreendidas como práticas de trade marketing, podendo assim afirmar que existem práticas de trade marketing nas três concessionárias estudadas.

Pode-se ratificar o papel do intermediário varejista é fundamental na aproximação do produto com o consumidor final. Sob essa perspectiva, constata-se que os fabricantes ainda têm atribuído ao varejista (concessionárias) e sua equipe de vendas a responsabilidade pelo gerenciamento do relacionamento do cliente com relação a marca.

Entretanto, apesar de existir uma supremacia do fabricante sobre as concessionárias com relação ao preço do item (automóvel), as mesmas conseguem elaborar promoções e apostam na dinâmica do ponto de venda para atrair e conquistar seus consumidores finais.

O presente estudo permitiu evidenciar de que há práticas de trade marketing em organizações que vendem bens duráveis e que estas podem ser configuradas como recursos que garantem vantagem competitiva, a partir de características próprias e peculiares a esse tipo de organização.

Como recurso valioso constatou-se nas variáveis: mix de produto, preço, serviços e logística, resultados e rentabilidade. Já os elementos propaganda, promoção e merchandising e vendas e canais podem ser identificados como recurso raro. E ainda, as variáveis mix de produto e vendas e canais também podem ser consideradas de difícil imitação. Dentre as práticas do trade marketing não foi possível identificar o recurso insubstituível, uma vez que trata-se de bem durável automóvel onde a oferta de marcas e modelos diversificada.

Em termos de contribuição acadêmica, entende-se que a abordagem do trade marketing considerada a partir de referências técnicas dos campos de estratégia e do marketing, de modo a contemplar uma abordagem interáreas na gestão organizacional, pode oferecer um campo de exploração de estudos sobre vantagem competitiva nas organizações.

Do ponto de vista da contribuição social, espera-se que o propósito de estudar estratégias de trade marketing em um setor estratégico e relevante para a economia brasileira, haja vista a sua participação expressiva na geração de emprego e renda para o país, possa fornecer elementos qualificadores da gestão de empresas que operam neste segmento.

O trabalho realizado não teve a intenção de esgotar as possibilidades de estudo do conceito de trade marketing, e apresenta as limitações naturais de um estudo exploratório, não se podendo afirmar que as conclusões acima descritas sejam válidas para todo o universo do segmento de bens duráveis. O estudo aqui realizado foca os produtores bens duráveis (veículos leves) ainda que cada montadora apresente especificidades de produto, existem pontos em comum entre eles, em termos das estratégias adotadas, tecnologias e outras. Por

fim, em mercados de bens de consumo duráveis as limitações das práticas de trade marketing estão associadas na orientação para venda e a difícil identificação das mesmas como tais, sendo identificadas apenas como estratégias de marketing.

Isto posto, emerge a sugestão de novos estudos que possam aplicar a teoria de trade marketing para outros segmentos de produtos duráveis, uma vez que a aplicação da teoria tem a maioria dos estudos com foco em bens não duráveis e alta rotatividade em ponto de venda. Sendo assim, percebe-se espaço para novos trabalhos que procurem explorar as estratégias de trade marketing com ênfase na caracterização das estratégias mais lucrativas do setor estudado. Além de outros estudos que possam contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o fenômeno poderiam estar relacionados à percepção do consumidor em relação às práticas do trade marketing no ponto de venda. Ademais, outro estudo que pode ser desenvolvido é a proposição de um modelo de avaliação quantitativa dos benefícios obtidos com as práticas de trade marketing.

Artigo submetido para avaliação em 17/01/2019 e aceito para publicação em 06/06/2019

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. M. C.; PENNA, L. S.; SILVA, G. F.; FREITAS, F. D. Trade marketing no setor de lojas de conveniência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 643-656, nov./dez., 2012.

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

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. São Paulo: FGV, 2011.

ASSIS, E. E.; MAZZARO, D.; VANCIN, P.; PRADO, K. P. L. A. Ferramentas e funções do trade marketing no século XXI: estudo de caso da Tresemmé no Brasil. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v.16, n.3 - p.313-327 - set/out/nov/dez 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management Studies**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; McWILLIAMS, A.; TURK, T. On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. In: Annual meeting of the strategic management society, San Francisco, 1989. **Anais... Strategic Management Society**: São Francisco, 1989.

BARROS, T. F.; CAMPOMAR, M. C. O Trade Marketing e suas Atividades: Estudo de Casos no Setor Farmacêutico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 7, n. 3, p. 297-313, 2018.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BAZANINI, R.; BERTON, R. Estratégias e geração de vantagem competitiva no mercado de veículos off-road: análise fenomenológica do lançamento do modelo Ford Ecosport no Brasil. **Remark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 1, p. 123-150, 2011.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTILLO, J. D. **Trade marketing**. Madrid: Esic, 2000.

CHINARDET, C. Le trade Marketing en Cinq Réponses de Claude Chinardet. **Revue Francaise du Marketing**, n. 167, n. 2, p. 77-90, 1998.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CÔNSOLI, M.A.; D'ANDREA, R. **Trade marketing**: uma estratégia de distribuição e execução de vendas. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, R. M.; HENKIN, H. Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil. **Economia e Sociedade, Campinas**, v. 25, n. 2 (57), p. 457-487, ago. 2016.

D'ANDREA, R.; CÔNSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. **Shopper Marketing**: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVIES, G. **Trade marketing strategy**. Londres: Paul Chapman, 1993.

DE BARROS E SILVA NETO; T.; MACEDO-SOARES, D. L. A.; PITASSI, C. Adequação estratégica das áreas de trade marketing das empresas de bens de consumo atuando no Brasil. **Revista ADM. MADE**, v. 15, n. 1, p. 1-22, 2011.

DE MARCO, R. A.; GUISSOLPHI, G.; PECINATO, R. Estratégias Competitivas das Concessionárias de Veículos Leves e Novos: Uma Análise a Luz das Estratégias Genéricas De Porter (1986). **Revista de Administração FW**, v. 10, n. 18, p. 44-53, 2012.

DESS, G. G.; PICKEN, J. C. Creating competitive(dis)advantage: learning from food lion's freefall. **The Academy of Management Executive**, New York, v.13, n.3, p.97-111, Aug.1999.

DÍAZ, A. **Gestión por categorías y trade marketing**. Madrid: Prentice Hall 2000.

FENABRAVE. Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. **Balanco Semestral da Distribuição de Veículos Automotores no Brasil 2017**. Disponível em: <<http://www.fenabrave.com.br/index.php/gas>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

GONZÁLES, L. V.; VALIÑO, P. El Trade Marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricantes. In: Encuentro de Profesores Universitários de Marketing, 16, 2004, Alicante, Espanha. **Anais...** Alicante: 2004.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 6th ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

LARENTIS, F.; SLOGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 3, 2008.

LONGARAY, A. A. et al. Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para avaliação de desempenho do trade marketing: um caso ilustrado no setor farmacêutico. **Revista Produção Online**, v. 16, n. 1, p. 49-76, 2016.

LIRIA, E. **La revolucion comercial**: el key account, el trade marketing y el category manager. Madrid: McGraw Hill. 2001.

MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. A. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. São Paulo: Campus, 2008.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

SANTESMASES, M. M. **Marketing**: conceptos y estrategias. 4.ed. Madrid: Pirámide, 2008.

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.

SILVA, C. L. Competitividade e Estratégia Empresarial: Um Estudo de Caso da Indústria Automobilística Brasileira na Década de 1990. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001.

- SILVA, F. V. V. V. **Análise das estratégias competitivas na indústria automobilística. Rio de Janeiro.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2007.
- SIMONETTI, S. **Trade marketing: estratégias e práticas para o ponto de venda.** Curitiba: Juruá Editora, 2009.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TRENZANO, J.M.F.; NADAL, J. F. **Políticas y estrategias de distribución.** Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1996.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987.
- VAROTTO, L. F. Varejo No Brasil – Resgate Histórico e Tendências. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, Vol. 17, N. 3. Julho/Setembro. 2018.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n. 4, p. 20-34, 2000.
- VELANDO, E.; CURRAS, C. El trade marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor. **Esic-Market**, n. 92, abr/jun, p. 151-159, 1996.
- WALTERS, D.; WHITE, D. **Retail marketing management.** London: Macmillan Press, 1987.
- WERNERFELT, B. A. Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24 n. 10, p. 991-995, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.