

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

PRÁTICAS DE TRADE MARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA PRODUTOS DURÁVEIS¹
PRACTICES OF TRADE MARKETING AS COMPETITIVE ADVANTAGE FOR DURABLE GOODS

Lisiane Caroline Rodrigues Hermes², Jorge Oneide Sausen³, Gabriela Cappellari⁴, Clarice Vepo Do Nascimento⁵

¹ Pesquisa Desenvolvida no Grupo Competitividade e Gestão estratégica para o Desenvolvimento/GPCOM/PPGDes/Unijuí

² Doutoranda do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional, PPGDes/UNIJUI

³ Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional, PPGDes/UNIJUI.

⁴ Doutoranda do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional, PPGDes/UNIJUI

⁵ Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI

Resumo

O trade marketing unifica as estratégias de marketing da indústria e do varejo no que diz respeito à sua efetiva implantação no ponto de venda, contudo é cada vez maior o desafio das indústrias de bens de consumo duráveis em manter vantagem competitiva. Este artigo tem como 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, tendo o setor automobilístico como objeto de análise. Para tanto se utilizou o modelo referencial 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 resultado constatou-se que o papel do varejista é fundamental na aproximação do produto com o consumidor final. Sob essa perspectiva, constatou-se que os fabricantes ainda tem atribuído ao varejista (concessionárias) e sua equipe de vendas a responsabilidade pelo gerenciamento do relacionamento do cliente com relação a marca. 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

Trade marketing unifies industry and retail marketing strategies for effective point-of-sale deployment, yet the challenge of the durable consumer goods industries is to maintain competitive advantage. This article aims to discuss trade marketing practices from the point of view of resource theory from the perspective of the retailer in the segment of durable

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

consumer goods, with the automotive sector being the object of analysis. In order to do so, we used the referential model of the mix trade marketing proposed by Alvarez (2008), which consists of the following variables: (1) sales and channels, (2) price, (3) advertising, promotion and merchandising, (4) product mix, (5) services and logistics, (6) results and profitability. It is a descriptive research with qualitative approach of the data collected. The multi-case method was used, these being three car dealerships. As a result it was found that the role of the retailer is fundamental in the approximation of the product with the final consumer. From this perspective, it has been found that manufacturers have still assigned the retailer (dealers) and their sales team the responsibility for managing the customer's relationship to the brand. It was possible to identify that the trade marketing practices 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 good.

Key words: Trade Marketing. Automotive industry. Retailer. Durable consumer goods.

1 Introdução

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).

A indústria e o varejo têm um objetivo em comum: a conquista da preferência do consumidor. 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). Na prática constituem-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 do negócio. Esta ação articulada entre ponto de venda, fabricante e distribuidor é trade marketing (DAVIES, 1993; GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; ARBACHE et al., 2011).

O tema deste estudo é trade marketing, uma forma de colaboração eficiente entre fabricante e distribuidor no qual o primeiro trata o segundo como um verdadeiro cliente (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALMEIDA et al., 2012). Esse tema torna-se relevante em razão da crescente importância que o ponto de venda passou a ter às empresas, cujo papel é contribuir com as ações estratégicas na conquista do consumidor final ponto de venda (ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; ALMEIDA et al., 2012).

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

O trade marketing considera cada intermediário varejista como um mercado único e a aplicação dos elementos de seu composto visa aumentar a participação do fabricante, bem como a lucratividade do intermediário (DAVIES, 1993; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012).

As práticas do trade marketing auxiliam 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 emerge como uma prática para potencializar essa relação entre os fabricantes e seus intermediários (ALMEIDA et al., 2012) que pode ser vista como vantagem competitiva.

Para De Marco, Guisolphi e Pecinato (2012), a vantagem competitiva empregada principalmente no ponto de venda influencia o consumo ao agir sobre a formação da demanda, o que provoca uma nova reflexão conceitual até então não explorada no campo de estudos, as práticas de trade marketing.

O segmento escolhido 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 2017. O segmento apresentou um crescimento de praticamente 10% com um volume de 1,85 milhão de unidades zero Km no Brasil.

Neste cenário de competitividade as concessionárias de automóveis, por sua vez, buscaram 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.

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.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Vantagem Competitiva e a Resource Business View (RBV)

Duas são as correntes que abordam vantagem competitiva. A primeira baseada na Economia Industrial que contou com as contribuições de Edward Mason e Joe Bain, seguidos por

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Caves e Porter, oriundos da Economia Industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A segunda, 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 das fontes externas ou internas, sendo consideradas responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações.

Outras escolas econômicas também contribuíram para a formação do conceito de vantagem competitiva. Destaca-se a Escola Austríaca, com influência dos trabalhos de Joseph Schumpeter, e a perspectiva evolucionária, que teve em Richard Nelson e Sidney Winter seu marco inicial. 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).

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 (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WERNEFELT, 1984).

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

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).

Para que haja um desempenho sustentável das 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).

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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).

2.2 O trade marketing: conceito e contribuições para o varejo

O surgimento do trade marketing está atribuído à companhia multinacional norte americana Colgate-Palmolive, que utilizou o termo para se referir a integração entre as áreas de marketing e de vendas, com o objetivo de estreitar as relações entre a empresa e seus distribuidores (CASTILLO, 2000; SANTESMASES, 2008; WALTERS; WHITE, 1987). Por outro lado, Liria (2001) referencia a origem do trade marketing 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. Estas configuram-se como ações em torno da marca líder, que proporciona a circulação de produtos no ponto de venda.

Ao olharmos para o modelo tradicional de formação das áreas de marketing e vendas, temos basicamente duas estruturas que atuam boa parte do tempo de forma distinta (CHULCHILL; PETER, 2000). De um lado a área de marketing, 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 por outro lado, 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).

Até a década de 1980, os varejistas foram considerados elos secundários na cadeia 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

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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).

O termo trade marketing, segundo Walters e White (1987), implica em mudança da ênfase dos usuários (consumidores) aos varejistas, com o objetivo de satisfazer o consumidor através da integração das ações do fabricante com as atividades de marketing e necessidades de desenvolvimento do mercado varejista. Trenzano e Nadal (1996) reforçam que trade marketing, como técnica de gestão, consiste em atuar sobre segmentos de consumidores com planos de marketing direcionados, fazendo com que as negociações tradicionais de compra e venda conquistem o mesmo consumidor final no ponto de venda.

Para Chinardet (1998), 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. Na mesma direção, Velando e Curras (1996) afirmam o trade marketing ser um plano de marketing dirigido aos distribuidores e conjuntamente aos consumidores.

Em seu conceito genérico, o trade marketing opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e operação da companhia, a dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentável seus clientes e através do seu trabalho, os consumidores (DAVIES, 1993; GONZÁLES; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012). A estratégia de canal necessita ser coerente com os objetivos e estratégias de marketing, de forma que os produtos sejam disponibilizados de forma efetiva aos consumidores (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Trade marketing deve atuar nas rotinas de planejamento, execução e controle das atividades de marketing no ponto de venda (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010; ARBACHE et al., 2011).

Para Alvarez (2008) o conceito de trade marketing pode ser entendido 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).

Segundo Davies (1993), a contribuição do trade marketing é que a partir da análise feita pelo trade marketing sobre os hábitos e preferências dos consumidores é que os canais de distribuição serão orientados para melhor se adequar às preferências do mercado-alvo.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

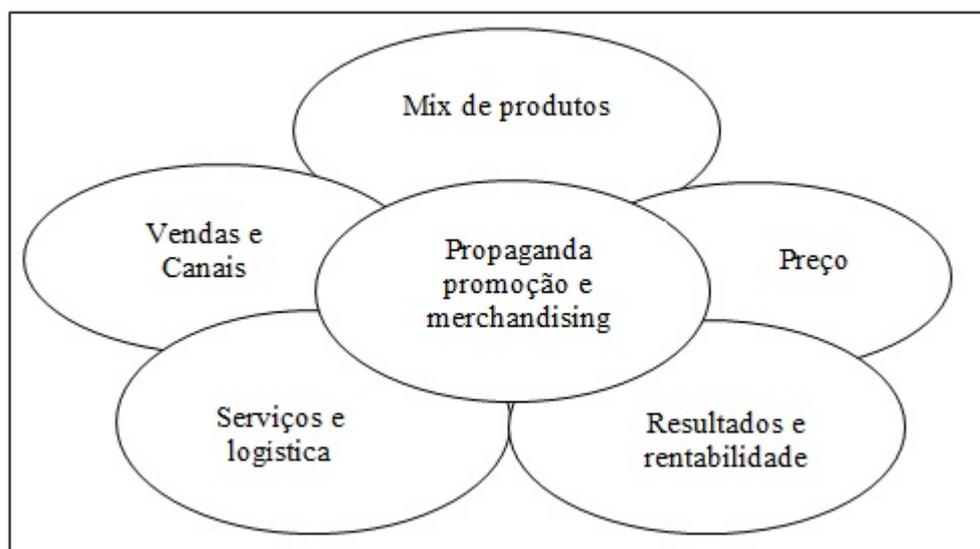
Sendo assim, o trade marketing trabalha no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da empresa à dinâmica dos canais de distribuição escolhidos, com o foco de atender de melhor maneira e de forma mais que gere maior rentabilidade aos clientes e, por seu intermédio, os consumidores (ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012). A adequação do composto de marketing é adequada à realidade de cada canal de distribuição (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; ARBACHE et al., 2011).

2.3 Trade Marketing Mix

Chinardet (1994) 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.

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

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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 da linha, 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.

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 variável 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) (ALVAREZ, 2008).

Liria (2001) referencia que o trade marketing trabalha no sentido de adequar a estratégia, a

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

estrutura e a operação da empresa à dinâmica dos canais de distribuição escolhidos, com o foco de atender de melhor maneira e de forma que gere maior rentabilidade aos clientes e, por seu intermédio, os consumidores. A adequação do composto de marketing é adequada à realidade de cada canal de distribuição. Dessa forma a necessidade de se criar um novo modelo de trabalho que estabeleça uma ponte entre as áreas de marketing e vendas, por meio do trade marketing (ARBACHE et al., 2011; SERRALVO; JOÃO; CARDOSO, 2011).

3 Método

Este 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.

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. O mesmo foi aplicado junto a dois respondentes da área de vendas de cada concessionária, totalizando seis questionários aplicados.

Os respondentes foram: (i) Caso Alfa: dois consultores de venda; (ii) Caso Beta: o gestor do estoque e o gerente de pós-vendas; (iii) Caso Sigma: o gerente de vendas e um consultor de vendas.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Quadro 1 – Questionário pesquisa trade marketing em concessionárias

Primeira parte – Perfil

1. Idade, escolaridade, gênero, função/cargo
2. Há quanto tempo trabalha na empresa: () menos de 01 ano () mais de 01 ano () 02 anos ou mais
3. Escolaridade
4. Existe departamento de marketing ou trade marketing na empresa?

Segunda parte – Mix de trade marketing

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 esses dados foram registrados em caderno de campo. Foram observadas as práticas no ponto de venda, as quais definem-se a priori sendo: layout, merchandising, sonorização, iluminação, presença de cartazes, displays e divisão do ponto de venda em áreas.

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. Quatro tem 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 existem, 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 [...]”.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

As concessionárias trabalham um conjunto de atividades de marketing e vendas entre fabricantes 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.

No Quadro 2 apresentam-se as práticas de 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 |
| E 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 generalista como ações estratégicas 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 [...]*.

Em relação a variável mix de produtos as respostas dos entrevistados indicaram que não existe um estudo direcionado. 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 [...]*. O modelo do mix de trade marketing propõe um mix elaborado de produtos a partir da identificação do perfil do consumidor, ou seja, para

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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.

Quando o giro de produtos fica baixo, obriga as concessionária a elaborarem estratégias promocionais de marketing. Isso ficou evidenciado quando os entrevistados foram questionados sobre a diversidade de produtos. Também ressalta-se a unanimidade das respostas com relação a decisão sobre o mix de produtos na concessionária, é a o fabricante quem determina. Nesse aspecto, [...] *em se tratando de um bem durável, não é atraente para o fabricante nem para a concessionária que tenhamos todo o portfólio da marca do fabricante [...]*, como afirma o entrevistado 1 da Concessionária Beta.

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. Buscam-se 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 (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.

Sobre a atratividade do ponto de venda, um dos elementos do mix de trade marketing, observou-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.

Os canais de distribuição são formas do produto chegar até o consumidor final (VELANDO;

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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 respondente² 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.

Constatou-se, ainda, que a relação entre equipe comercial é quem executa as ações de marketing, configurando-se como um ponto forte.

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, para então verificar quais as práticas podem ser consideradas como vantagem competitiva (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.

| Práticas 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 (2017).

Em todas as concessionárias observou-se que as variáveis mix de produto, preço, serviços e logística, resultados e rentabilidade são práticas de trade marketing presente, podendo ser

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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.

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.

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.

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

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Entretanto, apesar de existir uma supremacia do fabricante sobre as concessionárias com relação ao preço do item (automóvel), as mesmas conseguem elaborar fortes 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.

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

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. 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.

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**,

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

distribuição e trade marketing. São Paulo: FGV, 2011.

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

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

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

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.

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

DE MARCO, R. A.; GUI SOLPHI, 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

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

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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 Universtitários de Marketing, 16, 2004, Alicante, Espanha. **Anais**... Alicante: 2004.

LIRIA, E. **La revolucion comercial:** el key acconunt, 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.

SANTESMASES, M. M. **Marketing:** conceptos y estratégias. 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

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 estratégias 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.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.