

**DOI:** <https://doi.org/10.5585/rgss.v7i3.448>**Data de recebimento:** 20/09/2018**Data de Aceite:** 04/12/2018**Organização:** Comitê Científico Interinstitucional**Editora Executiva:** Lara Jansiski Motta**Editora Científica:** Sonia Monken**Avaliação:** Double Blind Review pelo SEER/OJS**Revisão:** Gramatical, normativa e de formatação

O TRADE MARKETING E SUAS ATIVIDADES: ESTUDO DE CASOS NO SETOR FARMACÊUTICO

¹Tatiana Ferrara Barros
²Marcos Cortez Campomar

RESUMO

Em diversas empresas o desenvolvimento de departamentos de Trade Marketing está se tornando cada vez mais comum. Dessa forma, a pesquisa nessa área empresarial ganha importância. O Trade Marketing pode auxiliar na divulgação de produtos farmacêuticos, trabalhando o relacionamento com os canais de distribuição. Entretanto, são poucos os estudos relacionados ao Trade Marketing. A falta de trabalhos na academia deixa uma série de lacunas a serem preenchidas, como por exemplo: do que realmente trata-se o Trade Marketing? Quais são as funções desenvolvidas por esta área? E O que as empresas têm desenvolvido neste departamento?

Sendo assim, com a escassez de trabalhos na área de Trade Marketing, relevância dessa função organizacional e importância do setor farmacêutico este trabalho propôs um aprofundamento do tema no intuito de responder ao seguinte questionamento: o que é e como funciona o Trade Marketing no setor farmacêutico? Diante deste problema de pesquisa apresentado, foi proposto o seguinte objetivo: verificar como ocorre o desenvolvimento das atividades de Trade Marketing na indústria farmacêutica.

Palavras-chave: Trade Marketing; Setor Farmacêutico; Marketing Farmacêutico

¹ Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. São Paulo, SP (Brasil). E-mail: tatiferrara@usp.br

² Doutor e Livre-Docente em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. São Paulo, SP (Brasil). E-mail: campomar@usp.br



TRADE MARKETING AND ITS ACTIVITIES: CASE STUDY IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR

ABSTRACT

In several companies the development of Trade Marketing departments became common. Thus, research in this business area gains importance. Trade Marketing can assist promotion of pharmaceutical products, improving relationship with distribution channels. However, there are few studies related to Trade Marketing. The lack of articles in academy leaves a gaps to be filled, for example: what is Trade Marketing really about? What are functions developed by this area? And what have companies developed in this department?

Thereby, with gap of studies in Trade Marketing, the relevance of this organizational function and importance of the pharmaceutical sector, this article proposed a deepening of the theme in order to answer the following question: what is and how Trade Marketing works in the pharmaceutical sector? In view of this research problem presented, the following objective was proposed: to verify how the development of the activities of Trade Marketing in the pharmaceutical industry occurs.

Key Word: Trade Marketing; Pharmaceutical sector; Pharmaceutical Marketing

INTRODUÇÃO

Em diversas empresas, principalmente no setor de bens de consumo, o desenvolvimento de departamentos de Trade Marketing está se tornando cada vez mais comum. Dessa forma, a pesquisa nessa área empresarial ganha importância. Do ponto de vista científico aumenta o conhecimento científico por explorar uma área que é pouco pesquisada na academia. O setor farmacêutico tem particularidades em relação ao desenvolvimento de atividades de marketing, principalmente em relação ao ambiente legal que impede algumas formas de comunicação com o consumidor final. Assim, o Trade Marketing pode auxiliar na divulgação de produtos farmacêuticos, trabalhando o relacionamento com os canais de distribuição. O Trade Marketing pode também melhorar a integração entre a indústria, atacado e varejo. Entretanto, são poucos os estudos relacionados ao Trade Marketing. A falta de trabalhos na academia deixa uma série de lacunas a serem preenchidas, como por exemplo: do que realmente trata-se o Trade Marketing? Quais são as funções desenvolvidas por esta área? E O que as empresas têm desenvolvido neste departamento? Assim, o presente trabalho contribui para a ciência aumentando o conhecimento em relação a gestão de canais de distribuição e estrutura de marketing, bem como o desenvolvimento do mix de marketing sob a perspectiva do Trade Marketing.

Com o passar dos anos ocorre uma evolução do ambiente de negócios e aumento da força da concorrência entre as empresas. Por este motivo as organizações necessitam redefinir suas estratégias, e, portanto, redefinir também suas estruturas organizacionais. As estrutura organizacional viabilizam para as empresas suas estratégias e conseqüentemente ajudam a atingir seus objetivos (Shiraishi, 2009).

Quando ocorrem mudanças na dinâmica do canal de distribuição, como alterações no poder, por exemplo, há necessidade de alteração da estrutura organizacional. Os varejistas ganharam maior força e poder devido ao seu crescimento e fusões e aquisições de empresas de varejo. A quantidade de marcas existentes torna a competitividade entre os fabricantes grande. Estes fabricantes competem por espaços nas prateleiras das lojas, pois os produtos mais



visualizados têm melhor desempenho. Assim, concorrência no ponto de venda é acirrada (Alvarez, 2008; Randall, 1994)

O relacionamento entre fabricantes e seus canais de distribuição é muito abordada na literatura (Achrol, Reve, & Stern, 1983; Anderson & Narus, 1984; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999). Principalmente o tema conflitos entre os membros dos canais de distribuição (Davies, 1990; Dhar, Hoch, & Kumar, 2001; Eliashberg & Michie, 1984; Rosenberg & Stern, 1970; Rosenbloom, 1973). Porém os trabalhos que discutem o Trade Marketing tanto no Brasil quanto no exterior são escassos relativamente recentes quando comparado à outras áreas (Alvarez, 2008; Cónsoli & D'Andrea, 2010; Dupuis & Tissier-Desbordes, 1994, 1996; Motta, 2007; Serralvo, João, & Cardoso, 2011).

A literatura de Trade Marketing aborda principalmente questões sobre a origem e o conceito do termo (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1994). Outros trabalhos mostram a relação da indústria com o varejo e a estrutura organizacional do Trade Marketing (Serralvo et al., 2011). Os trabalhos com pesquisas empíricas em Trade Marketing investigam setores como lojas de conveniência (Almeida, Penna, Silva, & Freitas, 2012) e o varejo alimentício (Alvarez, 1999; Motta, 2007).

Segundo dados da Interfarma (2017), o mercado farmacêutico brasileiro ocupa a 8ª posição mundial, com previsão de se ocupar a 5ª posição até 2012. O faturamento do setor farmacêutico no Brasil é de R\$ 85,35 bilhões no ano de 2016. Os medicamentos são produtos com regulamentação bastante rígida, englobando também regulamentações para ações de marketing. Por estes motivos, estudos na área de administração e marketing são extremamente pertinentes, tanto pela importância econômica do setor quanto pelas peculiaridades de gestão derivadas da regulamentação.

Uma vez que a divulgação de medicamentos sob prescrição é proibida para os consumidores finais e que há restrições para medicamentos isentos de prescrição, a indústria farmacêutica comunica seus produtos por meio de visita médica. Por muito tempo a indústria farmacêutica acreditou que este esforço seria suficiente, pois ao gerar a prescrição o consumidor irá efetuar a compra do medicamento prescrito. Entretanto, ao chegar a farmácia o consumidor pode decidir pela compra uma marca diferente da que foi receitada, principalmente após o lançamento dos medicamentos genéricos. Com o início da comercialização de medicamentos genéricos no Brasil foi possível a substituição do medicamento de referência pelo medicamento genérico e, mais recentemente, a introdução do medicamento similar equivalente abre possibilidade para outras substituições. Além disso, o atacado e o varejo farmacêutico sofreram inúmeras fusões e aquisições, o que altera a relação de poder no canal.

Com o objetivo de conquistar a preferência do consumidor no ponto de venda, as indústrias farmacêuticas iniciaram um processo de fortificação suas ações de promoção de vendas e *merchandising* (F. J. S. M. Alvarez, 2008, p. 2; Ferracciù, 2007, p. 9). Para isso, houve a necessidade de estabelecer relacionamento com atacadistas e varejistas. As ações nos canais de distribuição ganham maior importância, causando alterações na estrutura organizacional. São criados, então, os departamentos de Trade Marketing.

Sendo assim, com a escassez de trabalhos na área de Trade Marketing, relevância dessa função organizacional e importância do setor farmacêutico este trabalho propôs um aprofundamento do tema no intuito de responder ao seguinte questionamento: o que é e como funciona o Trade Marketing no setor farmacêutico? Diante deste problema de pesquisa apresentado, foi proposto o seguinte objetivo: verificar como ocorre o desenvolvimento das atividades de Trade Marketing na indústria farmacêutica.

Para atender ao objetivo proposto foi efetuada um levantamento da literatura sobre Trade Marketing. Como o objetivo não pode ser alcançado, em seguida, foi efetuada uma



pesquisa de campo. Na pesquisa empírica foi efetuado quatro estudos de casos junto a indústrias farmacêuticas. Nos estudos de casos foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais que atuam nos departamentos de Trade Marketing destas empresas para entender quais as atividades desenvolvidas pelo departamento. Com este trabalho foi possível elencar uma série de atividades conduzidas pelo Trade Marketing no setor farmacêutico, contribuindo, assim, para a expansão da literatura sobre o tema.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O que é Trade Marketing?

A literatura apresenta diversos entendimentos para o conceito de Trade Marketing. Fornari (1986) *apud* Dupuis; Tissier-Desbordes (1996) define o Trade Marketing como: ações cujos propósitos são identificar, planejar e gerenciar, otimizando a utilização dos recursos da empresa e obtendo vantagem competitiva sustentável. Ainda segundo Fornari (1986, 1988) *apud* Dupuis e Tissier-Desbordes (1994) o Trade Marketing tem os seguintes objetivos: determinar o potencial de crescimento dos canais e dos clientes por canal; avaliar a força de negociação entre produtores e distribuidores; desenvolver um programa de ação por canal e por cliente; e buscar a melhoria da rentabilidade por canal e cliente.

O Trade Marketing também pode ser visto como uma ação comum entre a indústria e o distribuidor com o objetivo de otimizar o relacionamento e a sinergia dos canais para melhor servir ao consumidor. Dupuis; Tissier-Desbordes, (1996) propõe que o Trade Marketing deve ser um procedimento metódico, realizado em conjunto por fornecedores e varejistas, cujo objetivo é melhor atender às necessidades dos clientes e assim aumentar a rentabilidade e posição competitiva.

Para Randall (1994, p. viii), o varejo consolidou seu poder e, por isso, os fabricantes devem aumentar os esforços para construir e manter suas marcas fortes, mudando radicalmente suas estratégias e estrutura para se adaptar à realidade e construir parcerias com os varejistas. Este posicionamento é ecoado por Dawson e Shaw (1989), que reforça a necessidade da evolução na relação entre fornecedores e varejistas ao efetuar estudo com 42 grandes varejistas britânicos e 60 fornecedores.

Alguns autores tratam do tema e conceituam Trade Marketing como uma área que interage e entende os canais de distribuição. Neste caso, o Trade Marketing tem como objetivo maximizar o valor oferecido aos varejistas, garantir que as atividades efetuadas para desenvolver o negócio de cada cliente sejam feitas de forma rentável para a indústria e estabelecer formas em que o fornecedor tenha ou mantenha seu poder, dividindo e dominando os canais (Motta, Santos, & Serralvo, 2008, p. 43).

Para Alvarez, (2008, p. 73) o Trade Marketing pode ser entendido como “o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final, por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas”. Assim, existem dois eixos no conceito de Trade Marketing o relacionamento e a rentabilidade. O Quadro 1 apresenta estes eixos.

Quadro 1 - Resumo dos conceitos de Trade Marketing

Eixos	Conceitos de Trade Marketing
Relacionamento	Otimizar o relacionamento com o canal
	Construir parcerias entre fabricantes e varejistas
Rentabilidade	Verificar o potencial do canal



	Elaborar programas de ação por canal
	Melhorar a rentabilidade por canal e por cliente

Fonte: Elaborado pela autora com base em Alvarez (2008, P. 73); Dupuis; Tissier-Desbordes, (1994, 1996); Motta; Santos e Serralvo (2008, p. 43); Randall (1994, P. Viii).

Funções do Trade Marketing

O principal objetivo do Trade Marketing é fornecer suporte às atividades das áreas de marketing e vendas, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes intermediários e dos clientes finais (F. J. S. M. Alvarez, 2008, p. 71), e assim, aumentando o giro dos produtos no ponto de venda (PDV). Para Corstjens e Corstjens, (1995, p. 222) o Trade Marketing deve maximizar o valor oferecido aos varejistas, garantir a lucratividade das contas de clientes e minimizar os riscos da dependência da indústria em relação ao varejo. Para isso o departamento de Trade Marketing desenvolve suas atividades e tem diversas atribuições elencadas pela literatura.

Dentre as funções do Trade Marketing, uma delas pode ser relativa à segmentação dos canais de distribuição, com a análise de informações e definição de critérios para determinar os segmentos. O Trade Marketing pode ainda coletar, analisar e distribuir informações, construindo um Sistema de Informações próprio. Entender o comportamento dos *shoppers* pode contribuir para a realização de ações adequadas às necessidades dos consumidores. Quando as atividades de preço, produto e comunicação estão relacionadas aos canais de distribuição, o Trade Marketing ainda pode desempenhar funções relativas a estas atividades. Auxiliar o varejista com o gerenciamento de categorias também pode ser uma atribuição do Trade Marketing. Outra função que pode ser desempenhada pelo departamento de Trade Marketing é o desenvolvimento de relacionamento com os canais de distribuição. Além disso, o departamento deve ainda elaborar um plano de Trade Marketing e definir métricas para acompanhamento de resultados obtidos.

Procedimentos Metodológicos

Para verificar como ocorre o desenvolvimento das atividades de Trade Marketing na indústria farmacêutica, que foi o objetivo proposto pelo trabalho, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de casos múltiplos. Sendo assim, a presente pesquisa tem caráter exploratório e qualitativo.

O método de estudo de caso é justificado quando a questão de pesquisa tem como foco explicar um fenômeno social de forma ampla e profunda. Para Campomar (1991) no estudo de caso ocorre uma investigação intensa de um número relativamente pequeno de situações, ou até mesmo de uma única situação. A escolha da utilização de múltiplos casos se justifica pela robustez da técnica quando comparada ao estudo de caso único. Além disso, o estudo de múltiplos casos permite a comparação entre os mesmos (Yin, 2015, p. 19). Outro ponto defendido por Campomar (1991) é que o estudo intensivo do caso permite a descoberta de relações que seriam impossíveis utilizando-se outros métodos. Assim, o estudo de caso é adequado para o presente trabalho.

Como o objetivo deste estudo tem o enfoque em empresas do setor farmacêutico, os casos selecionados foram de quatro indústrias farmacêuticas de diferentes portes, origens, tipos de capital e linhas de produtos.



O dado mais recente sobre a quantidade de indústrias farmacêuticas no Brasil, data de 2010. Apesar de não ser um dado recente foi o único encontrado, assim segundo o Conselho Federal de Farmácia, (2010) o número de indústrias farmacêuticas no Brasil é de 532 empresas.

Para o estudo de casos múltiplos buscou-se unidades de análise que fossem diferentes entre si. Dessa forma, para a definição dos casos selecionados foram adotados os seguintes critérios:

- ✓ Tamanho da empresa no mercado brasileiro: foram selecionadas duas empresas de maior porte, ranking das maiores empresas farmacêuticas brasileiras, e duas de menor porte que não constam no ranking mencionado, localizado no Item 2.4, O setor farmacêutico.
- ✓ Linha de produtos: houve a preferência por empresas que têm em seus portfólios produtos variados como medicamentos genérico, similar, referência, com e sem prescrição médica, dermocosméticos e suplementos alimentares e vitamínicos.
- ✓ Foco em propaganda médica: optou-se por empresas com diferentes focos de propaganda voltados a classe médica. Algumas apresentam mais grau de visitação a médicos e outras um menor grau.
- ✓ Origem, nacionalidade: em relação a nacionalidade, foram selecionadas duas empresas nacionais e duas multinacionais.
- ✓ Conveniência: facilidade de acesso pela pesquisadora. Conforme relatado por Yin, (2015, p. 30), é necessário que o pesquisador tenha acesso aos casos potenciais. Quando o acesso não é possível pode ser preciso a alteração da questão de pesquisa.
- ✓ Área ou departamento de Trade Marketing: um quesito fundamental para responder o objetivo do presente estudo é a existência de uma área específica ou departamento para Trade Marketing na empresa.

Após a seleção dos casos, foi enviada uma carta convite às empresas. O modelo da carta encontra-se disponível no item Apêndice. A carta convite esclarece os objetivos da pesquisa e como ocorrerá a participação do entrevistado e da empresa. É importante considerar as questões éticas nas pesquisas. Como a pesquisa envolve seres humanos, é necessário a obtenção de consentimento, solicitando formalmente a participação voluntária e alertando os participantes para a natureza do estudo (Yin, 2015, p. 82). Por este motivo alguns cuidados foram tomados. A carta convite há um esclarece de como será efetuada e disponibilizada a pesquisa. Além disso, houve concordância na participação dos entrevistados e das empresas. Também foi registrada a autorização para a inserção e divulgação do nome das empresas no trabalho, assim como do nome dos entrevistados. Estas autorizações foram documentadas via e-mail e também oralmente com gravação.

As indústrias que participaram da pesquisa de campo foram EMS, Zambon, Biolab e Sandoz. Os respondentes das entrevistas foram gerentes e coordenadores do departamento de Trade Marketing. Na Tabela 1 foram relacionados os critérios adotados para a seleção das unidades de análise das empresas mencionadas.

Tabela 1 - Relação entre os critérios adotados para seleção das unidades de análise e empresas

Critério	EMS	Zambon	Biolab	Sandoz
Tamanho	2ª maior empresa farmacêutica no mercado brasileiro	Não consta no ranking	10ª maior empresa farmacêutica no mercado brasileiro	Não consta no ranking



Linha de Produtos				
Medicamentos Genéricos	X			X
Medicamentos Similares	X	X	X	X
Medicamentos Referência		X	X	X
Medicamentos Isentos de Prescrição	X	X	X	X
Com prescrição	X	X	X	X
Suplementos	X		X	
Dermocosméticos			X	
Foco em propaganda médica		X	X	
Origem	Nacional	Multinacional (Itália)	Nacional	Multinacional (Suíça)

Fonte: elaborada pela autora.

As possíveis fontes de evidência para o estudo de caso são documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Yin, 2015, p. 109). A fim de responder à questão de pesquisa, as fontes de informação escolhidas foram a entrevista e a documentação.

As entrevistas são uma importante fonte de informação para o estudo de caso e podem ser definidas como conversas guiadas. Assim, as questões devem ser conversacionais, ou seja, devem ocorrer naturalmente como parte de uma conversa e não como um interrogatório. Segundo Yin (2015, p. 114) as entrevistas devem ser gravadas.

Para coleta de dados, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado para a aplicação da entrevista baseado no roteiro utilizado por Alvarez (1999). No estudo mencionado o intuito da pesquisa era verificar as ações de Trade Marketing no setor alimentício. A elaboração do roteiro também teve como base atividades levantadas na revisão teórica. Foi agendada uma data e local com os entrevistados. As entrevistas duraram cerca de 60 minutos. Foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas e analisadas.

A documentação utilizada foi principalmente o portal eletrônico das empresas. Também foram utilizados materiais comentados, pelos participantes, durante as entrevistas como aplicativos de celulares e portais de treinamentos.

Análise dos Resultados

Os casos coletados foram analisados individualmente, com fundamento no referencial teórico. Em seguida, foi realizada a análise consolidada dos casos, por meio de comparações entre eles e com a literatura, como sugerido por Campomar (1991).

A análise dos casos foi efetuada de acordo com as categorias estabelecidas no referencial teórico e utilizadas na análise individual dos casos. As categorias são: estrutura, segmentação



dos canais de distribuição, sistema de informação de Trade Marketing, comportamento do shopper, produto, preço, comunicação, gerenciamento de categorias, relacionamento com o canal de distribuição, plano de Trade Marketing e métricas de Trade Marketing.

Estrutura

Todos os departamentos de Trade Marketing estudados foram criados recentemente, sendo o mais antigo o do laboratório Sandoz, com 7 anos de existência. Outro ponto interessante é que as estruturas mais robustas pertencem aos laboratórios que trabalham com medicamentos genéricos, como é o caso da Sandoz e da EMS.

Na EMS o departamento de Trade Marketing da divisão EMS Genéricos é mais estruturado e desenvolve mais atividades. Por este motivo é utilizado como um modelo para a divisão EMS Marcas. Há uma grande diferença na estrutura das divisões em termos de tamanho. Nota-se também que todos os laboratórios afirmaram que passaram por reestruturações no Trade Marketing nos últimos 2 anos. O Trade Marketing está subordinado em alguns laboratórios ao marketing e em outros ao departamento comercial, corroborando com a literatura (Motta; Santos; Serralvo, 2008, p. 103; Randall, 1994, p. 112; Zeyl; Zeyl, 1997, p. 177). A organização dos departamentos tem um quadro muito enxuto e somente o laboratório Sandoz tem uma estrutura segmentada por canal de distribuição, conforme sugerido por Cònsoli e D'Andrea (2010, p. 157).

Em relação ao promotor de vendas pode-se perceber que pode ser efetivamente um promotor ou o representante de vendas é quem exerce essa função de promotor. Pode ainda ser o propagandista médico quem faz também a função de promotor, sendo esta uma peculiaridade do setor. No setor farmacêutico, diferentemente do setor alimentício, o promotor não efetua reposição de mercadoria e não estão à disposição do varejista, apenas fazem visitas.

Os achados em relação a estrutura de Trade Marketing nos casos estudados estão relacionados na Tabela 2.

Tabela 2 – Relação entre os principais temas de estruturas e casos estudados.

	EMS		Zambon	Biolab	Sandoz
	Marcas	Genérico			
Departamento específico	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Tempo existência	4 anos	5 anos	2 anos	2 anos	7 anos
Subordinado à	Gerência de marketing	Diretoria de marketing	Diretoria	Gerência Nacional de Vendas	Diretoria comercial
Canais que atende	Varejistas	Distribuidores e varejistas	Varejistas	Distribuidores e varejistas	Distribuidores e varejistas
Quem exerce a função de promotor é	Promotor	Vendedor	Propagandista e vendedor	Propagandista e vendedor	Vendedor e promotor,

Fonte: elaborada pela autora.



Segmentação

No caso do setor farmacêutico a segmentação dos canais de distribuição é restrita a atacadistas de medicamentos e drogarias, uma vez que os medicamentos no Brasil somente podem ser distribuídos nestes canais. Grande parte dos casos estudados efetua a segmentação de canais como proposto pela literatura (F. J. S. M. Alvarez, 2008, p. 104; Cõnsoli & D'Andrea, 2010, p. 128). Entretanto, as ações diferenciadas, propostas por Alvarez, (2008, p. 104); Campomar e Ikeda, (2006, p. 13) para cada segmento de clientes, ainda são incipientes, podendo ser melhor desenvolvidas.

As formas mais utilizadas para segmentação dos canais foram pela organização, volume de compras e atratividade para o fornecedor, citadas por Cõnsoli e D'Andrea, (2010, p. 128). Além disso, para algumas empresas a segmentação leva em consideração a região em que estão inseridas, corroborando com Alvarez, (2008, p. 104).

Sistema de Informação de Trade Marketing

As ações referentes ao sistema de informação de Trade Marketing, relacionadas por Alvarez (2008, p. 119), como a coleta contínua sobre marketing, vendas, mercado e clientes, são realizadas parcialmente pelas empresas estudadas. Grande parte das ações desenvolvidas são no sentido de alimentar o sistema de informação de marketing e vendas. Além disso, os casos também alimentam o sistema de informações dos canais de distribuição.

As ações de coleta de informações por inteligência descrita por Kotler e Keller (2006, p. 73) são: treinar a equipe de vendas para que relate acontecimentos; informações sobre ações de concorrentes; e comprar informações de fornecedores externos. Já a motivação para que os canais passem informações importantes não foi relatada em nenhum dos casos.

As informações que a equipe de campo traz para a empresa são mais relacionadas a preços e concorrentes. Em algumas empresas estudadas, como Sandoz, Biolab e Zambon, existe um treinamento ou um formulário que incentive a equipe a trazer informações do ponto de venda para a empresa. Já na EMS o retorno da informação pode ocorrer dependendo da proatividade do representante de vendas ou promotor. Todavia, os entrevistados consideram as informações de inteligência do promotor como uma contribuição importante e até como os "olhos" da empresa no PDV, e, por isso, pretendem implantar a atividade no futuro. Apenas a literatura de marketing faz menção a esta atividade (Kotler & Keller, 2006, p. 73).

Na análise de registros internos o departamento de Trade Marketing utiliza principalmente informações do sistema de informação de vendas e dados de clientes. Estas informações possibilitam a segmentação dos clientes e adequação do *mix* de produtos. Por fim, poucas empresas relataram ser responsáveis pela encomenda e análise de pesquisas. Entretanto, quando a pesquisa se refere a comportamento de *shopper* e canais de distribuição esta deveria ser uma função desempenhada pelo setor.

Uma das principais atividades desenvolvidas pelos departamentos de Trade Marketing é o que eles chamam de inteligência de Trade Marketing. Esta atividade trata-se da análise e distribuição de informações para alimentar os departamentos de marketing e comercial. Isso permite a segmentação dos canais, ajustes de preço, distribuição estratégica dos promotores ou representantes nas lojas e uma negociação mais efetiva, adequando o *mix* e quantidade de estoque do varejista às demandas do mercado.



Comportamento do Shopper

O processo de decisão de compra pode ser visto como um desafio para o Trade Marketing. Existem muitos atores neste processo que influenciam a compra. Dentre eles podemos citar o médico, o farmacêutico, o balconista, o comprador da farmácia, o consumidor e o *shopper*: ao médico cabe a decisão sobre o fármaco; ao comprador da farmácia a escolha das marcas que participarão do *mix* de produtos; ao farmacêutico a decisão sobre a marca do medicamento; ao *shopper* a aceitação ou não da marca escolhida pelo farmacêutico; e, finalmente, ao consumidor a adesão ou não ao tratamento proposto. Além disso, o medicamento é um produto indesejado pelo consumidor, ou seja, estes produtos não são comprados porque o consumidor quer, mas sim por necessidade. Com isso, o trabalho de Trade Marketing é muito mais complexo.

Para entender o comportamento do *shopper*, os departamentos de Trade Marketing são responsáveis por solicitar, analisar, coordenar e distribuir a informação obtida por meio de pesquisas de comportamento do *shopper*. Esta atividade está em consonância com o descrito por Cónsoli e D´Andrea (2010, p. 145).

Produto

A variedade de embalagens primárias para fornecer diversas apresentações dos produtos, adequando-as aos diferentes canais de distribuição sugerida por Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 53) não é aplicada nos casos estudados. Talvez no caso do setor farmacêutico este tipo de variedade não seja adequado, pois em primeiro lugar não existem diversos canais de distribuição e em segundo lugar, como trata-se de medicamentos, as embalagens são adequadas ao tempo de tratamento da patologia. Não foram relatadas as atividades mencionadas também por Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 53) em relação a produtos de adequação a embalagens secundárias e oportunidades táticas.

Em algumas das empresas estudadas ainda não há um treinamento formal ou roteiro que contemple a avaliação de ações de concorrentes como o lançamento de produtos e participação do concorrente no *mix* do varejista. Isto ocorre apenas quando há uma proatividade do promotor em enviar informações para a empresa. Já o desempenho da linha de produtos é acompanhado por todas as empresas estudadas. A presença dos itens e níveis de estoque também são acompanhados pela maior parte das empresas, uma vez que a ruptura é um fato ruim para todos os elos da cadeia.

As sugestões para a ampliação da linha de produtos são efetuadas apenas pela Sandoz, enquanto a adequação do *mix* de acordo com o cliente é uma preocupação de todas as empresas. Esta adequação de *mix* é uma orientação fornecida ao varejista sobre quais produtos e qual a quantidade ideal de acordo com o perfil dos consumidores que são atendidos pela farmácia.

Em relação a atratividade de embalagens, podem ser adotadas duas vertentes. A primeira é sobre o desempenho e melhorias que podem ser efetuadas na embalagem a fim de que o produto fique melhor exposto no ponto de venda. Outra vertente é a verificação da presença de embalagens danificadas no ponto de venda.

Preço

O acompanhamento dos preços praticados pelos varejistas é importante, pois estes não podem estar acima ou abaixo da faixa desejada, o que poderia desposicionar a marca e criar conflitos entre os canais. A informação sobre os preços dos concorrentes é função do Trade Marketing, pois por meio dele é possível verificar as estratégias dos concorrentes por ponto de



venda. Além disso, esta informação chega a uma velocidade maior do que se efetuada de outra forma. Já a elasticidade de preços pode ser verificada pelo departamento de Trade Marketing quando for baseada na elasticidade do *shopper*. Entretanto, nenhuma das empresas pesquisadas desenvolve esta ação.

O produtor tem pouco controle sobre a formação de preços do varejista. Por esse motivo não é possível controlar o preço. Nestes casos é necessário a tentativa de conscientizar sobre a importância de manter o produto em uma faixa preço determinada o varejista por meio do relacionamento e negociação. No geral, esta orientação é passada para o departamento comercial, o qual orienta o varejista.

Comunicação no Ponto de Venda

As principais atividades que o Trade Marketing desenvolve em termos de comunicação são as relacionadas à elaboração de materiais de comunicação no PDV e ao *merchandising*. A negociação de espaços no varejista é efetuada em conjunto com o departamento comercial. As promoções de vendas sofrem diversas restrições legais no setor farmacêutico (Brasil, 2008). Sendo assim, a principal promoção de vendas realizada é a distribuição de brindes para a equipe do canal.

O desenvolvimento de materiais de comunicação no PDV foi citado por todas as empresas. Para inserir estes materiais em uma farmácia deve-se efetuar uma negociação ou utilizar o relacionamento para que seja autorizada a colocação destes materiais. Outro fato interessante é que algumas empresas se mostraram temerosas em relação a uma ação muito ostensiva de materiais no PDV, pois acreditam que isso pode criar um conflito com a prescrição médica.

A exposição do medicamento genérico parece ser fundamental para a venda do produto e é um grande foco das empresas que têm esta linha. Mesmo os medicamentos sob prescrição médica, quando são genéricos prefere-se a exposição de toda a marca em conjunto. A exposição também é importante para a categoria de OTC, pois estes podem ficar nas prateleiras ao alcance do consumidor. Entretanto, as ações de *merchandising* também dependem de negociação ou relacionamento com o varejista, pois é necessária autorização para que o produtor altere a exposição dos produtos. Além disso, as farmácias de rede costumam ter seus próprios planogramas. O desenvolvimento de atividades de *merchandising* está descrito na literatura como responsabilidade do Trade Marketing e este fato foi confirmado pela pesquisa de campo (ALVAREZ, 2008, p. 144; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, p. 62).

Todas as empresas pesquisadas comentaram sobre a participação do departamento de Trade Marketing na organização de feiras e eventos. Entretanto, a literatura de Trade Marketing não comenta sobre esta atividade, mas a literatura sobre canais de distribuição aborda o assunto (ROSENBLOOM, 2008, p. 315). Já a literatura sobre comunicação de marketing afirma que os eventos são uma ferramenta de promoção de marketing que possibilita contato com público específico (Crescitelli & Shimp, 2012). Dessa forma, esta atividade deve ser desempenhada pelo Trade Marketing, uma vez que o evento é relacionado com os varejistas e distribuidores, proporcionando uma forma de relacionamento com estes clientes e suas equipes e, assim, divulgando a marca e produtos da empresa para este público. No setor farmacêutico estes eventos são muito comuns e tornaram-se um ponto de encontro para os profissionais que atuam no setor.

Principalmente pela dificuldade de comunicação de medicamentos devido à legislação da área, feiras e congressos tornam-se uma ferramenta alternativa para divulgação das marcas. Outra ferramenta amplamente utilizada é a inserção de produtos ou da marca no tabloide do



varejista. Na literatura esta atividade é descrita como uma ação cooperada. Entretanto, pelo que foi visto, este espaço é cobrado (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, p. 62; ROSENBLOOM, 2008, p. 306; ROSLOW; LASKEY; NICHOLLS, 1993).

Para todas as ferramentas de comunicação que os produtores desejam desenvolver no ponto de venda, é necessário efetuar uma negociação ou agir por meio do relacionamento, conseguindo a autorização do varejista para tal ação. Esta negociação pode ser feita pelo departamento comercial com o auxílio do departamento de Trade Marketing. Além disso, uma vez que estas ações são negociadas, é necessário que haja uma fiscalização para verificar se o varejista está cumprindo o que foi acordado. A fiscalização também faz parte das atribuições do Trade Marketing.

Gerenciamento de Categorias

Auxiliar o gerenciamento de categorias é uma atividade pouco executada pelas indústrias pesquisadas. Entretanto, de acordo com a literatura, é uma atividade do Trade Marketing (F. J. S. M. Alvarez, 2008).

O que pode ser observado em relação ao gerenciamento de categorias é que as empresas que tem um departamento de Trade Marketing mais estruturado auxiliam o varejista neste quesito. O que ocorre também é que o gerenciamento de categorias é uma função do varejista e quando este não a desenvolve, não é possível que a indústria forneça auxílio.

Sendo assim, quando as empresas lidam com uma rede, que é mais profissionalizada, o Trade Marketing pode auxiliar no gerenciamento por categorias e acompanhar os resultados da categoria. Já em farmácias menos profissionalizadas, o Trade Marketing precisa ensinar para o varejista o que é gerenciamento de categorias e como fazê-lo. O planograma pode ser desenvolvido para algumas categorias, como OTC, suplementos e dermocosméticos, conforme a sugestão da literatura (F. J. S. M. Alvarez, 2008, p. 67). Já para medicamentos de prescrição, a exposição é efetuada em ordem alfabética e o planograma não se aplica nestes casos.

Relacionamento com o Canal

O treinamento aparece como uma das principais atividades desenvolvidas para estabelecer o relacionamento com os clientes. Com as restrições legais do setor em relação a comunicação de medicamentos, o relacionamento parece ser uma forma importante para a comunicação com os canais. Todas as empresas pesquisadas mencionaram desenvolver algum tipo de programa de treinamentos para distribuidores e varejistas. Sendo assim, a pesquisa de campo encontrou o mesmo que foi descrito pela literatura (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010, p. 117; ROSENBLOOM, 2008, p. 312).

Uma inovação na forma de se relacionar com os canais e ao mesmo tempo passar informações para as equipes de vendas foi o desenvolvimento de plataformas de treinamento online e de aplicativos para celular. A participação no processo de remuneração e incentivos à equipe dos canais não são utilizados no setor devido às restrições legais. Sendo assim, há uma contrariedade com relação ao estabelecido na teoria (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010, p. 117).

As ações em colaboração com o cliente, como o compartilhamento de informações e programas de suporte para melhorias nas operações do canal mencionadas por CÔnsoli e D'Andrea (2010, p. 117) são praticamente inexistentes nos casos pesquisados, sendo apontadas apenas por uma das empresas. Não há utilização de indicadores de desempenho em conjunto, como descrito por CÔnsoli e D'Andrea (2010, p. 117).

Plano de Trade Marketing



As empresas estudadas efetuam o plano de Trade Marketing, não somente para as contas-chave ou segmentos de clientes como sugerido por Alvarez, (2008, p. 123) O desenvolvimento de um plano do fabricante em conjunto com o varejista colocado por Shankar *et al.*, (2011) ocorre em alguns dos casos pesquisados.

Métricas de Trade Marketing

Assim como as ações de marketing, é muito desafiador determinar métricas eficientes para as ações de Trade Marketing. Algumas ações ainda não são mensuradas pela ausência de uma métrica adequada, pois são relacionadas a atividades mais intangíveis como desenvolvimento do relacionamento, por exemplo. A métrica mais usada é o ROI, mencionado por Cónsoli e D'Andrea (2010, p. 234). Além disso, as empresas utilizam o *sell in* e *sell out*, corroborando com a literatura (F. J. S. M. Alvarez, 2008). Outras métricas utilizadas são: resultados de vendas, participação de mercado e rentabilidade como sugerido por Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 83).

As métricas devem ser estipuladas de acordo com as ações efetuadas pelo Trade Marketing e objetivos das ações. Ainda há uma área a ser explorada pelo Trade Marketing com relação a uso de indicadores.

DISCUSSÃO

O Trade Marketing desempenha atividades que, originalmente, pertencem ao marketing. Entretanto, nas empresas os departamentos de marketing não absorveram estas funções. Portanto, houve a necessidade da criação de um departamento que fosse responsável pela gestão dos canais de distribuição, os departamentos de Trade Marketing.

O Trade Marketing consiste em um conjunto de atividades, ações e ferramentas utilizadas pelas empresas para melhorar as relações e as operações de seus canais, obtendo, assim, uma força sinérgica e criando valor na cadeia de distribuição. Por isso, os canais devem ser vistos como clientes. Por meio do Trade Marketing é possível que a empresa melhore sua rentabilidade por clientes, utilizando ferramentas que permitam otimizar o giro dos produtos no ponto de venda.

De forma geral, o Trade Marketing é visto nas empresas como um elo entre os departamentos de marketing e comercial. Há um grande foco em alimentar os departamentos com informações, mas os canais de distribuição ainda são menosprezados nesta visão. Os departamentos de Trade Marketing deveriam existir para ser um elo entre a cadeia de distribuição e não um elo entre dois departamentos da empresa.

Pode-se perceber que quanto maior a concorrência no PDV, maior a necessidade de atividades de Trade Marketing. O setor farmacêutico é um setor extremamente dinâmico, em que muitas mudanças ocorrem em um curto período de tempo. Nota-se que alguns fatores tornam o Trade Marketing importante no setor farmacêutico, como o poder do farmacêutico para decisão de marca do produto e os impedimentos legais em relação a comunicação com o consumidor final.

As principais atividades desenvolvidas pelo Trade Marketing são segmentar os canais de distribuição, alimentar e analisar o sistema de informação de Trade Marketing, entender o comportamento dos *shoppers*, auxiliar em atividades relativas a produto, preço e comunicação, ajudar o varejista no gerenciamento de categorias, estabelecer o relacionamento com os canais



de distribuição, elaborar o plano de trade marketing e definir métricas para acompanhamento das ações de Trade Marketing. As atividades que podem ser desenvolvidas pelo Trade Marketing estão relacionadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Resumo das atividades que podem ser desenvolvidas pelo Trade Marketing

Atividades de Trade Marketing	Descrição das atividades
Segmentação	Definir critérios e efetuar a segmentação dos canais de distribuição Verificar potencial de compra Verificar rentabilidade dos clientes
Sistema de Informação de Trade Marketing	Análise de dados de fornecedores externos Distribuição das informações sobre o canal para o departamento comercial Distribuição das informações para os varejistas Coleta de informações no ponto de venda sobre preço, produtos e ações Coleta de informação sobre ações de concorrentes no ponto de venda Pesquisas de Trade Marketing
Comportamento do <i>shopper</i>	Obter dados sobre o comportamento do <i>shopper</i> Efetuar a análise do comportamento do <i>shopper</i> Distribuir informações sobre o comportamento do <i>shopper</i>
Produto	Verificar a atratividade da embalagem e performance no PDV Verificar as embalagens danificadas no PDV Ações de lançamento de produtos com os principais clientes Monitorar concorrente: lançamento de produtos e participação do concorrente no <i>mix</i> dos clientes. Verificar o desempenho da linha de produto Sugerir ampliação de linha de produtos Orientar o varejista sobre o <i>mix</i> e volume de acordo com o perfil do consumidor Verificar presença, volume de estoque e rupturas no varejista
Preço	Monitorar os preços praticados pelos canais de distribuição Acompanhar os preços dos produtos concorrentes praticados pelos canais de distribuição Acompanhar as margens e giro Evitar o conflito entre os canais Orientar o varejista quando houver inadequações quanto ao preço ao consumidor (maior ou menor que o desejado) Participar da formação de preços
Comunicação	<i>Merchandising</i> Comunicação no PDV Negociação de espaços Fiscalização de espaços negociados Decisão sobre quais eventos participar Presença no evento para se relacionar com os canais
Gerenciamento por Categorias	Auxiliar no gerenciamento por categorias Sinalizar o capitão da categoria Mostrar a importância e como funciona o gerenciamento por categorias para o varejista
Relacionamento com o canal	Treinamento Desenvolvimento de portais e aplicativos para o canal
Plano de Trade Marketing	Elaboração do Plano de Trade Marketing
Métricas de Trade Marketing	Determinar quais as métricas serão utilizadas Acompanhar as métricas estabelecidas

Fonte: elaborado pela autora



As limitações da pesquisa são principalmente as que se referem ao método escolhido. Por tratar-se de um estudo exploratório não há possibilidade de inferir os resultados obtidos nas empresas pesquisada para o universo. Contudo, houve o cuidado em estabelecer um protocolo para minimizar o viés da pesquisa e também atender aos critérios apresentados por Brown; Dant, (2008): objetividade, replicabilidade, competência, inteligibilidade, eficiência e importância.

Dentre as contribuições para a literatura, este estudo aprofundou o conhecimento sobre o Trade Marketing. Preenche ainda a lacuna sobre as atividades desenvolvidas pelo Trade Marketing no setor farmacêutico, de forma exploratória. Aponta também as suas especificidades. Além disso, aumentou-se o conhecimento em relação a gestão de canais de distribuição e estrutura de marketing, bem como o desenvolvimento do mix de marketing sob a perspectiva do Trade Marketing.

Já como contribuições gerenciais o presente estudo pode auxiliar as empresas na implantação de uma estrutura de Trade Marketing ou ainda definir as atividades que podem ser desempenhadas por este departamento.

A partir deste trabalho podem ser desenvolvidos estudos futuros aprofundando o conhecimento sobre Trade Marketing. Pesquisas de caráter conclusivos podem ser efetuadas com base nas atividades de Trade Marketing levantadas. A visão do varejista sobre as atividades desenvolvidas pelas indústrias pode ser alvo de estudos futuros, assim como a visão dos atacadistas sobre estas atividades.

REFERÊNCIAS

- Achrol, R. S., Reve, T., & Stern, L. W. (1983). The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. *The Journal of Marketing*, 47(4), 55–67. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/1251399>
- Almeida, V. M. C. de, Penna, L. S., Silva, G. F. da, & Freitas, F. Dá. (2012). Trade Marketing no Setor de Lojas de Conveniência. *Revista de Administração de Empresas*, 52(nov./dez), 643–656. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n6/v52n6a06.pdf>
- Alvarez. (1999). *A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório*. Retrieved from http://www.cegente.com.br/upload/tesesmonografias/arq_113.pdf
- Alvarez, F. J. S. M. (2008). *Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda* (1st ed.). São Paulo: Saraiva.
- Alvarez, F. M., Toledo, L. A., Caigawa, S. M., & Jordão, T. R. (2004). Trade Marketing. Um estudo exploratório junto a empresas de produtos alimentícios. *Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Retrieved from <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/62.pdf>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Manufacturer Working. *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62–74.
- Brasil. RDC 96 (2008).



Brown, J. R., & Dant, R. (2008). On what makes a significant contribution to the retailing literature. *Journal of Retailing*, 84(2), 131–135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.05.002>

Campomar, M. C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração, São Paulo*, 26(3), 95–97. Retrieved from [http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpeplow/disciplinas/metodologia/O uso de estudos de caso.pdf](http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpeplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf)

Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo* (1st ed.). São Paulo: Saraiva.

Conselho Federal de Farmácia. (2010). Relatório da Comissão de Fiscalização.

Cônsoli, M. A., & D’Andrea, R. (2010). *Trade Marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas* (1st ed.). São Paulo: Atlas.

Corstjens, J., & Corstjens, M. (1995). *Store Wars: the battle for mindspace and shelfspace* (1st ed.). Chichester: Wiley.

Crescitelli, E., & Shimp, T. A. (2012). *Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação* (1st ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Davies, G. (1990). Marketing to retailers: a battle for distribution? *Long Range Planning*, 23(6), 101–108. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002463019090107F>

Dawson, J., & Shaw, S. (1989). The move to administered vertical marketing systems by British retailers. *European Journal of Marketing*, 23(7), 42–52. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853133&show=abstract>

Dhar, S. K., Hoch, S. J., & Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category, 77, 165–184.

Dupuis, M., & Tissier-Desbordes, E. (1994). Trade Marketing: mode ou nouvelle approche des relations producteurs/distributeurs? *Décisions Marketing*, (2), 45–57.

Dupuis, M., & Tissier-Desbordes, E. (1996). Trade marketing and retailing: a European approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3(1), 43–51. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0969698995000453>

Eliashberg, J., & Michie, D. (1984). Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study. *Journal of Marketing Research*, 21(1), 75–88. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3151794>

Ferracciù, J. D. S. S. (2007). *Marketing Promocional: a evolução da promoção de vendas* (6th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Geyskens, I., Steenkamp, J., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223–238. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3152095>



Interfarma. (2014). *Guia 2014 Interfarma*. São Paulo.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Motta, R. (2007). *Estratégias e estruturas de trade marketing na indústria de bens de consumo não-duráveis como resposta as transformações ocorridas no varejo alimentício do Brasil*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Motta, R., Santos, N., & Serralvo, F. A. (2008). *Trade Marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. (Elsevier, Ed.) (1st ed.). Rio de Janeiro.

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

Rosenberg, L. J., & Stern, L. W. (1970). Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model. *Journal of Marketing*, 34(4), 40.
<https://doi.org/10.2307/1250710>

Rosenbloom, B. (1973). Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. *The Journal of Marketing*, 37(3), 26–30. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/1249943>

Serralvo, F. A., João, B. N., & Cardoso, O. O. (2011). The importance of trade marketing on management relations in the consumer goods industry. *International Journal of Business Research*, 11(6), 148–153.

Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87, S29–S42. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.007>

Shiraishi, G. de F. (2009). *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing*. Universidade de São Paulo.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zeyl, A., & Zeyl, A. (1997). *Le trade marketing: ou la nouvelle logique des échanges producteurs-distributeur* (1st ed.). Paris: Vuibert.