

**PRÁTICAS DE *TRADE MARKETING* COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO
SEGMENTO FÁRMACO BRASILEIRO: Resultados Preliminares**

Lisiane Caroline Rodrigues Hermes¹

Denize Grzybovick²

Resumo

O objetivo deste estudo é conhecer as práticas de *trade marketing* no segmento fármaco brasileiro e este artigo apresenta os resultados preliminares obtidos em uma farmácia individual. Está é uma primeira aproximação do campo de investigação, configurando-se como uma pesquisa exploratória no contexto brasileiro, cuja estratégia de pesquisa é o estudo de caso único e a abordagem qualitativa dos dados. Os dados preliminares evidenciam que a Farmácia Y atua no segmento fármaco desprovida de planejamento de práticas de *trade marketing*. Tais práticas existem no PDV mais em razão da dinâmica das farmácias concorrentes (*benchmarking*) do que pelo planejamento de ações inovadoras e criativas.

Palavras Chave: *Trade marketing*. Vantagem competitiva. Segmento fármaco.

1 INTRODUÇÃO

A visão simples, de curto prazo, de que a venda do produto ao varejista finda a responsabilidade do fornecedor (ALVAREZ, 2008), é substituída pela visão complexa de médio e longo prazo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; CAPALONGA; DIEHL, ZANINI, 2014), de desenvolvimento de negócios conjuntos que melhorem a venda ao consumidor final e que tragam melhores resultados (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012; ARBACHE et al., 2011).

Nos últimos anos, o ambiente de negócios do varejo de bens de consumo vem passando por significativas mudanças. As transformações ocorridas no varejo, com consequentes mudanças nas relações entre fabricantes, varejistas e consumidores finais, foram destacadas por Motta, Santos e Serralvo (2008). Além destas destacam-se a consolidação das cadeias de varejo, o surgimento de novos formatos de varejo e a concorrência entre varejos de formatos distintos (BENOUN; HÉLIES-HASSID, 1994; TRENZANO; NADAL 1996; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012). As relações fragmentadas entre fabricantes,

¹ Aluna no curso de Mestrado em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Professora na Universidade de Passo Fundo (UPF).

² Administradora. Professora Convidada no Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Professora na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis na Universidade de Passo Fundo (FEAC/UPF).

varejistas e consumidores finais são substituídas por relações integradas que promovem ações conjuntas, envolvendo vários setores da empresa e o consumidor final.

Nesse contexto de competitividade, os fabricantes necessitam aplicar estratégias que tenham como objetivo atrair o distribuidor como um colaborador e não como um concorrente, pensamento que passou a ser entendido como *trade marketing* (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004). O *trade marketing* surge nesse contexto como uma prática para potencializar essa relação entre os fabricantes e seus intermediários (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012; ARBACHE et al., 2011). *Trade marketing* é 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). Contudo, o tema ainda é pouco explorado na área do *marketing* e tem gerado várias interpretações equivocadas, que suscitam novos debates nas práticas de *marketing* em busca de vantagem competitiva.

Nesse sentido, um segmento que tem despertado a atenção dos fabricantes no Brasil é o fármaco, pois o mesmo possui alto giro de recursos e um dos formatos de varejo que mais tem crescido nas últimas décadas (STOPOROLI; BINDER; MACCARI, 2013). As vendas totais nas redes associadas à Abrafarma, por exemplo, de janeiro a dezembro de 2013, somaram R\$ 28,70 bilhões, um crescimento de 13,48% acima dos R\$ 25,21 bilhões de vendas em 2012 (ABRAFARMA, 2014).

A principal característica do setor farmacêutico é a formação de grandes mercados com a participação de reduzido número de empresas, o que caracteriza a concentração no setor (BERMUDEZ; BONFIM, 1999). Nessa mesma visão, Alvarez (2008) destaca que o segmento fármaco tem apresentado no Brasil uma forte concentração, onde um número cada vez menor de empresas detêm fatias cada vez maiores de vendas. O segmento fármaco só perde para os supermercados e padarias, que são em maior número e têm grande frequência de consumidores (BERMUDEZ; BONFIM, 1999). Apesar de toda essa força, o ponto de venda fármaco é visto como um “misto de tudo”, sem se parecer com algo que possa caracterizá-lo (BLESSA, 2008).

A justificativa deste estudo se origina da necessidade de compreender as práticas de *trade marketing* a partir da realidade das empresas do segmento fármaco por ser um conceito relativamente novo (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; ALMEIDA et al., 2012). Oriundo de práticas comerciais iniciadas nos anos 1980, entende-se que estudos na área de *marketing* poderão colaborar para o preenchimento das lacunas de conhecimentos evidenciadas tanto na questão estratégica das empresas, como nas relações de *marketing*. A

respeito, González e Valiño (2004), Alvarez (2008), Arbache et al. (2011) e Almeida et al. (2012) sugerem a necessidade de estudos mais abrangentes sobre a extensão dos conceitos de *trade marketing* nos canais de distribuição e sobre como tais canais avaliam o seu benefício.

Este artigo estrutura-se em quatro partes, além desta introdução. A primeira apresenta a fundamentação teórica sobre vantagem competitiva e sua relação com o conceito de *trade marketing*. Na segunda parte apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a investigação empírica. Por fim, na terceira e quarta partes, apresentam-se os resultados e as considerações finais.

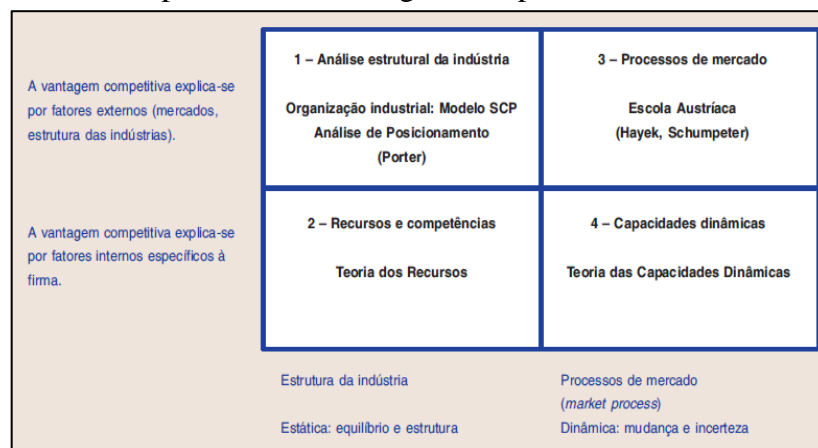
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Vantagem competitiva

As fontes determinantes da vantagem competitiva dividem-se em duas correntes teóricas: (a) a que reconhece a vantagem competitiva de uma empresa, a partir da sua capacidade de adaptação ao ambiente externo (PORTER, 1980; WINTER, 2003); e (b) a que defende o desempenho superior da empresa decorrente do uso dos recursos e das capacidades internas da organização (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WERNEFELT, 1984).

Vasconcelos e Cyrino (2000) ordenaram as teorias mediante a contraposição de dois critérios: (a) a vantagem competitiva explicada pela origem ou fontes (internas ou externas); (b) a vantagem competitiva explicada pelas premissas sobre a concorrência (estática ou dinâmica). O modelo explicativo dos autores é ilustrado pela Figura 1.

Figura 1 – Teorias explicativas de vantagem competitiva.



Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

Na primeira abordagem teórica por Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva é explicada pela origem ou fontes externas, contemplada nos pressupostos porterianos. A análise de posicionamento porteriana está baseada no modelo de ameaças ambientais consubstanciadas nas cinco forças (poder de barganha dos fornecedores, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes), um modelo genérico para análise de segmento e das oportunidades do ambiente de negócios e o conceito de grupos estratégicos (PORTER, 1980).

Na visão da escola austríaca, segunda abordagem apresentada por Vasconcelos e Cyrino (2000), as empresas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização de recursos operada pelos empreendedores. A escola austríaca considera a firma como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difíceis a imitação perfeita pelos concorrentes, chamados de processos de mercado. A natureza da competição entre firmas sugere que nenhuma estratégia que possa ser livremente replicada pode assegurar taxas de rentabilidade acima da média do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

No outro quadrante da Figura 1 está a abordagem de recursos (RBV), a qual é fundamentada na primazia do mercado, reconhecendo que a vantagem competitiva nos recursos intra-organizacionais conduz ao reconhecimento de que as estratégias bem sucedidas são as que se guiam mais pelos recursos internos do que pelas restrições do ambiente externo (GRANT, 1991). Nesta corrente do pensamento, recursos e capacidades de uma organização podem ser divididos em quatro tipos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY, 1991). Teoria baseada em recursos coloca mais peso nas escolhas proativas das empresas (WINTER, 2003).

E, por fim, a quarta abordagem é a das capacidades dinâmicas. Eisenhardt e Martin (2000) concebem as capacidades dinâmicas na forma de rotinas adaptativas de mercado, seja esse estável ou extremamente dinâmico. Para estes autores, as capacidades dinâmicas são processos da organização que usam, especificamente, para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar outros recursos, para nivelar e até mesmo criar mudanças de mercado. Em contrapartida, Winter (2003) afirma que as capacidades dinâmicas se constituem de atividades de uma organização caracterizada por rotinas padronizadas. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo capacidade enfatiza o papel de gerenciamento estratégico e adaptação, e dinâmica se refere à renovação de competências e a convergência com as transformações no ambiente de negócios.

Nesse estudo, entende-se que o tema *trade marketing* deve ser estudado pela perspectiva da RBV. Essa teoria é capaz de explicar a vantagem competitiva por competências distintas, uma vez que ela procura explicar a superioridade no desempenho das organizações e as estratégias que permitem alcançá-la, mediante utilização dos seus recursos e capacidades essenciais (BARNEY, 1991).

2.3 Trade marketing

A expressão *trade marketing* faz referência a um conceito nascido por volta dos anos 1980, quando passou a referir à interação das funções do departamento de vendas e *marketing* voltados para estreitar as relações comerciais com distribuidores (WALTERS; WHITE, 1987). Esse modelo de interação do mercado fundamenta-se no *trade marketing*, por este atuar na união da necessidade do consumidor, com a mecânica do intermediário e a oferta do seu produto (CHINARDET, 1994; SANTESMASES, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

No enfoque proposto por Benoun e Héliès-Hassid (1994), situam a origem da expressão *trade marketing* em um momento de percepção de mudança nos papéis reservados aos atores na relação entre empresas industriais, de distribuição e seus consumidores. Para Benoun e Héliès-Hassid (1994), o *trade marketing* marca a tomada de consciência pelos industriais de que o consumidor não é o único *driver* dos pedidos e dos lucros e de que o distribuidor não é mais um ator passivo e sim um facilitador de primeira importância no sucesso das vendas.

Arbache et al. (2011) alertam que a expressão *trade marketing* tem sido usada equivocadamente por algumas empresas, quando a consideram sinônima de um conjunto de ferramentas orientadas para a promoção e comunicação de produtos no ponto de venda. De acordo com esses autores, o conceito seria muito mais amplo, eis que se configura como um modelo de parceria entre fabricantes e seus canais de distribuição para conquistar o consumidor no ponto de venda, valendo-se da adaptação de produtos, da logística de distribuição e da estratégia de *marketing*.

Na visão de Alvarez (2008) *trade marketing* considera cada cliente como um mercado e a aplicação dos elementos de seu composto serão utilizados para maximizar a participação e a lucratividade em cada cliente individualmente. As ações e a operacionalização do conceito de *trade marketing* não se contrapõem às ações de vendas e *marketing* tradicionais (TOLEDO et al., 2007; ALMEIDA et al., 2012). Sua diferenciação está no fato de tratar o mercado de

consumidores finais por meio das ações comerciais desenvolvidas junto ao canal de distribuição em geral (LIRIA, 2001) e aos principais clientes em particular e em reconhecer a independência e a influência do cliente no processo de decisão de compra junto ao consumidor final (ALVAREZ, 2008; TOLEDO et al., 2007; ARBACHE et al., 2011; ALMEIDA et al., 2012).

Para Arbache et al. (2011), o *trade marketing* trabalha um conjunto de práticas 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 *shoppers* podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder de ambos.

Para Alvarez (2008), as ações de *trade marketing* tem uma forte concentração nas ações promocionais de ponto de venda, chegando a confundir-se com ações de *merchandising*. Ao concentrar-se nas ações de vendas, a atividade principal passa a ser de *merchandising* e de ações no ponto de venda. Se o foco estive somente nesta atividade e não pode ser caracterizado como práticas de *trade marketing*. O *trade marketing* atuará de forma integrada com o *marketing*, vendas e com o cliente, para que a atratividade dos produtos nos pontos de venda seja elevada.

O principal ambiente de atuação do *trade marketing* é a área de vendas, integrando ações de suprimento e motivação de demanda aos consumidores finais e interagindo com o varejista e outros setores da própria empresa. Do ponto de vista operacional, o *trade marketing* pode auxiliar na garantia da presença e visibilidade do PDV, validar a estratégia de posicionamento da marca e do produto, dar apoio à equipe de vendas e negociação com os clientes e a apoio a situações emergenciais de venda (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008).

Nesse sentido, o *trade marketing* pode ser entendido como práticas de planejamento e de controle das ações e dos benefícios oferecidos ao consumidor final (*marketing*), por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (*trade*) (ALVAREZ, 2008). Configura-se como uma técnica que deve ser apoiada pelo conhecimento da realidade, ou seja, fundamentalmente organizada por canais de distribuição. Para Davies (1993), isso se dá através da aproximação entre fabricante e cliente varejista, relação da qual exploram-se os recursos possíveis de gerar vantagem competitiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quando o interesse de pesquisa é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações, ao invés de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se o estudo de casos (Yin, 2010) seguido de uma abordagem qualitativa. O presente estudo caracteriza-se como exploratório e por isso adotou-se a estratégia estudo de caso único (Farmácia Y) com abordagem qualitativa dos dados.

O objetivo da pesquisa exploratória é “fazer uma busca em um problema ou em uma situação a fim de oferecer informações e maior compreensão” (ROESCH, 2005, p. 82). A abordagem qualitativa dos dados visa explorar, descrever e interpretar (MINAYO, 1994) como se dão as práticas de *trade marketing* em uma farmácia individual. Os procedimentos para a obtenção dos dados basearam-se principalmente em entrevista semiestruturada em profundidade com a farmacêutica responsável. Conforme Roesch (2005), a entrevista é um encontro entre duas pessoas com o objetivo de obter informações sobre determinado assunto através de uma conversação de natureza profissional.

Outras fontes de dados também foram utilizadas, como a observação direta das práticas em uma das lojas da Farmácia Y. Esta seguiu um roteiro de observação das práticas de *trade marketing* contemplando ações de *merchandising*, *layout* do PDV, ações promocionais, disposição dos produtos nas gôndolas e prateleiras.

A Farmácia Y, caso selecionado para o estudo, é uma empresa de propriedade familiar e que atua no mercado farmacêutico há 28 anos. Fundada no ano de 1986, na cidade de Passo Fundo, no interior do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil), por duas irmãs, hoje caracteriza-se como uma rede de lojas (matriz e 04 filiais), sendo uma delas instalada em cidade 70 km distante da matriz. As proprietárias e também administradoras do empreendimento são farmacêuticas de formação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS PRELIMINARES

Desde o início das atividades, as proprietárias definiram o foco da farmácia seria trabalhar especialmente com manipulados, sem deixar de oferecer medicamentos. Por isso foi definido como missão “contribuir para qualidade de vida do ser humano, manipulando fórmulas com qualidade, preço justo e prazo de entrega respeitado, através da melhoria contínua de nossos processos e qualificação de nossos colaboradores”. Após um ano as sócias decidiram instalar uma filial na mesma cidade com produtos homeopáticos, dermatológicos e

afins. A última das cinco farmácias foi inaugurada em julho de 2000. A Farmácia Y possui mais de cem produtos de marca própria, divididos nas categorias: florais, homeopáticos, manipulados e fitoterápicos. Atualmente são quatro lojas na cidade de Passo Fundo e uma na cidade de Erechim e mais de quarenta funcionários.

Os resultados indicam que a mudança do comportamento dos consumidores foi percebida pelos gestores, os quais passaram a preocupa-se com ações de relacionamento com o cliente de forma a “quebrar barreiras” e criar “empatia”. Tais ações foram desenvolvidas de forma planejada e contemplando produtos manipulados com marca própria. No entanto, com características administrativas de empresa familiar brasileira (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002) e pelo porte (médio), a gestão dos recursos organizacionais é informal, não há setor de *marketing*, agência de publicidade ou administrador responsável pela estratégia empresarial. Ações de “divulgação” (palavras da farmacêutica) são realizadas e planejadas por ela mesma, ignorando as técnicas de *marketing*. Nas palavras da entrevistada: “como a farmácia trabalha ‘forte’ a manipulação, não temos como foco fazer muitas unidades de um mesmo manipulado”. Dessa forma, as estratégias de divulgação dos produtos nos diferentes canais de comunicação não produzem o efeito esperado. Observe na Figura 2 a apresentação de um produto divulgado em rede social.

Figura 2 – Divulgação em rede social



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Os “lançamentos” são divulgados nos veículos de comunicação impressos (jornal) e eletrônicos (rádios), além das redes sociais. Contudo, apenas alguns produtos são ofertados

aos clientes em destaque, geralmente sobre o balcão de atendimento, local onde permanecem expostos por alguns dias, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Destaque do produto no balcão



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quanto à disposição dos produtos no PDV, a responsabilidade é das atendentes, as quais não estão capacitadas para o exercício da função, e a ordem dos produtos pode ser alterada conforme melhor convir. Conforme Figura 4, os produtos do fabricante são apresentados de forma ordenada (Foto A), enquanto que os produtos de marca própria estão expostos sem um planograma de distribuição (Foto B). Além disso, não há preocupação em incentivar os consumidores a mover-se por determinados pontos da loja.

Figura 4 – Comparativo da disposição dos produtos de marca própria e fabricante.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para Blessa (2008) apresentar os produtos é mais do que preencher prateleiras. Os produtos precisam estar separados por categorias de uso. A decisão de onde colocar deve ser tomada a partir das necessidades do consumidor e prever por onde ele circula.

Explorar os espaços onde os consumidores circulam obrigatoriamente pode ser considerado um ponto forte (BLESSA, 2008). O que podemos perceber na Farmácia Y é que pela falta de um critério de exposição dos produtos, os espaços não estão sendo bem aproveitados. Isso pode ser evidenciado na Figura 5, onde são apresentados os produtos “fraldas” e “chás” no mesmo espaço. Além disso, as pontas de gôndolas espaço considerado valioso pelo varejo (Alvarez, 2008), não possui material visual atrativo que chame a atenção dos consumidores, do mesmo modo não são exploradas com produtos de marca própria pela Farmácia Y.

Figura 5 – Apresentação dos produtos no PDV.



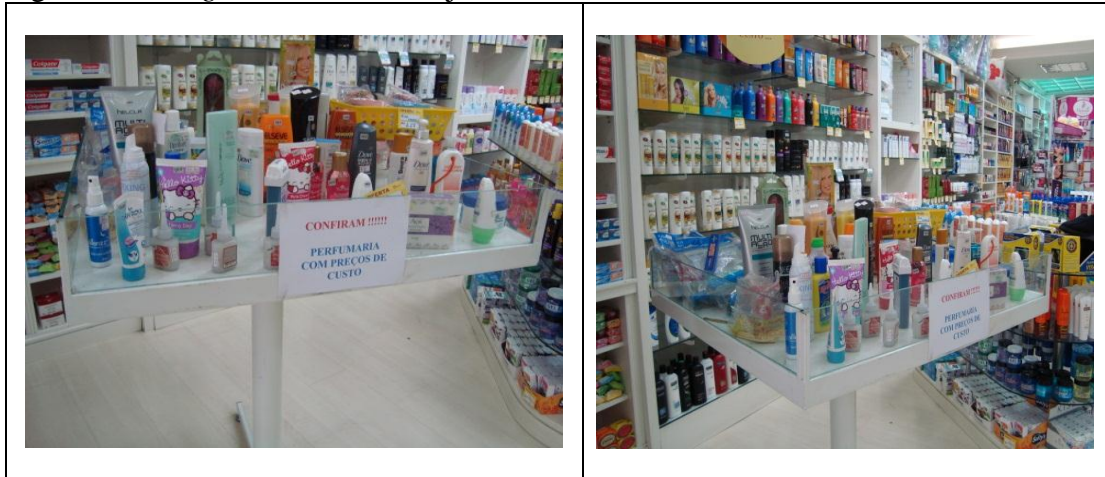
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação ao posicionamento dos produtos, até o momento não foi possível identificar se existe preocupação dos gestores em respeitar e garantir o posicionamento do produto de marca própria em relação aos produtos de terceiros no PDV. Há uma discrepância nas ações de comunicação estabelecidas, principalmente por não integrar as ações dos vários produtos de tal forma que haja presença constante da empresa no ponto de venda.

No *design* do espaço interior da Farmácia Y existem elementos que impedem o consumidor de ver todos os produtos dispostos. Existem “ilhas” com produtos que estão localizadas em frente às prateleiras impedindo o acesso (Figura 6). No *layout* apresentado os produtos escolhidos para compor a gôndola são produtos da categoria HPC (*higiene personal care*) de marcas diferentes e destinadas para públicos diferentes, o que demonstra a falta de

um plano de exposição de produtos. Além disso, a posição da gôndola interrompe a circulação e não permite o fluxo do cliente para a área total dedicada a categoria de produtos HPC. As gôndolas que compõe o espaço interno da Farmácia Y comprometem o visual, a circulação e acaba bloqueando o acesso do consumidor aos produtos, desestimulando-o à compra por impulso.

Figura 6 – Design do interior da loja



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Os consumidores costumam olhar as prateleiras do mesmo modo como leem um livro: da esquerda para a direita e de cima para baixo. Itens que chamam maior atenção devem ser posicionados na região onde os olhos terminam de fazer o exame visual (ABRACHE et al, 2011). A apresentação da entrada não demonstra cuidado especial com a exibição dos produtos e em orientar o consumidor. Por ser uma área de transição e de percepção do consumidor, considera-se o espaço mal aproveitado e uma “miscelânea” de categorias, como evidencia a Figura 7.

Figura 7. Visual de entrada na Loja 1.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Os dados preliminares revelaram a possibilidade de utilização de determinadas ações do *trade marketing mix* (comunicação *push*, investimentos no PDV, ações de *merchandising* e promoção de vendas) como diferenciadores da concorrência, configurando uma estratégia competitiva. Em mercados competitivos, como o fármaco, com pouca percepção de diferenciação de produto por parte do cliente, tais ações poderiam agregar valor na relação com os varejistas e promover maior predisposição à realização de investimentos de recursos escassos em farmácias individuais, aproximando-se mais do consumidor final.

Os dados preliminares indicam que não existe a preocupação de aplicar no ponto de venda estratégias para realçar a presença dos produtos de marca própria. Em relação ao posicionamento dos produtos, não foi possível identificar se existe preocupação dos gestores em respeitar e garantir o posicionamento do produto de marca própria em relação aos produtos de terceiros no ponto de venda. Há uma discrepância nas ações de comunicação estabelecidas, principalmente por não integrar as ações dos vários produtos de tal forma que haja presença constante da empresa no ponto de venda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em razão do aumento da competitividade mundial de mercado, as relações entre as empresas fabricantes de produtos de consumo, os varejistas e consumidores finais passaram por mudanças de comportamento. Os consumidores passaram a ter dificuldade de visualizar as diferenças entre produtos e marcas e ficaram confusos em razão da grande variedade de escolha e das inovações contínuas. Os varejistas tornaram-se mais fortes, pois obtiveram uma valorização do seu esforço na distribuição para os consumidores finais. Essas mudanças fizeram com que a forma de conceber a gestão de *marketing* e vendas das empresas também mudasse.

Dessa forma, os resultados preliminares evidenciam que a Farmácia Y atua no segmento fármaco desprovida de planejamento de práticas de *trade marketing*. Elas existem no PDV mais em razão da dinâmica das farmácias concorrentes (*benchmarking*) do que pelo planejamento de ações inovadoras e criativas.

Quanto à gestão dos recursos no PDV, sob a responsabilidade de profissional não habilitado para atuar na área da gestão comercial, observam-se deficiências de toda ordem no que tange à excelência empresarial. Constatou-se que a farmacêutica responsável pela farmácia assume também o papel de gerente de loja. Assim, imprime um visual de loja a partir do seu olhar de profissional Farmacêutica, o qual é um olhar técnico sobre o produto e

não sobre a apresentação visual do mesmo ao consumidor. Quando de sua ausência, ou por não ter tempo disponível para a atividade de gestão, a farmacêutica transfere tais atribuições para uma das atendentes, sem que as mesmas tenham qualquer treinamento para desempenhar tal função.

Sabe-se que, por ser uma empresa familiar, há o entendimento de que determinadas ações são exclusivas daquele que detém a propriedade do empreendimento (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002), contudo no que se refere ao comércio varejista, a exposição do produto e a gestão dos recursos no PDV são determinante no processo de decisão de compra. Se as ações no PDV da Farmácia Y fossem orientadas pelas ações de *trade marketing*, talvez poderiam ocorrer resultados mais efetivos.

Outro fator que se apresenta como deficiência é a falta de posicionamento dos produtos de marca própria. Os produtos de marca própria não possuem destaque dentro do ponto de venda, os mesmos são distribuídos sem nenhuma preocupação com sua apresentação. Nesse sentido, as práticas de *trade marketing* poderiam auxiliar, uma vez que as mesmas buscam maximizar o valor oferecido ao cliente, além de garantir a rentabilidade das negociações.

Assim, é importante destacar a relevância de desenvolver estudos mais profundos e mais abrangentes sobre *trade marketing*, buscando o aprimoramento conceitual a partir dos fundamentos teóricos do RBV e complementarmente das questões de governança, em especial da empresa familiar.

6 REFERÊNCIAS

ABRAFARMA. Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. **Abrafarma grandes números**. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br/Abrafarma%20-20Grandes%20N%C3%BAmeros%20-%20Jan2014.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

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. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. São Paulo: FGV, 2011.

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

BENOUN, M.; HÉLIÈS-HASSID, M. Category management, mythes et réalités. **Revue Française du Marketing**, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 2004.

BERMUDEZ, J. A. Z.; BONFIM, J. R. A. **Medicamentos e a reforma do setor saúde**. São Paulo: Escola Nacional de Saúde Pública, 1999.

BLESSA, R. **Merchandising farma: a farmácia do future**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; ZANINI, F. A. M. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: um estudo com empresas do sul do brasil. **Brazilian Business Review**, v. 11, n.3, p. 29-55, 2014.

CHINARDET, C. Le trade marketing en cinq réponses de claude Chinardet. **Revue Francaise du Marketing**, n. 167, n. 2, p. 77-90, 1998.

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

FEBRAFARMA. Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica. **Saúde e indústria farmacêutica em debate**. Disponível em: <<http://www.febrafarma.org.br/Saude-e-a-industria-farmaceutica-em-debate.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2013.

GONZÁLEZ, V. L.; VALIÑO, P. C. El trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista de fabricante. In: ENCUESTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING, 16, 2004, Alicante. **Anais...** Alicante: 2004.

GRANT, R. M. The Resource Based Theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (orgs.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

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

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18.ed. São Paulo: Vozes, 1994.

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

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 2010.

- SANTESMASES, M. M. **Marketing**: conceptos y estrategias. 4.ed. Madrid: Pirámide, 2008.
- SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N.; CARDOSO, O. O. The importance of trade marketing on management relations in the consumer goods industry. **International Journal of Business Research**, v. 11, n. 6, p. 148-152, 2011.
- STOPOROLO, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadoras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n.35, p. 36-51, abr. 2013.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug. 1997.
- TOLEDO, A. L.; SHIRAISHI, G. F.; POLO, E.; ALVAREZ, F.J. S. M. Trade marketing mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil. In: SEMEAD, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007.
- TRENZANO, J. M. F.; NADAL, J. F. **Políticas y estrategias de distribución**. Madrid: Díaz de Santos, 1996.
- 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.
- WALTERS, D.; WHITE, D. **Retail marketing management**. London: Macmillan, 1987.
- WERNERFELT, B. A. Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, apr./jun. 1984.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24 n. 10, p. 991-995, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.