

## AS CONTRIBUIÇÕES DO *TRADE MARKETING* PARA A GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS: UM ENSAIO TEÓRICO

Lisiane Caroline Rodrigues Hermes<sup>1</sup>

Denize Grzybovisk<sup>2</sup>

### Resumo

O objetivo deste artigo é discutir as diferentes perspectivas teóricas abordadas na literatura na área de *marketing* sobre o tema *trade marketing* e evidenciar que suas práticas podem contribuir com a gestão das relações dos canais de distribuição e fabricantes em pequenas empresas. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica orientada pelas categorias temática *trade marketing* e práticas de gestão. Os fundamentos teóricos do *trade marketing* evidenciam que a gestão das relações entre os canais de distribuição e os fabricantes pode ser considerada uma prática que faz as pequenas empresas utilizarem os resultados de pesquisa de mercado feita por terceiros (fabricante, por exemplo), sem dispendir recursos financeiros, e adquirem conhecimentos para reagir mais rapidamente às mudanças do mercado. O fabricante torna-se o responsável em transferir às pequenas empresas as tendências de mercado por meios das práticas de *trade marketing*.

**Palavras Chave:** *Trade Marketing*. Gestão de Pequenas Empresas. Gestão de relações.

### 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o ambiente de negócios do varejo de bens de consumo vem passando por significativas mudanças, entre as quais a consolidação das relações entre fabricantes e distribuidores de formatos distintos (BENOUN; HÉLIES-HASSID, 1994; TRENZANO; NADAL 1996; ALVAREZ, 2008; RICA, 2010; ALMEIDA et al., 2012). Num cenário de intensificação da competição, essas mudanças tem contribuído para a transferência de poder de decisão dos fabricantes para os distribuidores, que tem aumentado a sua capacidade de gestão (LIRIA, 2001; RICA, 2010). O poder, nesse contexto, é entendido como a habilidade dos distribuidores em controlar a estratégia de outros distribuidores e de torná-los dependentes (RICA, 2010).

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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).

Até a década de 1980 os varejistas foram considerados elos secundários da cadeia de abastecimento ao consumidor e as grandes indústrias de bens de consumo, que foram pioneiras no processo de internacionalização, tinham o poder de barganha para selecionar quais varejistas comercializariam seus produtos e de que forma o fariam (BENOUN; HÉLIES-HASSID, 1994; CHINARDET, 1994; SERRALVO; JOÃO; CARDOSO, 2011). O fabricante, por sua vez, passa a tratar cada membro do canal de distribuição como um cliente (ALMEIDA et al., 2012). No entanto, a década de 1990, os fabricantes foram obrigados a aplicar novas estratégias comerciais com o objetivo de atrair o distribuidor para ser seu parceiro, não mais um concorrente (DÍAZ, 2000). Essa prática passou a ser entendida como *trade marketing* (LIRIA, 2001; GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004). O *trade marketing* implicaria, portanto, numa mudança de prática de comercialização por parte dos fabricantes, objetivando alcançar o consumidor por meio do alinhamento de suas atividades de *marketing* com as necessidades de desenvolvimento de mercado dos varejistas (WALTERS; WHITE, 1987). Ao fazer isso, o fabricante resolveu um problema de distanciamento entre as tradicionais ações de *marketing* e o comportamento do consumidor no ponto de venda (TRENZANO; NADAL, 1996).

O tema *trade marketing* é relativamente novo na literatura de *marketing* e ainda é considerada literatura *pop management*, por estar pouco consolidado teórica e empiricamente (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; SILVA NETO; MACEDO-SOARES, 2011; ALMEIDA et al., 2012). Neste ensaio teórico buscou-se, através de pesquisa bibliográfica, apresentar o estado da arte sobre o tema e as evidências de como as práticas de *trade marketing* podem contribuir com a gestão nas pequenas empresas. A maioria das pequenas empresas brasileiras não tem estrutura formal de governança (LONGENECKER et al., 1997), o que facilita a implementação e a aceitação de práticas propostas por fabricantes, desde que melhorem o desempenho empresarial (REIS NETO et al., 2013).

Esse estudo bibliográfico justifica-se pelo seu papel importante no processo de investigação em ciências sociais, porque proporciona a adequada definição do conceito de *trade marketing*, bem como consegue indicar lacunas no conhecimento, além de auxiliar na construção de hipóteses (TRUJILLO, 1982, MINAYO, 1994, YIN, 2010). Desse modo, este texto está estruturado em três partes, além desta introdução. A primeira apresenta o estado da arte sobre o tema proposto, a segunda parte discute a gestão de pequenas empresas e, a terceira e última parte apresenta-se as considerações finais.

## 2 CAMINHO CONCEITUAL DO *TRADE MARKETING*

O termo *trade marketing* faz referência a um conceito nascido por volta dos anos 1980, quando passou a referir a interação das funções do departamento de vendas e *marketing* para estreitar as relações comerciais com distribuidores (SANTESMASES, 2008). Este modelo de interação no mercado fundamenta-se no *trade marketing* por contemplar a necessidade do consumidor, a mecânica do intermediário e a oferta do seu produto (CHINARDET, 1994; SANTESMASES, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008) numa mesma prática de gestão.

No enfoque proposto por Benoun e Héliès-Hassid (1994), a origem do termo *trade marketing* é situada em um momento de percepção de mudança nas relações entre empresas industriais, de distribuição e de seus consumidores. Nas palavras dos autores:

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

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 (WALTERS; WHITE, 1987; CASTILLO, 2000; SANTESMASES, 2008). Já Liria (2001) referencia a origem do *trade marketing* a uma aliança estratégica entre Procter & Gamble e Wal Mart, com o objetivo de reduzir o estoque e baixar os custos por meio de promoções em conjunto. O Quadro 1 ilustra as duas concepções da origem do termo *trade marketing*, sendo uma com foco em interação e a outra em aliança estratégica.

Quadro 1 – Origem do termo *trade marketing*

Interação	Aliança estratégica
<i>Trade marketing</i> surgiu da interação entre as áreas de <i>marketing</i> e vendas.	<i>Trade marketing</i> configura-se em uma aliança estratégica entre fabricantes, distribuidores e varejistas, de forma a atender melhor o consumidor final.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2014.

Davies (1993) e Randall (1994) escrevem sobre o tema no início da década de 1990. O primeiro escreve *trade marketing strategy*, e o segundo, *trade marketing strategies: the partnership between manufactures*. Randall (1994) e Davies (1993) são considerados os

primeiros autores que se referem ao conceito de *trade marketing* por meio da análise da prática empresarial entre distribuidores e varejistas (GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004).

No Brasil o *trade marketing* aparece somente na década de 2000, talvez por esse motivo ainda a literatura é escassa (ALVAREZ, 2008; MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008; SILVA NETO; MACEDO-SOARES, 2011). Um dos primeiros autores a escrever sobre *trade marketing* foi Francisco Javier S. M. Alvarez, em 1999, em sua dissertação, intitulada: “A aplicação dos conceitos de *trade marketing* nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório”. Um década depois, Alvarez (2008) publica seu estudo e confirma que empresas de diversos setores encontravam-se em estágios distintos quanto ao conhecimento e as aplicações dos conceitos de *trade marketing* (ALVAREZ, 2008) o que suscita novos estudos no que tange ao comportamento dos gestores frente a tais práticas.

Retomando os estudos de Walters e White (1987), o termo *trade marketing* implica numa mudança da estratégia com ênfase nos usuários (consumidores) para varejistas, cujo objetivo é satisfazer o consumidor. Faz-se isso através da integração das ações do fabricante às atividades de *marketing* e necessidades do varejista numa perspectiva do consumidor. Eis porque Trenzano e Nadal (1996) insiste em dizer que *trade marketing* é uma técnica de gestão que consiste em atuar sobre segmentos de consumidores com planos de *marketing* direcionados, fazendo com que as negociações tradicionais de compra e venda, sigam um mesmo esforço, a conquista o mesmo consumidor final no ponto de venda.

As propostas conceituais de Trenzano e Nadal (1996) e Santesmases (1999) aproximam o termo *trade marketing* da concepção de estratégia de *marketing* da empresa fabricante com o distribuidor. No entendimento de Trenzano e Nadal (1996), o *trade marketing* primeiro se apresentou como sendo uma filosofia de gestão e depois como uma técnica de gestão moderna, assim considerada em razão de que provoca melhorias nas relações entre fabricantes e distribuidores. Contudo, na visão de Chinardet (1994), o *trade marketing* funciona como uma atividade “clássica” de *marketing* de marca, aonde o fabricante mediante os varejistas busca uma melhor relação com o consumidor final.

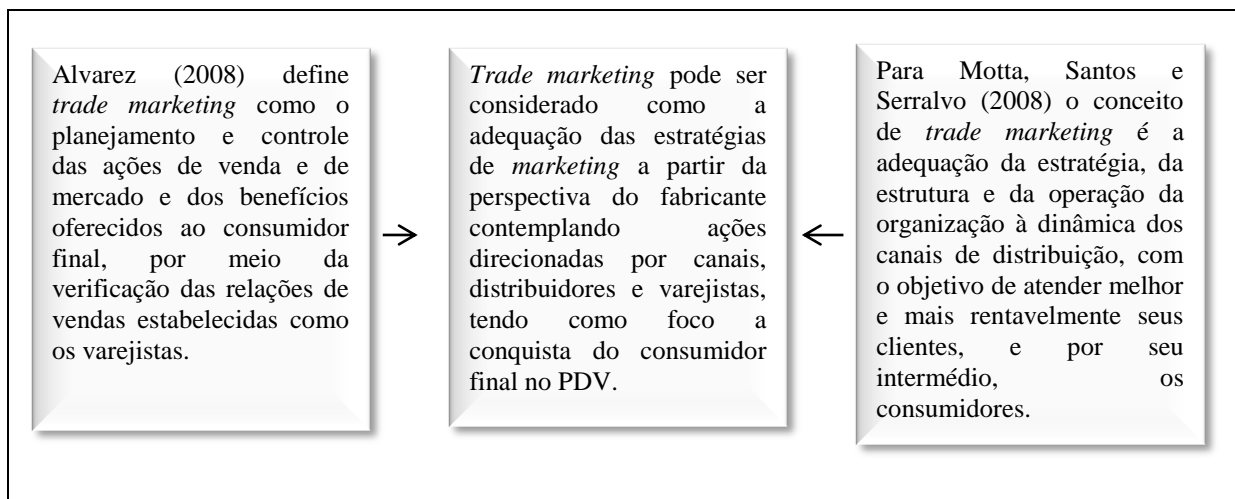
Na mesma direção, Velando e Curras (1996) afirmam que o *trade marketing* deve ser um plano de *marketing* dirigido para os distribuidores e conjuntamente para os consumidores. Assim, no entendimento de Motta, Santos e Serralvo (2008), o termo expressa a filosofia de atuar no sentido de adequar a estratégia a estrutura e a operação do fabricante à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender, com mais rentabilidade, os seus clientes, e por intermédio, os consumidores.

Alvarez (2008) também entende *trade marketing* como uma filosofia, porém mais voltada aos canais de venda com o objetivo de solidificar a relação entre fabricante e distribuidores e, assim, atender com excelência os consumidores finais (ALVAREZ, 2008). Dessa definição conceitual depreende-se que o pensamento de Motta, Santos e Serralvo (2008) segue a mesma orientação teórica, quando afirma que:

*Trade marketing* opera no sentido de adequar a estratégia de *marketing*, a empresa e sua estrutura aos canais de distribuição, onde as estratégias de *trade marketing* são desenvolvidas e formalizadas por canal de distribuição (p. 48).

Há uma aproximação do conceito proposto por Alvarez (2008) ao proposto por Motta, Santos e Serralvo (2008). Ambos ressaltam a preocupação das ações de *marketing* estarem voltadas a atender os consumidores finais com excelência por meio das relações estreitas entre os canais: fabricante e distribuidor.

Figura 1- Proposição conceitual de *trade marketing*.



Fonte: As autoras, 2014.

Esse entendimento não é compartilhado por Santesmases (1999), para quem *trade marketing* é um tipo de aliança estratégica entre fabricante e distribuidor, orientada para desenvolver ações conjuntas de promoção, publicidade, apresentação de produto no PDV entre outras ações compartilhadas com o fim de incentivar a demanda do consumidor final, em benefício de ambos.

Arbache et al. (2011) alertam que o termo *trade marketing* tem sido usado equivocadamente por algumas empresas, quando o consideram um conjunto de ferramentas orientadas para a promoção e comunicação de produtos no ponto de venda. De acordo com estes autores, o conceito seria muito mais amplo, configurando-se como um modelo de parceria entre fabricantes e seus canais de distribuição para conquistar o consumidor no ponto

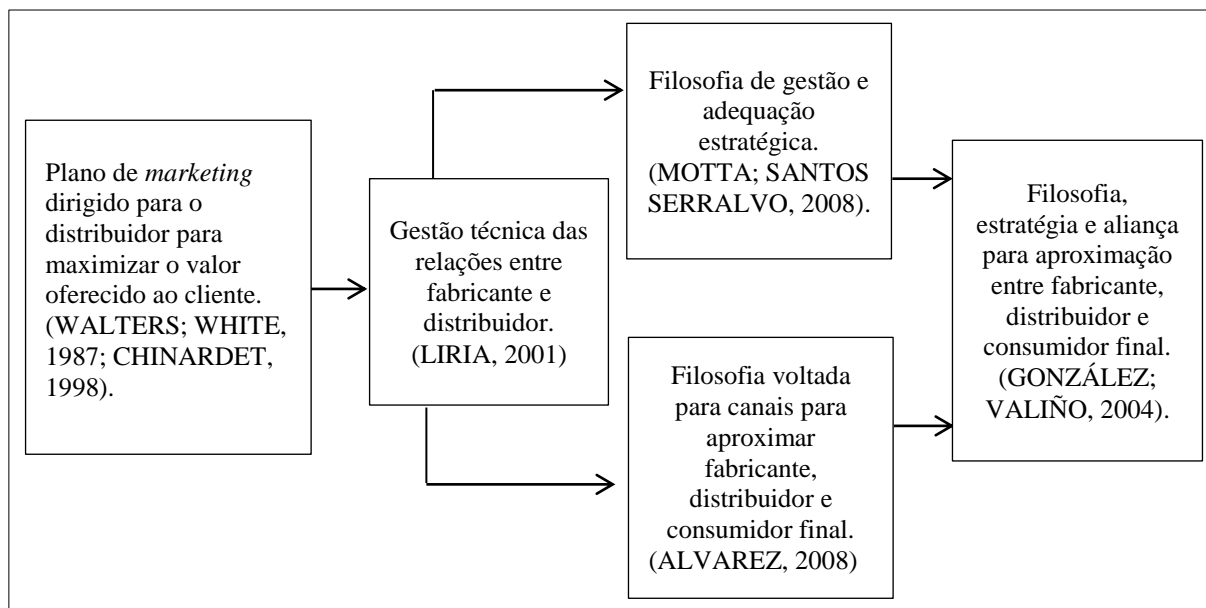
de venda, valendo-se da adaptação de produtos, da logística de distribuição e da estratégia de *marketing*.

A análise das proposições conceituais de Treznano e Nadal (1996), Alvarez (2008), Motta, Santos e Serralvo (2008) e Arbache et al. (2011) revela um ponto em comum no que se refere ao tipo de relacionamento a ser estabelecido entre os agentes mencionados, o qual é o distribuidor ser considerado um cliente do fabricante. Entretanto, em uma perspectiva clássica Kotler (2009) afirma que *trade marketing* são ações práticas de promoção que asseguram maior participação e rentabilidade por cliente varejista.

Já o enfoque proposto por Arbache et al. (2011) é de que o *trade marketing* é uma filosofia voltada para os canais de venda, com o objetivo de consolidar a relação estreita entre fabricante e distribuidores e atender com excelência os consumidores finais. Aqui também percebe-se uma aproximação conceitual com aqueles propostos por Alvarez (2008) e Motta, Santos e Serralvo (2008), pois Arbache et al., (2011) também ressaltam a preocupação das ações de *marketing* para atender os consumidores finais com excelência, por meio de relações estreitas entre os canais fabricante e distribuidor.

Diante do exposto, a Figura 2 apresenta o caminho conceitual do termo *trade marketing*.

Figura 2 – Caminho percorrido para definir *trade marketing*.



Fonte: elaborado pelas autoras, 2013.

Em uma tentativa de sintetizar os conceitos propostos para o tema *trade marketing*, mas sem a pretensão de esgotar os estudos, González e Valiño (2004, p. 7) fazem a seguinte proposição conceitual:

Trade marketing es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple la misión, desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de marketing por canales y distribuidores y, desde la perspectiva del distribuidor, de buscar el incremento del volumen de negocio, persiguiendo ambos satisfacer mejor al consumidor, y concretándose en una alianza estratégica y operativa vertical entre ambas partes.

Estes autores, assim como Treznano e Nadal (1996), Alvarez (2008), Motta, Santos e Serralvo (2008) e Almeida et al., (2012), também convergem para outro ponto de convergência entre ambos que estudam *trade marketing*, que o mesmo encontra-se em fase embrionária na compreensão a partir das práticas de gestão. Contudo, também reconhecem que nas práticas de gestão das relações em pequenas empresas, o *trade marketing* aparece como um facilitador.

A bibliografia consultada evidencia que, à medida que o conceito vai sendo implantado nas empresas, adquire abrangência e consistência teórica. Se o foco das ações de *trade marketing* está na atividade de vendas no PDV do varejista, tendo como objetivo principal conquistar o consumidor final (TOLEDO et al., 2007; ALMEIDA; ABREU, 2008; ALMEIDA et al., 2012), é preciso retomar o debate conceitual a partir das práticas de gestão no PDV. Assim talvez seja possível evidenciar que *trade marketing* diferencia-se de marketing de relacionamento ou somente como promoção de vendas. A pesquisa revela que o foco está **na atividade de vendas no PDV do cliente varejista, voltado para o comportamento e conquista do consumidor final** (TOLEDO et al., 2007; ALMEIDA et al., 2012).

### 3 PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As mudanças<sup>3</sup> ocorridas no ambiente de negócios e no campo das pessoas (LIPOVESTSKY, 2004, CASTELLS, 1999) das últimas décadas têm causado impacto de forma significativa nas estruturas das organizações, quanto à forma de atuação e consequentemente nos seus resultados (FILION, 1999; SOUZA, 2005). Este ambiente passou a exigir das organizações, inovação constante da estrutura, dos produtos, serviços, bem como, maior flexibilidade na forma de administrar as empresas como um todo, adoção de novos

---

<sup>3</sup> Abertura comercial, aumento da produtividade das indústria, deficiências no funcionamento das instituições legais que geram insegurança jurídica, expansão do crédito.

modelos de gestão, torna as organizações mais dinâmicas e competitivas, aspectos decisivos à sobrevivência organizacional. (FILION, 1999; PEREIRA; ARAÚJO; WOLF, 2011).

Tais práticas de gestão parecem ser mais rapidamente absorvidas em pequenas empresas. De acordo com Menezes e Almeida (1997), as pequenas empresas contribuem para a economia da nação, pois elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas; na medida em que abre novos postos de trabalho, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas na distribuição de bens de consumo e produzem bens e serviços com eficiência (PEREIRA; ARAÚJO; WOLF, 2011) que não são de interesses daqueles.

Segundo dados do Sebrae (2013), no Brasil, anualmente são criados mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% deles são de micro e pequeno porte e empreendedores individuais (EI), os quais são responsáveis por mais da metade dos empregos formais no país.

As pequenas empresas possuem pelo menos três contribuições para a economia. A primeira refere-se à criação de novos postos de trabalho e por essa razão contribuem para a redução da pobreza (JULIEN, 2010). A segunda contribuição é que as pequenas empresas são fonte de atividades de inovação, o que contribui para o desenvolvimento do talento empreendedor e amplia a competitividade do país, por meio da expansão industrial. Finalmente, elas adicionam maior flexibilidade à estrutura industrial e promovem dinamismo à economia (FILION, 1999).

As pequenas empresas desempenham melhor algumas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados em decorrência de sua menor complexidade estrutural (SILVA FILHO; BENEDICTO; CALIL, 2006). Ao mesmo tempo em que empresas de pequeno porte parecem ser bem adequadas ao sistema produtivo flexível da economia, encontramos ainda grandes empresas como centro econômico (MENEZES; ALMEIDA, 1997).

Em termos de adoção de novidades nas práticas de gestão acredita-se que a gestão das pequenas empresas apresentam de algumas particularidades decorrentes do seu porte reduzido. Assim, por força destas particularidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações (GARTNER, 1988) o que às vezes gera críticas negativas (GARTNER; WELSH; WHITE, 1981).

Existem algumas características comuns às pequenas empresas e que por isso justificam uma abordagem de gestão específica, dentre as quais destaca-se as práticas de gestão com fabricantes e distribuidores (MENEZES; ALMEIDA, 1997; WELSH; WHITE,



1981). Assim, considerando a necessidade de uma abordagem diferenciada, adequada e realmente útil, é necessário compreender a gestão das pequenas empresas a partir das particularidades de suas relações, como propõe Welsh e White (1981) no Quadro 2.

Quando 2 – Características particulares das pequenas empresas brasileiras.

Especificidades organizacionais	Especificidades Decisórias	Especificidades individuais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza de recursos</li> <li>• Gestão centralizadora</li> <li>• Situação extra-organizacional</li> <li>• Incontrolável</li> <li>• Fraca maturidade organizacional</li> <li>• Fraqueza das partes no mercado</li> <li>• Estrutura simples e leve</li> <li>• Ausência de planejamento</li> <li>• Fraca especialização</li> <li>• Estratégia intuitiva</li> <li>• Sistema de informações simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão intuitiva</li> <li>• Horizonte temporal de curto</li> <li>• Prazo</li> <li>• Inexistência de dados</li> <li>• Quantitativos</li> <li>• Alto grau de autonomia decisória</li> <li>• Racionalidade econômica, política e familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onipotência do proprietário/dirigente</li> <li>• Identidade entre pessoa física e jurídica</li> <li>• Dependência perante certos funcionários</li> <li>• Influência pessoal do proprietário/dirigente</li> <li>• Simbiose entre patrimônio social e pessoal</li> <li>• Propriedade dos capitais</li> <li>• Propensão a riscos calculados.</li> </ul>

Fonte: Welsh e White (1981).

Por tais especificidades gerenciais, provavelmente as técnicas de controle e planejamento não são utilizadas e desenvolvidas na maioria das práticas acuradas de muitos empresários gestores destas empresas não entendem a necessidade de manter gestão entre as vendas e a produção, ou fabricante e distribuidor (MENEZES; ALMEIDA, 1997). Há também problemas na área gerencial já que muitas vezes predomina um alto grau de improvisação e falta de visão e gestão estratégica, principalmente de longo prazo (FILION, 1999; SEBRAE, 2012).

Verifica-se, no entanto, que as pequenas empresas sofrem com a limitação da capacidade em gerar informações (PEREIRA ARAÚJO, WOLF, 2011), conhecimento técnica para gerir as finanças e são vulneráveis às mudanças ambientais pelos empreendedores não terem conhecimento técnico suficiente para ler os cenários (GARTNER, 1988; SILVA FILHO; BENEDICTO; CALIL, 2006).

Pequenas empresas, devido ao seu porte, são capazes de reagir mais rapidamente às mudanças de comportamento do consumidor e tornar a ação de *marketing* do fabricante de fácil penetração (KOTLER, 2009; SEBRAE, 2012), o que facilita as rápidas reações dos dirigentes para aproveitar novas oportunidades (SEBRAE, 2012). Assim, o *trade marketing* pode auxiliar a compor um plano estratégico e de desenvolvimento de ações específicas que aproximem o fabricante da pequena empresa, com o propósito de assegurar a conquista do consumidor final.

#### 4 CONTRIBUIÇÕES DO *TRADE MARKETING* À GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Nas práticas de gestão em pequenas empresas a literatura indica que as mesmas, por terem suas especificidades, necessitam de um suporte para orientar as ações de venda no PDV. Assim, uma aproximação do fabricante e distribuidor com o empresário em pequenas empresas é determinante da efetividade da ação do *marketing* do fabricante no PDV.

As pequenas empresas, por sua vez, se defrontam com a necessidade de entender claramente os processos de mudança de comportamento do consumidor e assim, para poder interagir de forma diferente e buscar novas formas de gestão de *marketing* e vendas e de identificação das melhores maneiras para apresentar suas estratégias no PDV, poderia encontrar no *trade marketing* uma ferramenta estratégica que contribui no planejamento e controle de ações oferecidas ao consumidor final, por meio da aproximação das relações entre fabricante, distribuidor e varejista.

Por não apresentar uma definição unânime o *trade marketing*, a expressão aponta para vários tipos de enfoques de estudos, sendo, em alguns momentos, compreendida como uma estratégia de *marketing* e em outros como um novo modelo de gestão dos canais de distribuição. Na perspectiva de estratégia de *marketing*, o *trade marketing* se configura inicialmente em atender o fabricante por meio de ações ocorridas nos canais de distribuição. Sob o olhar da gestão dos canais de distribuição, o fabricante percebe o varejista como cliente, que deve ter suas necessidades satisfeitas, uma vez que este tem o contato direto com o consumidor final. Sendo assim, na perspectiva da gestão de pequenas empresas, o *trade marketing* seria uma aliança entre fabricante e varejista com foco na conquista do consumidor final no PDV.

Por ainda estar em fase embrionária a aplicação do conceito de *trade marketing* nas organizações, é desafiador destacar ou identificar as contribuições que este poderá trazer, mas, por outro lado, estudos já foram feitos e, após o que já foi apresentado, pode-se dizer que o *trade marketing* pode contribuir para a gestão de negócios das pequenas empresas, indicando que se podem estabelecer relacionamentos mais duradouros e estáveis no processo de negociação com os clientes. Os controles de rentabilidade, ocupação de espaço no PDV, automação na reposição de produtos e efetividade das ações de promoção, são elementos que favorecerão o posicionamento competitivo da empresa e permitirão que as decisões sejam tomadas com bases de informação muito mais específicas e que haja uma estrutura preparada para implantar e acompanhar ações diferenciadas de *marketing*.

Assim, é importante destacar a relevância de estudos futuros, buscando o aprimoramento conceitual, bem como a apresentação de um modelo desse tipo de gestão. À medida que o conceito vai sendo implantado nas organizações, poderá se perceber que sua abrangência pode ser ainda maior, não apenas sendo visto como promoção, *marketing* de relacionamento ou *merchandising*. A partir desse estudo, sugere-se o aprofundamento do tema *trade marketing* mediante a investigação de estudos sob a perspectiva das pequenas empresas, especialmente no que diz respeito à sua percepção em relação às práticas do *trade marketing* e a sua adequação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. M. C.; ABREU, G. L. Dimensões do trade marketing: um estudo exploratório no canal de autopeças. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- 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, Francisco Javier Sebastian Mendizabal. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório**. São Paulo, 1999, 129fls. Dissertação (Mestrado em Administração), Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- ALVAREZ, F. **Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. São Paulo: FGV, 2011.
- BENOUN, M.; HÉLIÈS-HASSID, M. Category management, mythes et réalités. **Revue Française du Marketing**, v.3/5, n.198, p.73-86, 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTILLO, J. D. **Trade marketing**. Madrid: Esic, 2000.
- CHINARDET, C. Le trade marketing en cinq réponses de Claude Chinardet. **Revue Française du Marketing**, v. 167, n. 2, p. 77-90, 1998.
- DAVIES, G. **Trade marketing strategy**. Londres: Paul Chapman, 1993.
- DÍAZ, A. **Gestión por categorías y trade marketing**. Madrid: Prentice Hall, 2000.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v.12, n. 4, p. 11-32, 1988.

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: ENCUENTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING, 16, 2004, Alicante. **Anais...** Alicante: Universidad de Alicante, 2004.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo, Ediouro, 2009.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

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

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; GLINGANI, R. L. M. (Rev.). **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1997.

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENCONTRO ANPAD, 21, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1997.

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.

PEREIRA, M. F.; ARAÚJO, P. C.; WOLF, S. M. A aceitação do uso de ferramentas gerenciais por empresários: um problema de formação acadêmica? **Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 9, p. 110-135, jan./abr. 2011.

RANDALL, G. **Trade marketing strategies: the partnership between manufactures, brands and retailers**. 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.

REIS NETO, J. F.; GALLEGO, P. A. M; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 19, n. 1, p. 115-138, 2013.

RICA, A. B. La gestión de la distribución comercial em España; um enfoque professional. **Distribución y Consumo**, v. 20, n. 112, p. 62-75, 2010.

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

SEBRAE. Estudos e pesquisa. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil 2012.**

Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2013.

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 FILHO, C. F.; BENEDICTO, G. C.; CALIL, J. F. Responsabilidade social empresarial na região de Campinas, Estado de São Paulo: características e expectativas. In: ENEGEP, 36, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Enegep, 2006.

SILVA NETO, N. B.; MACEDO-SOARES, T. D. L.; PITASSI, C. Adequação das áreas de trade marketing das empresas de bens de consumo atuando no Brasil. **Revista ADM.MADE**, v. 15, n. 1, jan./fev, 2011.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4, 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134-146.

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.

TRUJILLO, F. A. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 1987.

VELANDO, E.; CURRAS, C. El trade marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor. **Esic-Market**, n. 92, p. 151-159, abr./jun, 1996.

WALTERS, D.; WHITE, D. **Retail marketing management.** London: Macmillan Press, 1987.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Havard Business Review**, n. 4, p. 18-32, jul./ago, 1981.

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