

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/329377291>

# Trade marketing – uma análise a partir de A Estrutura das Revoluções Científicas

Conference Paper · November 2018

CITATIONS

0

READS

546

4 authors, including:



**Rodrigo Guimaraes Motta**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

127 PUBLICATIONS 137 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Neusa Santos**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

183 PUBLICATIONS 464 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Leandro de Lacerda**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)

27 PUBLICATIONS 25 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Educação [View project](#)



Cultura, Valores, Desempenho e Governança nas Organizações [View project](#)

*TRADE MARKETING – UMA ANÁLISE A PARTIR DE A ESTRUTURA DAS REVOLUÇÕES CIENTÍFICAS*

*TRADE MARKETING – AN ANALYSIS BASED ON THE STRUCTURE OF THE SCIENTIFIC REVOLUTIONS*

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA – DOUTORANDO PUC-SP

NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES DOS SANTOS – PROFESSORA PUC-SP

ALFREDO GUIMARÃES MOTTA – MESTRE PUC-SP

Resumo – Baseado nos conceitos clássicos desenvolvidos por Thomaz Kuhn, em seu livro *A estrutura das revoluções científicas*, este artigo, um estudo exploratório fundamentado em revisão da literatura, pretende uma análise da disciplina de marketing, a partir de seu paradigma central. O marketing preconizava concentração de esforços para entendimento do consumidor, que seria atendido através de estratégias elaboradas com as variáveis controláveis de marketing, quais sejam, produto, preço, promoção e ponto de venda. No entanto, instalou-se uma crise gerada pelas anomalias provenientes das mudanças enfrentadas pelos varejistas, promovendo uma alteração de cenário, e a maneira que as empresas encontraram para sobreviver a essa crise foi a constituição de um novo conceito, o *trade marketing*, que propõe um desenho de estratégia alinhado, necessariamente, às características não somente dos consumidores, mas, também, dos canais de distribuição.

Palavras-chave: Marketing. Paradigma. Trade Marketing. Varejo.

Abstract - This paper, an exploratory study based on the literature review, starting with the well known book, “The structure of scientific revolutions”, written by Thomaz Kuhn, presents the idea that the marketing, which focused its efforts in the relationship with the consumers, through marketing plans developed with controlled variables called marketing mix (product, price, promotion, point of purchase) faced a serious crisis that began with the changes passed by retailers in recent years, and the way industries found to survive this crisis was the implementation of the trade marketing, which proposes that the strategy design should consider not only the characteristics of the consumers, but also of the retailers.

Keywords: Marketing. Paradigm. Retail. Trade Marketing.

## I. INTRODUÇÃO

Os pesquisadores acreditavam que o conhecimento científico era construído de forma contínua, tomando por base dados observados. Em seu livro *A estrutura das revoluções científicas*, o filósofo da ciência Thomas S. Kuhn, que viveu no século XX, discorda desse raciocínio e propõe que o conhecimento realmente é construído a partir da ciência normal, dos paradigmas, das anomalias, da crise e da revolução científica.

Para compreender o significado desses conceitos, seguem as definições oferecidas por Kuhn. A ciência normal é a “pesquisa firmemente baseada em uma ou mais realizações científicas passadas” (KUHN, 2005, p. 29). Essa ciência é alicerçada em paradigmas, que podem ser leis e teorias que fundamentam o campo do conhecimento que está sendo pesquisado, e são utilizados para a resolução dos problemas com que os cientistas se defrontam em seu trabalho. As anomalias são alterações do estado das coisas que de alguma forma violam os pressupostos dos paradigmas vigentes. Nesse momento, a ciência passa por uma crise, em que se constata que os seus paradigmas não são suficientes para explicar o que acontece. Ocorre, então, uma revolução científica, com o desenvolvimento de um novo paradigma que passa a ser adotado pela comunidade que estuda e opera naquele determinado campo do conhecimento.

Kuhn desenvolveu sua elegante teoria utilizando como ponto de partida a análise do desenvolvimento de ciências quais a química e a física. Assim, observa-se no decorrer deste artigo que o mesmo procedimento poderá ser utilizado para compreender e criar novos paradigmas nas ciências sociais aplicadas, sendo aqui eleito o marketing para ilustrar essa possibilidade.

Ao analisar a história do marketing, sua evolução no século XX e início do XXI, pode-se observar que todos os conceitos desenvolvidos por Kuhn estão presentes no surgimento do *trade marketing*. Essa reflexão é relevante não apenas para demonstrar a possível aplicabilidade dos conceitos de Kuhn aos mais diversos campos do conhecimento, como também para permitir que estudiosos e profissionais de marketing passem a ter uma nova e necessária abordagem ante os desafios que são enfrentados pelo marketing e pelas empresas que utilizam o marketing mix.

Neste artigo, os autores utilizam os conceitos desenvolvidos por Kuhn com o objetivo geral de apresentar a revolução científica que ocorreu no marketing nas últimas décadas e que culminou com o surgimento do *trade marketing*. Os objetivos específicos do estudo são demonstrar a aplicabilidade dos conceitos de Kuhn ao campo do conhecimento do marketing, apresentar como estavam estruturadas as indústrias de bens de consumo não duráveis e os varejistas antes da crise que os envolveu e quais eram as anomalias em suas relações que geraram a crise que culminou com o surgimento do *trade marketing*.

Os séculos XIX e XX presenciaram o surgimento e o desenvolvimento das grandes indústrias de bens de consumo não duráveis, como Procter & Gamble, Unilever, Colgate, Johnson & Johnson, Kraft Foods, Coca-Cola, todas consolidadas em diversos países do mundo, marcando presença na mente (e no lar) dos consumidores com estratégias de marketing

agressivas. Há muitas indústrias de bens de consumo que comercializam seus produtos diretamente para os consumidores, como a Avon, porém o principal meio de distribuição de bens de consumo é o varejo alimentício. Segundo Parente (2000), esse tipo de varejo, que possui uma ampla variedade de modelos, atende significativa parcela da população, que o frequenta para se abastecer de produtos como alimentos, bebidas e higiene e limpeza para suas necessidades diárias.

A força dos autosserviços (principal formato do varejo alimentício) como canais de distribuição fez com que se constituíssem como um dos segmentos da economia com maior representatividade. Segundo o ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), os números referentes a lojas, faturamento, empregados, área de vendas e quantidade de *checkouts* têm aumentado ano a ano, enquanto a participação do setor no produto interno bruto (PIB) brasileiro tem sido constantemente superior a 5%.

De acordo com Kumar (2004), esses varejistas, até a década de 1980, eram caracterizados pela sua atuação local e fragmentada, em apenas um país ou em uma região do país de origem. No Brasil, até a entrada do Carrefour, na década de 1970, todos os grandes autosserviços eram empresas nacionais, a maior parte delas com atuação em uma determinada região do país. Além disso, eram negócios familiares, gerenciados pelos proprietários, sem a utilização das melhores ferramentas de gestão e profissionais especializados. Era um setor da economia que possuía a imagem de um negócio simples, que para ser gerenciado não necessitava de mão de obra qualificada.

As indústrias, nesse contexto, muitas delas grandes indústrias multinacionais, utilizavam seu poder superior de barganha para coagir os varejistas quando necessário, de forma a atingir seus objetivos. Os varejistas eram obrigados pelos consumidores a ter os produtos campeões de vendas em suas prateleiras, caso contrário seriam adquiridos nos concorrentes. Lançamentos de produtos eram colocados em linha pelos varejistas para que pudessem continuar a ter os produtos líderes em suas prateleiras. Aumentos de preço não eram negociados, sendo impostos aos varejistas sem maiores explicações. Por outro lado, os varejistas não conseguiam ter com a indústria uma negociação que oferecesse melhor lucratividade no seu negócio e que permitisse, dessa forma, maiores investimentos para sua expansão e profissionalização. Era um ambiente de negócios tenso e conflituoso e Kumar (2004) levanta três motivos pelos quais a exploração dos canais de distribuição pode gerar resultados no curto prazo, embora fadada ao insucesso no longo prazo:

- a) Obter vantagens excessivas de concessões que não são justas gera uma indisposição que pode se voltar contra o seu causador, se a balança de forças se reverter;
- b) Seguindo os princípios da física, a força que os fabricantes exerciam para explorar os varejistas em determinado momento dá origem a uma força igual e de intensidade contrária;
- c) Esse não é o modelo de relação que permite o desenvolvimento de parcerias de longo prazo, no qual é possível a entrega do maior valor possível aos clientes e, através deles, aos consumidores.

Durante esse tempo, a área comercial das indústrias de bens de consumo não duráveis desenvolveu modelos de estrutura que, apesar das características de cada segmento e, até

mesmo, de cada indústria em particular, guardam semelhanças entre si, com destaque para a existência dos departamentos de marketing e vendas. Randall (1994) coloca que a equipe de marketing tem uma variedade de responsabilidades relacionada ao gerenciamento do marketing mix, composto por produto, preço, promoção e praça ou ponto de venda, variáveis controláveis que são desenvolvidas para atender de forma adequada os consumidores dos produtos da indústria. É interessante destacar que o ponto de venda era considerado uma variável controlável pelas indústrias (e pelos próprios acadêmicos de marketing), que investiam toda a energia de seus departamentos de marketing no consumidor final.

Novamente Randall (1994) aponta que até os anos 1980, o gerente de produto era a função mais importante dentro das indústrias de bens de consumo não duráveis. As estratégias de marketing e o marketing mix eram desenvolvidos de forma a atender as expectativas dos consumidores e os varejistas eram considerados como uma parte do composto de marketing. Todo o foco estratégico da ciência de marketing estava concentrado no atendimento e na satisfação dos consumidores dos produtos. O canal de distribuição era até então considerado uma variável controlável do composto de marketing, dentro do P de ponto de venda. Entretanto, posteriormente, isso iria mudar com as anomalias que geraram a crise pela qual passaram os fabricantes de bens de consumo não duráveis.

Já os departamentos de vendas, cujo principal objetivo é abastecer os varejistas atendidos pelas indústrias, tinham como principal atribuição visitar os clientes varejistas da empresa, vender os produtos da indústria para eles, abastecer as prateleiras de cada ponto de venda para garantir que os produtos estivessem expostos de maneira adequada a fim de impactar o consumidor e também prospectar novos clientes.

Nesse estágio da indústria de bens de consumo, a busca pelo entendimento dos canais de distribuição era muito limitada, em função da pouca força dos varejistas, considerados como uma variável “controlável” dos negócios. Esse trabalho, quando era feito, ficava sob responsabilidade do departamento de vendas, que tinha como principal responsabilidade entregar resultados de curto prazo em negociações diárias com os clientes.

## II. PROCEDIMENTOS

Este é um estudo exploratório que, segundo Mattar (1996, p. 18), “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriado para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistente”.

Este estudo irá utilizar levantamentos realizados em fontes secundárias, nesse caso, na bibliografia disponível sobre estratégia, marketing, metodologia e trade marketing, assim como do clássico escrito por Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*. A pesquisa bibliográfica, como é utilizada neste trabalho, segundo Martins (2000, p. 29), “procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc.”. Dmitruk (2004, p. 68) complementa explicando que essa modalidade de pesquisa permite “a revisão, interpretação e crítica do conhecimento científico acumulado e também a geração de novas proposições de explicação e compreensão”.

Dessa forma, este trabalho deve ser complementado por outros estudos que não só aprofundem o conhecimento das mudanças pelas quais o varejo vem passando e seu impacto nos resultados e na forma de atuar das indústrias de bens de consumo, como também que promovam o desenvolvimento da disciplina de *trade marketing* dentro da academia e, ainda, que verifiquem a aplicação dos conceitos de *trade marketing* pelas indústrias.

### III. RESULTADOS

A construção do conhecimento, seguindo os métodos mais tradicionais utilizados pelos cientistas ao longo da história, é feita de forma incremental, com o conhecimento e a experimentação anteriormente realizados servindo como ponto de partida para novas descobertas. O método indutivo, por exemplo, segundo Lakatos (1991, p. 47), “é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal”. Observe-se que a verdade geral é obtida a partir dos dados anteriormente verificados. Já outro método amplamente utilizado, o dedutivo, segundo a mesma autora, tem o objetivo de explicitar o alcance das premissas que serão utilizadas. Argumentos matemáticos, por exemplo, são dedutivos.

O filósofo da ciência, Thomas S. Kuhn, em seu livro clássico *A estrutura das revoluções científicas*, se opõe ao raciocínio descrito anteriormente, segundo o qual a ciência é feita incrementalmente, desenvolvendo novas teorias a partir dos conhecimentos adquiridos no passado pelos estudiosos de uma determinada área. Segundo o autor (2005, p. 21), a ciência “talvez não se desenvolva pela acumulação de descobertas e invenções individuais”. A ciência é desenvolvida a partir de conceitos-chave, que são a ciência normal, os paradigmas, as anomalias, a crise e a revolução científica.

A ciência normal é o conjunto de pesquisas que se fundamenta em realizações científicas, ancoradas em paradigmas, que são, como recupera Blaug (1993, p. 68), “todo o conjunto de crenças, valores, técnicas e assim por diante que é compartilhado pelos membros de uma dada comunidade”. Quando o objeto de estudo do campo científico em questão enfrenta anomalias, ou fatores que não são explicados pelos paradigmas vigentes, a ciência normal enfrenta uma crise, pois não consegue explicar e resolver novos desafios que surgem a sua frente. Os acadêmicos e profissionais da área que enfrenta a crise passam por um período de grande insegurança profissional, pois os instrumentos desenvolvidos pela comunidade não são capazes de alterar o cenário assim disposto.

Vale iniciar essa análise do marketing definindo exatamente o que é a disciplina, visto que não estudiosos utilizam diversas e nem sempre corretas, definições do tema. Groonros (2001, p. 54) recupera a definição de marketing feita pela American Marketing Association: “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção (do produto), precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas e satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (tradução dos autores). Essa definição apresenta ao estudante ou profissional de marketing o composto de marketing, ou marketing mix, que são (ou deveriam ser) as variáveis controláveis que o executivo da área deve gerenciar a fim de atingir os objetivos de negócios da empresa, conhecidas como os quatro Ps: produto, preço, promoção e ponto de venda.

### 3.1 - Anomalia e crise do marketing

Segundo Porter (1989), a competitividade é uma questão central para empresas de diferentes setores. Como foi dito anteriormente, os varejistas, com atuação regional e sem poder de barganha, eram pressionados pelas indústrias e pelos consumidores para ter as marcas líderes em suas prateleiras. Motta e Silva (2006) realizaram um estudo para determinar quais mudanças ocorreram no varejo de bens de consumo não duráveis nos últimos anos e para verificar quais os impactos dessas mudanças nas empresas onde os executivos entrevistados trabalhavam nessa época. A pesquisa indicou sete mudanças ocorridas no varejo, que foram mencionadas por todos os entrevistados: globalização das grandes redes supermercadistas, consolidação das redes de supermercados, surgimento de novos formatos varejistas, aparecimento de marcas próprias (e também proliferação das marcas em geral), constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas, concorrência entre varejistas de configurações distintas e implementação do varejo *on line*.

Essas mudanças, na visão das indústrias pesquisadas, não só geram resultados negativos para os seus negócios, e devem se intensificar nos próximos anos, como também as indústrias de bens de consumo não estavam totalmente preparadas para enfrentá-las. Vale ressaltar que os respondentes do estudo em questão, notadamente os executivos de multinacionais, não apenas registraram sua percepção sobre o que já estava em curso no Brasil, como também utilizaram como referência o impacto dessas mesmas mudanças nos negócios das indústrias para as quais trabalham em outros mercados mais maduros, como a Europa e os Estados Unidos. Mais detalhes do referido estudo estão na Tabela 1.

Tabela 1 - Tendências varejistas.

Tendência	Grau de importância	Impacto nos negócios	Vai intensificar-se nos próximos anos
Globalização das redes supermercadistas	4,2	3,8	90%
Consolidação das redes de supermercados	4,3	3,6	80%
Marcas próprias	3,9	4,0	70%
Novos formatos varejistas	3,5	3,1	90%
Centrais de negócios	3,7	2,7	80%
Concorrência entre varejistas de configurações distintas	3,1	3,2	90%
Varejo <i>on line</i>	2,4	3,1	100%

Fonte: MOTTA e SILVA (2006).

As mudanças detectadas, em especial a globalização das redes, a consolidação do setor supermercadista e o surgimento de marcas próprias, confirmam a afirmação de Randall (1994, p. 3), “uma vez que nos mercados de hoje, onde obter uma distribuição adequada é uma condição necessária para o sucesso, a balança de poder parece ter se movido em direção aos varejistas”. A consequência imediata desse fato é a obtenção de resultados melhores por parte

dos varejistas e a queda de rentabilidade das indústrias, que são cada vez mais pressionadas para oferecer preços mais competitivos e serviços adicionais aos varejistas. A pesquisa feita pela Booz-Allen & Hamilton, publicada na revista *Exame* (junho 2002), aponta que o resultado operacional das empresas de bens de consumo caiu de 6,3% em 1997 para 3,2% em 2000, enquanto o resultado de todas as principais redes varejistas apresentou incrementos em valores absolutos e percentuais.

Isso pode ser confirmado no estudo de Motta e Silva (2006), já que, para 70% dos entrevistados, os resultados das indústrias pioraram devido às mudanças ocorridas no varejo. As indústrias de bens de consumo viram-se pressionadas como nunca pelos seus acionistas para retomarem os lucros que tinham no passado, mas o modelo de negócios anterior não oferecia as respostas necessárias ao novo cenário em que empresas e executivos estavam inseridos.

As anomalias acima descritas geraram intenso desconforto nos executivos de bens de consumo. Céspedes (1996, p. 24) obteve depoimento de um gerente de uma empresa americana que relatou: “O marketing, na maioria das empresas, é gerenciado da forma como deveria ter sido gerenciado há cinco ou dez anos. Porque essa foi a última vez em que os executivos responsáveis pelas decisões de marketing realmente importantes das empresas realizaram atividades externas regularmente. Em consequência disso, as decisões são tomadas hoje com base em visões obsoletas dos fatos referentes à interface da empresa com seus clientes”. O mesmo autor ressalta a necessidade de integrar as informações sobre os clientes, visto que marketing possui as informações referentes aos produtos, enquanto vendas sabe o que cada cliente valoriza em uma relação comercial. Essa percepção de que o modelo de gestão da área comercial desenvolvido, e durante tantas décadas bem-sucedido, estava esgotado ocorria no Brasil também. Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 26) transcrevem o depoimento de um diretor comercial de uma das maiores empresas de bens de consumo que operam no Brasil: “Se houvesse alternativa, continuaríamos a atendê-los como fazíamos há vinte anos, porém temos de aceitar que os varejistas mundiais são uma realidade. O mais difícil é que a chegada cada vez mais forte desses varejistas ao Brasil é uma situação que sabemos que acontecerá, porém não estamos preparados para enfrentar”.

Essas percepções confirmam o que os maus resultados obtidos pelas indústrias de bens de consumo demonstravam: a crise estava deflagrada. Os modelos de gestão desenvolvidos pela academia e até então utilizados pelas indústrias estavam defasados e apenas novos paradigmas, tal como descritos no modelo de Kuhn, permitiriam aos fabricantes recuperar os seus negócios e voltar a ter lucros.

### 3.2 - *Trade marketing*

A conclusão a que acadêmicos e profissionais chegaram é que, para responder ao novo cenário de negócios, era necessário entender e interagir com os canais de distribuição de forma diferente do que era feito até esse momento. Dessa forma, o ponto de venda não poderia mais ser entendido como uma variável controlável e, sim, deveria merecer um tratamento customizado, tão bom ou melhor que aquele oferecido aos consumidores de bens de consumo. Essa tarefa, que requer foco e dedicação, é responsabilidade de um novo departamento, o *trade marketing*.



Segundo Randall (1994), os primeiros departamentos de *trade marketing* foram organizados na Europa no início da década de 1990 (o setor varejista europeu, nas décadas de 1980 e 1990, passou por muitas transformações como as que aconteceram nos anos 2000 no Brasil), sendo implementados no Brasil, conforme a bibliografia pesquisada, em meados da década de 2000.

Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 48) chegam ao seguinte conceito genérico de *trade marketing*: “*Trade marketing* opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores”.

Hoje, segundo Motta, Santos e Serralvo (2008), a maioria das empresas fornecedoras das diversas categorias que compõem o mercado de bens de consumo possui departamento de *trade marketing* (70% das indústrias já implementaram o departamento). O desafio dessa nova estrutura é desenhar a estratégia de canais de distribuição da indústria e, em seguida, o plano operacional para implementá-la, isto é, adequar o marketing mix às necessidades dos canais, formando o composto de *trade marketing* ou, segundo Alvarez (1998), o *trade marketing mix*.

A estratégia de canal, conforme Rosenbloom (2002), necessita ser coerente com os objetivos e estratégias de marketing, para que os produtos sejam disponibilizados de forma efetiva aos consumidores-alvo. Essa estratégia deve estar preparada para customizar o composto de marketing ou marketing mix (produto, preço, promoção e ponto de venda) às necessidades de cada canal de distribuição, com o objetivo de atender de forma satisfatória clientes e consumidores da indústria. Esse composto customizado, com foco nos canais de distribuição, passa a ser o *trade marketing mix*. A seguir, esse novo composto e suas possíveis aplicações e benefícios serão explicados com mais detalhes.

#### a) Produto

Segundo Motta e Silva (2006), 100% dos executivos entrevistados reagiram às mudanças ocorridas no varejo com alterações no seu portfólio de produtos. Antes dessas mudanças, as empresas desenvolviam os produtos mais adequados às necessidades dos consumidores e era possível ter o mesmo produto vendido em todos os canais de distribuição. Para atender as demandas dos grandes varejistas por produtos exclusivos e para alavancar o negócio de canais mais rentáveis (aqueles que exercem menos pressão por preços e serviços), as indústrias desenvolveram produtos e embalagens específicas para a necessidade de cada canal, assim como passaram a trabalhar com embalagens promocionais em ocasiões determinadas. Com produtos distintos sendo comercializados, os varejistas, em especial os supermercadistas, não necessitam vender esses produtos mais barato do que o desejado, já que não há guerra de preços entre redes e canais e, assim, exercem menos pressão por descontos sobre os fabricantes.

Segundo os parâmetros do *trade marketing*, deve-se, então, determinar a embalagem ideal para abastecer cada canal. Como os canais, em geral, atendem consumidores distintos, a embalagem primária poderá sofrer algumas alterações. Dessa forma, a embalagem secundária, que condiciona os produtos no momento de sua distribuição, também será ajustada, de acordo com os canais envolvidos.

Os canais também oferecem oportunidades de comercialização que antes não existiam. As grandes cadeias de supermercados e as centrais de compra cada vez mais trabalham com marcas próprias. Caso a empresa possua capacidade ociosa de fabricação, produzir marcas próprias pode ser uma alternativa para aumentar as vendas e também para melhorar o relacionamento com os clientes. Esse exemplo, segundo Randall (1994), deve ser cuidadosamente avaliado, pois marcas próprias, em relação a marcas líderes, têm preços muito competitivos. Ao produzir marcas próprias, o líder de um segmento pode questionar o porquê de o produto com sua marca não ser comercializado ao mesmo preço que a marca própria, além do que os produtos com marca própria podem canibalizar os produtos comercializados com as marcas da indústria.

#### b) Preço

Outro componente do composto de marketing que foi muito afetado pelas mudanças ocorridas no varejo foi a política de preços que, segundo Motta, Santos e Serralvo (2008) sofreu alterações. Nesse ponto, porém, é possível observar que não há um único caminho a seguir.

Enquanto os autores apontam que 50% das indústrias reagiram com reduções no preço de tabela ou ações pontuais mais agressivas, como, por exemplo, tabloides, encartes e ofertas em loja, com o objetivo de gerar um aumento em vendas que incrementasse a receita total e, conseqüentemente, o resultado, 20% dos entrevistados subiram os seus preços e reduziram suas ações pontuais, correndo o risco de perder competitividade e, dessa forma, receita para os concorrentes, aceitando perder uma parte do seu volume de vendas, desde que o resultado final fosse superior ao obtido no cenário anterior. As demais indústrias optaram por investir em propostas mais inovadoras e desenvolveram linhas de produtos com diferentes posicionamentos de preço: linhas de produtos mais acessíveis para consumidores de baixa renda e linhas de produtos *light* para consumidores com renda mais elevada. Além disso, foram desenvolvidas tabelas de preço para cada canal de distribuição, de acordo com o nível socioeconômico dos consumidores. Por exemplo, um canal que atende consumidores de poder aquisitivo mais alto, como as lojas de conveniência, pode ter um preço distinto do praticado por canais que atendem consumidores de baixa renda, como os *hard discounts*.

Segundo Rosenbloom (2002), para elaborar sua política de preços, a indústria deve considerar custos, consumidores, competidores e canal de distribuição, sendo que é nessa última variável que *trade marketing* concentrará esforços para que os produtos cheguem com o preço correto ao consumidor final de forma rentável para o fabricante. Para isso, será considerada uma série de fatores, entre os quais:

- Estrutura de custos de cada canal;
- Condições comerciais negociadas com cada canal;
- *Mark ups* praticados em cada canal;
- Quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto, de acordo com a ocasião de compra e consumo;
- Dinâmica das negociações de cada canal;

- Garantir a coerência entre os preços de cada canal, para evitar *cross channel*;

- Promoções de preço.

A maior parte dos canais de distribuição, em especial as grandes redes supermercadistas, possui agressivas promoções de preços, para se diferenciar dos concorrentes. A participação nessas promoções, se por um lado é necessária, para garantir a presença destacada dos produtos nas prateleiras e por gerar ganhos de curto prazo, por outro lado deve ser avaliada, também, sob a perspectiva de gerar uma percepção de preço inferior dos produtos comercializados, tanto para clientes quanto para consumidores e, ainda, por eventualmente comprometer a política de preços entre os canais.

### c) Promoção

Os planos promocionais, como Rosenbloom (2002) descreve, tinham como característica a “estratégia de puxar”, que fazia com que os consumidores, através de incentivos, como as mídias televisiva e impressa e degustações, pressionassem os canais de distribuição de tal forma que eles acabavam por comercializar os produtos solicitados.

A realidade atual é distinta e demanda adaptação dos fabricantes. O poder dos grandes e os novos formatos varejistas exigem uma atuação mais intensa para garantir a eficiência do plano promocional das empresas, caracterizada pela “estratégia de empurrar”, que é implementada através de atividades no ponto de venda, ou atividades de *trade marketing*.

Motta, Santos e Serralvo (2008) apontaram que 100% das indústrias aumentaram a participação dos investimentos em ações de *trade marketing* dentro da verba total de marketing, com o objetivo de recuperar o posicionamento de seus produtos junto aos varejistas, que podem estar mais interessados em vender suas marcas próprias ou marcas que invistam substancialmente em seus estabelecimentos.

O investimento em ações de *trade marketing* pode ser dividido em três grupos principais, que são: ações táticas no ponto de venda, *merchandising* e ações cooperadas com os varejistas. Ações táticas no ponto de venda são degustações, abordagens, sorteio de prêmios e concursos culturais; investimentos em *merchandising* englobam a confecção de mais e melhores materiais promocionais para que o produto ganhe destaque nas gôndolas varejistas; finalmente, ações cooperadas com os varejistas podem ser tabloides, anúncios de televisão e promoções ao consumidor que são feitas pelo varejista e que contam com o apoio da indústria.

Esses esforços demonstram, por um lado, a busca das empresas por aumentar suas vendas, sem ter que reduzir necessariamente os seus preços e também a importância crescente do ponto de venda como local onde o consumidor decide o que irá comprar.

### d) Ponto de venda

O *trade marketing* mix não considera os pontos de venda que serão atendidos como uma variável controlável do marketing. Os varejistas são clientes da indústria e por ela devem ser atendidos da melhor forma possível, para garantir a distribuição e, assim, a disponibilidade de seus produtos ao consumidor final. Segundo Cravens (2005), a elaboração de uma estratégia

para os canais de distribuição (ou de trade marketing) deve ser feita em três etapas distintas. Em primeiro lugar, deve estabelecer quais os canais em que a empresa pretende atuar e qual o papel de cada canal. Por exemplo, uma multinacional, líder de mercado que entra no Brasil, pode estabelecer que os hipermercados e supermercados pertencentes às maiores cadeias varejistas devem ter o seu produto nas prateleiras, para garantir volume de vendas e visibilidade em um momento de conquista de mercado. Já uma empresa nacional de médio porte, que não tenha os recursos para pagar os valores que os grandes varejistas cobram de contrato e outras despesas, tem a opção de concentrar sua distribuição em pequenas redes supermercadistas regionais, que podem ter um papel de geradoras de receita e rentabilidade, pelos preços mais elevados de comercialização dos produtos, por ter menor poder de barganha. Ambas as indústrias podem vender seus produtos em atacados, que por sua vez terão o papel de abastecer os clientes do canal tradicional. Em função do número de pontos de venda existentes no Brasil, a presença dos produtos de uma indústria em todos os pontos de seus canais-foco é algo reservado apenas a poucas empresas de grande porte. Deve-se estabelecer qual a distribuição desejada em cada canal, isto é, quantos pontos de venda de um determinado canal serão atendidos. Finalmente, no caso dos grandes varejistas, pode-se também optar por atender a todos ou apenas àqueles onde a indústria conseguir operar de forma mais efetiva, tanto para o seu negócio quanto para o da varejista. A essas etapas, deve ser acrescentado qual o nível de serviço que se pretende oferecer a cada canal (ou cliente, no caso dos principais varejistas). Para atender o cliente de forma adequada, a indústria deve elaborar, segundo Rosenbloom (2002), a forma mais eficiente de disponibilizar seus produtos aos varejistas. Para tanto, é necessário estabelecer para cada canal os tipos mais adequados de padrões de serviço logístico, de maneira que não exista falta de produtos nas lojas. Para atender grandes varejistas, é necessária a integração de sistemas para implementar programas como o Efficient Consumer Response (ECR), que visa melhorar a logística de distribuição e sistemas de gerenciamento de espaços, que orientam os varejistas sobre quais produtos devem ser estocados, quanto deve ser destinado de espaço na gôndola para cada um e como esses produtos devem ser dispostos na loja.

Os varejistas mais fortes, devido às mudanças pelas quais passou o varejo em anos recentes, possuem estabelecimentos atraentes e têm recursos para investir em marketing, o que os torna capazes de atrair os consumidores para suas lojas e orientar as vendas para os produtos que mais lhes interessem. Nesse contexto, uma estratégia de ponto de venda efetiva deve ser complementada por uma exposição correta dos produtos em cada loja atendida pela indústria, através de um *merchandising* eficiente para potencializar (ou minimizar, se as relações forem conflitantes) a exposição de suas marcas nas lojas. Blessa (2005, p.1) define *merchandising* como “qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores”. Segundo a mesma autora, ter o produto presente, promovido e exposto de maneira efetiva nos varejistas é fundamental, já que segundo pesquisa do POPAI, 85% das compras se decidem dentro do ponto de venda, o que aumenta ainda mais a relevância do varejo para o negócio de bens de consumo.

#### IV. CONCLUSÕES

Durante grande parte do século XX, estudiosos e profissionais de marketing concentraram esforços ao redor de um paradigma que estabelece que o entendimento e a abordagem dos consumidores através do marketing mix traria o sucesso das organizações de bens de consumo. Como Kuhn (2005, p. 60) coloca, “um paradigma pode até mesmo afastar uma comunidade daqueles problemas sociais relevantes que não são redutíveis à forma de quebra-cabeça, pois não podem ser enunciados nos termos compatíveis com os instrumentos e conceitos proporcionados pelo paradigma”, que demonstra, assim, ser bem-sucedido. As indústrias de bens de consumo prosperaram e o conhecimento do consumidor e o desenvolvimento de ferramentas do marketing mix desenvolvidas pela academia em estreita colaboração com os executivos floresceu.

No final do século XX, a partir da década de 1980, em mercados mais maduros (Estados Unidos e Europa), e no Brasil mais tarde, a partir dos anos 1990, anomalias no varejo irrompiam por todos os lados, alterando a configuração dos canais de distribuição, e colocavam em xeque a premissa segundo a qual o ponto de venda é uma variável controlável do composto de marketing, fazendo com que os varejistas passassem não só a ser mais complexos como também muito mais exigentes.

Os maus resultados das indústrias, que desencadearam uma crise no setor, permitiram que surgisse uma nova abordagem mercadológica, o *trade marketing*. De uma forma simplificada, ainda que não se possa afirmar categoricamente que ele se constitui como um novo paradigma, visto que já era alvo de relacionamento na teoria de marketing, o *trade marketing* propõe que não só os consumidores sejam atendidos com excelência pelas áreas comerciais das empresas, mas, também, que o mesmo tratamento seja oferecido aos clientes que revendem os produtos das indústrias para os consumidores. O ponto de venda deixou de ser visto como uma variável controlável e passou a ser estudado e atendido com a mesma excelência.

O principal resultado de uma crise na ciência, para Kuhn (2005, p. 105), é ponderar que “o significado das crises consiste exatamente no fato de que indicam que é chegada a ocasião para renovar os instrumentos”. Revigoradas com essa abordagem, estratégias são implementadas nas organizações através da constituição de departamentos de *trade marketing*, sendo que a maior parte dessas indústrias têm como foco o equilíbrio, para que as ações sejam dirigidas tanto ao consumidor final quanto ao varejista, através do *trade marketing mix*.

Este estudo oferece uma comprovação inicial de que o modelo de revolução científica de Kuhn, composto de ciência normal, paradigma, anomalia, crise e revolução científica pode não somente ser utilizado nas ciências exatas como também nas ciências sociais aplicadas. Ainda, poderá ser complementado com uma análise mais detalhada do papel e dos resultados de *trade marketing* na indústria de bens de consumo não duráveis e no acompanhamento para avaliar se irá efetivamente se configurar como um novo paradigma da ciência de marketing, como também com estudos em outras ciências sociais, quais sejam, a economia, a sociologia e a filosofia, que demonstrem as possibilidades oferecidas pela teoria de Kuhn para analisar a evolução das ciências sociais, além de buscar novos paradigmas e expandir o conhecimento das referidas disciplinas. Há muito trabalho pela frente.

## V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Francisco Sebastian Mendizabal. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas produtoras de produtos alimentícios de consumo**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BLAUG, M. **Metodologia da Economia**. São Paulo: Edusp, 1993.

BLECHER, Nelson. A ditadura do varejo. **Exame**, São Paulo, edição 768, p. 44-52, jun. 2002.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2005.

CEPPEDES, Frank V. **Marketing integrado**. São Paulo: Futura, 1996.

CRAVENS, David W. e PIERCY, Nigel F. **Strategic marketing**. Nova York: Mc Graw-Hill Irvin, 2005.

DMITRUK, Hilda Beatriz. **Cadernos Metodológicos**. Chapecó: Argos, 2004.

GROONROS, C. Defining marketing: A market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 23, n. 1, p. 21-43, 2001.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

KUMAR, Nirmalya. **Marketing como estratégia**. São Paulo: Campus, 2004.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 1991.

MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Rodrigo Guimarães e SILVA, Antônio Vitorino. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v. 5, p. 101-108, 2006.

MOTTA, Rodrigo Guimarães, SANTOS, Neusa e SERRALVO, Francisco. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. São Paulo: Campus, 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.

RANDALL, Geoffrey. **Trade marketing strategies**. London: BH, 1994.

RANKING ABRAS DOS SUPERMERCADOS 2005. **SuperHiper**, edição 353, maio 2005.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing – uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.