

# TRADE MARKETING

Pontos de vista comentados

Adriano Maluf Amui

LCTE *Editora*

INVENT  
Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing

TRADE  
*MARKETING*

**Pontos de vista comentados**



Adriano Maluf Amui

TRADE  
***MARKETING***

**Pontos de vista comentados**

2010  
São Paulo  
*LCTE Editora*

Copyright © Adriano Maluf Amui

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Amui, Adriano Maluf

Trade Marketing: pontos de vista comentados / Adriano Maluf Amui.  
– São Paulo : LCTE Editora, 2010.

ISBN 978-85-7942-027-6

1. Administração de vendas 2. Canais de distribuição 3. Marketing –  
Estado e ensino 4. Marketing direto I. Título.

10-05477

CDD-658.8107

Índices para catálogo sistemático:

1. Trade Marketing : Administração estratégica de vendas :  
Empresas : Estudo e ensino 658.8107

**Reservados todos os direitos de publicação à LCTE Editora**  
(LCTE Editora é uma divisão da PAYM Gráfica e Editora Ltda.)

*LCTE Editora*

Rua Venâncio Aires, 346 – CEP 05024-030

São Paulo – SP

Tel: (11) 3673-6648 Fax: (11) 3872-8852

[www.lcte.com.br](http://www.lcte.com.br)

[lcte@lcte.com.br](mailto:lcte@lcte.com.br)



## Sumário

Nota sobre o Invent .....	11
Introdução.....	14
Organização do Livro.....	17
Ponto de Vista 1: A importância do <i>trade marketing</i> para o crescimento das vendas .....	20
Ponto de Vista 2: A evolução do <i>trade marketing</i> .....	36
Ponto de Vista 3: Um pouco mais de detalhes.....	48
Ponto de Vista 4: Mudança de cultura .....	62
Ponto de Vista 5: Implante a função <i>trade</i> .....	74
Ponto de Vista 6: Posicionamento de marca on-line: o novo nome do jogo no comércio eletrônico .....	84
Ponto de Vista 7: Os cinco passos essenciais para conquistar os consumidores da base da pirâmide .....	104
Referências bibliográfica.....	135





# Nota sobre o INVENT®

## Referência para quem quer ser referência

Vendas e *trade marketing* no Brasil demandam 3 atitudes: reflexão, abertura e prática. Sem discussão, tudo será uma eterna repetição de clichês e convenções. Sem abertura, novas possibilidades de atuação não seriam percebidas. E sem um conhecimento que se comprove na prática, o empirismo continuaria a dominar as empresas, carreiras e negócios. Nenhum mercado é saudável na inércia, e por isso o INVENT® foi criado para promover essas três importantes atitudes. É o primeiro núcleo de desenvolvimento profissional para quem quer abrir a visão, construir uma empresa saudável e evoluir na carreira em vendas e *trade marketing*.

No INVENT®, não há alunos, mas participantes; e, em vez de professores, facilitadores. Partindo da própria experiência dos participantes, o INVENT® estimula a discussão, buscando desmistificar os temas abordados e instigar o raciocínio e a reflexão.



[www.inventtrade.com.br](http://www.inventtrade.com.br)





# **Introdução**

Caro Leitor,

Antes de qualquer explicação, gostaria de dizer muito obrigado a você que investirá uma parcela de tempo conhecendo alguns de meus pontos de vista sobre *trade marketing*. Ao mesmo tempo, parabéns: você representa, ainda, uma minoria que lê no Brasil. E para sustentarmos este momento de franco crescimento pelo qual nosso país passa, precisamos ampliar o hábito da leitura em nossos compatriotas. E como quase tudo na vida tem mais de um fator motivador, também não podemos deixar de esperar que este mesmo crescimento que precisa de gente, permita que mais gente tenha acesso à leitura.

A proposta do livro é fazer uma coletânea de artigos e entrevistas que contribui, e que considero os mais esclarecedores à respeito do tema *trade marketing*. Preservo a originalidade de cada momento, mesmo os não tão recentes, para nos permitir avaliar a evolução do tema. Ao mesmo tempo, para garantir a atualidade, introduzo cada texto com uma breve revisão e contextualização.

Não é propósito desse livro ter um caráter unicamente didático. Para isto, existem excelentes opções publicadas no

Brasil, e estas são mencionadas na bibliografia recomendada, essencial e complementar ao final do livro.

Também não me preocupei em sempre considerar todos os pontos de vista possíveis. Realmente eu estresso o meu ponto de vista (por isto o subtítulo) como alguém com importante vivência no tema, seja como executivo, consultor, professor, palestrante, ouvinte e estudioso. Você poderia me perguntar: mas e o outro lado da moeda, o contraponto? Simplesmente posso dizer: está contigo, leitor, através da leitura, discussão, vivência e reflexão junto a múltiplas fontes.

E se eu motivá-lo a pensar, mesmo que para concluir que meus pontos de vista não se adequam à sua realidade/necessidade, já valeu a pena!

Desejo uma boa leitura crítica e aguardo o seu retorno com seus pontos de vista.

Adriano Maluf Amui  
(adrianoamui@inventrade.com.br)  
abril/2010

# Organização do Livro

Para um sentido de organização, cada artigo ou entrevista se transforma em um ponto de vista, estruturados da seguinte forma:

## Ponto de Vista

- 1 - Aspectos principais:** determina quais os principais elementos a serem tratados neste ponto de vista.
- 2 - Atualização e considerações à respeito:** detalho e atualizo um pouco mais o material original, seja um artigo ou entrevista.
- 3 - Palavras-chave e significado proposto:** destaque para alguns termos e de que forma proponho que sejam compreendidos.
- 4 - Questões propostas para análise:** de forma a tangibilizar um pouco mais o ponto de vista, proponho algumas questões de ordem prática e avançadas, que poderão vir ao encontro do profissional em seu dia a dia.

**5 - Texto original:** preserva-se a originalidade do artigo ou entrevista.

**Observação:** *os últimos pontos de vista são uma exceção a esta estrutura por serem mais longos, descritivos e atuais.*





**Ponto de Vista 1:**

**A importância do *trade marketing*  
para o crescimento das vendas**

## 1 - Aspectos principais

- Visão panorâmica sobre *trade marketing* (TM);
- Histórico da necessidade de uma estrutura de TM;
- Papel e responsabilidades de TM;
- Canais de distribuição;
- Lançamento de produtos;
- Relacionamento indústria – canais de distribuição e vendas;
- Foco em vendas: *sell-in* versus *sell-out*.

## 2 - Atualização e considerações à respeito

- Este artigo permite uma visão panorâmica à respeito do tema em uma leitura rápida;
- A tendência a concentração do varejo, mencionada originalmente no artigo com ênfase no segmento varejo alimentar, estende-se de forma contundente a outras categorias de negócios como, por exemplo: materiais de construção, eletro eletrônicos e farma;
- Uma “variante” do modelo *cash & carry* se populariza e toma conta dos jornais e revistas: o

## 22 Trade Marketing

“Atacarejo”. E o grande destaque: o Brasil exporta esta “tecnologia de negócios” para grandes e complexos países como China e Índia;

- Com o apoio de TM, o velho e bom argumentário de vendas volta a moda como eficiente ferramenta de suporte à equipe de vendas;
- A regionalização se torna uma realidade no Brasil em diversas modalidades da indústria.

### 3 – Palavras-chave e significado proposto

- **Argumentação de vendas:** incrementando um pouco mais o conceito clássico de tratamento de objeções, a argumentação de vendas inclui as propostas de valor para os diversos níveis de relacionamento (a ser detalhado no item Proposta de Valor, a seguir). Importante lembrar do conceito também clássico de que devemos oferecer benefícios ao invés de características (a não ser que seja uma venda altamente técnica ou comoditizada), e agregar valor complementarmente aos benefícios.

- **Canais:** refiro-me aos canais de vendas. Academicamente um canal de vendas é o local onde o produto entra em contato com o *shopper*, o que incluiria dentre outras alternativas, lojas e supermercados. Por outro lado, excluiria os distribuidores, atacadistas, etc; que são classificados como rota ao mercado. Prefiro adotar a forma costumeira que se pratica no Brasil: canal de vendas é o modelo pelo qual se escoam os produtos e serviços da fonte produtiva até o consumidor, o que inclui tudo o que foi dito anteriormente.
- **Cash & carry:** termo em inglês para designar um canal de vendas atacadista que atua em regime de autosserviço (abastecimento pelo cliente direto na gôndola) para abastecimento de varejistas e transformadores, ou seja, não é originalmente formatado para atender a pessoa física. Podemos citar como exemplos no Brasil: Makro, Atacadão e Assaí.
- **Consumidor:** em sua mais pura acepção da palavra, consumidor se trata de quem consome

ou compra para seu uso/usufruto. (vide *shopper* para complementar o conceito).

- **Mix de produtos:** de forma simplista refiro-me a uma combinação de diversos produtos e seus formatos, que atenda a necessidade do canal de vendas e, portanto, do consumidor e *shopper*, e ao mesmo tempo preserve ou até mesmo maximize a margem do produto para toda a cadeia comercial incluindo a indústria.
- **P&L:** forma abreviada do termo em inglês *profit and loss*, que pode ser traduzido em português por lucros e perdas, demonstrativo de resultados, etc. É a forma como se demonstra o resultado financeiro de uma operação, detalhando faturamento, impostos, custos variáveis e fixos, e conseqüentemente o lucro. Faz parte do P&L a margem de contribuição.
- **Pricing:** no sentido de formação e adequação de preços do produto/serviço por canal, região geográfica, levando em consideração margem de contribuição, rentabilidade para os membros da cadeia comercial, concorrência, o *shopper* e o consumidor.

- **Proposta de valor ao canal:** o que sua organização/produto tem a oferecer ao canal de vendas de forma que este o escolha dentre tantos fornecedores. Pode ser algo tão simples quanto o melhor preço até mecanismos sofisticados de relacionamento com o canal.
- **Proposta de valor ao consumidor:** o que sua organização/produto tem a oferecer ao consumidor de forma que este o escolha dentre tantos produtos/serviços. Pode ser algo tão simples quanto o melhor preço até mecanismos sofisticados de relacionamento com o consumidor.
- **Proposta de valor ao *shopper*:** o que sua organização/produto tem a oferecer ao *shopper* de forma que este o escolha dentre tantos produtos/serviços. Pode ser algo tão simples quanto o melhor preço até mecanismos sofisticados de relacionamento com o *shopper*.
- **Regionalização:** com o incremento do consumo per capita e também do número de consumidores em geral no Brasil (leia-se inclusive o acesso da chamada baixa renda ao mercado de consumo), nosso país continente começa a receber a aten-

ção merecida: o tratamento de cada uma de suas regiões geográficas e eventualmente micro regiões, como um mundo em si, ou seja, as indústrias e provedores de serviço passam a oferecer soluções adequadas e desenvolvidas segundo a realidade local, seja em qualidade, ingredientes, sabor, embalagem, custo e até mesmo com instalações locais e respectiva mão de obra.

- **Sell-in:** também chamado de *push* (empurrar), é mais uma palavra em inglês que faz parte de nosso vocabulário profissional. De forma extremista significa “exagerar” ou “forçar” a venda junto ao canal, sem se preocupar necessariamente com a demanda existente ou a ser gerada. Caso seja maior do que a demanda real, permite cumprir o alvo de vendas no curtíssimo prazo, mas carrega o grande inconveniente de gerar custos para toda cadeia comercial de forma a girar, “desovar” o produto, o que pode inclusive desposicionar o mesmo na mente do *shopper* e do consumidor.



- **Sell-out:** é o oposto de *sell-in*, também chamado de *pull* (puxar). Metodologicamente trata-se da venda com qualidade, ou seja, a partir da preocupação e planejamento para gerar demanda por determinado produto, concretiza-se a venda, que de forma analítica passa a ser o abastecimento para uma demanda quase concreta.
- **Shopper:** trata-se de quem compra algo para seu consumo ou de outrem. Logo, o *shopper* pode ser também o consumidor ou não. Em tempos não tão remotos, o foco da publicidade e comunicação era o consumidor. Com o incremento do modelo auto serviço e a mudança no comportamento da população, o eixo de decisão por determinado produto passa a ser relevante no ponto de venda, ou seja, no momento em que o *shopper* atua, e desta maneira se fala tanto em conhecer o comportamento do *shopper*, *shopper insights*, etc. Importante lembrar, que muito provavelmente, as expectativas quanto a um produto ou serviço são diferentes sob a perspectiva do *shopper* ou do consumidor, ou seja, a ideia é compreender ambos comportamentos

para maximizar a possibilidade de ser escolhido como marca, produto ou serviço.

#### **4 - Questões propostas para análise**

Procure compreender de forma analítica e completa:

- De que maneira o *sell-in (push)* pode prejudicar os negócios na indústria e canais de vendas?
- Em quais situações não praticar o *sell-in (push)* pode significar um grande problema? Isto mesmo, é sobre sell-in!
- De que maneira o conflito de canal prejudica os negócios na indústria e canais de vendas?

## 5 - Texto original

### ARTIGO

#### **A importância do trade marketing para o crescimento das vendas.**

Adriano Maluf Amui  
publicado pela revista Distribuição  
agosto/2008

De 1990 para cá, com a abertura do mercado e o aumento da oferta de produtos, o crescimento de redes supermercadistas e a popularização de grupos atacadistas que atuam em “*cash & carry*”, observamos uma série de mudanças na relação da indústria com o atacado, o varejo, o consumidor e o *shopper*, que se sustenta pela atuação dos profissionais de *Trade Marketing*, em prol do incremento das vendas. No entanto, este profissional é cercado de mitos sobre sua atuação como função gerenciadora de Promoções e Eventos, ou como área que funciona apenas em grandes empresas.

O *Trade Marketing* é uma área complexa, que em síntese dá suporte à empresa na integração da estratégia comercial (Marketing, Distribuição e Vendas), através do

### 30 Trade Marketing

direcionamento tático comercial, levando em consideração fatores tais como: especificidades regionais, canais, categoria, mix de produto, P&L, *pricing* e marketing.

Na prática, esse profissional deve entender claramente sobre estratégia e as necessidades do Marketing/Vendas e, ao mesmo tempo, adequá-la em “pacotes para implementação”, popularmente conhecidos como “entregar a bola redonda para o vendedor vender”.

No Brasil, por exemplo, encontramos uma relação distinta entre o consumidor de varejo e atacado. A pessoa física está utilizando o atacado “*cash & carry*” como opção econômica para suas despesas pessoais, como é o caso do Assaí e o Atacadão, adquiridos pelo Grupo Pão de Açúcar e Carrefour respectivamente. Esta relação está mudando a forma como o marketing planeja o lançamento dos produtos, que conta com o apoio do profissional de *Trade Marketing* como fundamental nesse processo.

No planejamento, por exemplo, o marketing decide que vai vender determinado produto. Desde o início, a presença e apoio do profissional de *Trade Marketing*, entre outras contribuições, serão importantes para suportar a decisão quanto ao tipo de embalagem, de caixa de embarque, gramatura, proposta de valor ao canal, adequação do formato

de *pricing* geral às especificidades regionais, forma de lançamento aos clientes e equipe comercial, a promoção e até mesmo a solução de treinamento e argumentação de vendas ao canal e equipe comercial.

Tradicionalmente, as indústrias operam com vendedores experientes para atender ao atacado. São profissionais com bom relacionamento no mercado, boa habilidade de negociação e com experiência na venda de grandes volumes. Por outro lado, são vendedores que necessitam atualizar-se um pouco mais quanto à importante tendência de preocupar-se com o *sell-out* (venda ao consumidor), posto que são normalmente vendedores de uma época em que os grandes fatores de negociação eram preço e volume.

O Brasil carece de vendedores capacitados, em quantidade suficiente, para lidar tanto no atacado quanto no varejo. Se as indústrias e a área de serviços crescem de forma significativa como verificamos atualmente, é preciso que haja gente para vender esses produtos, e falta vendedor qualificado no país para atender ao aumento da demanda provocada pelo fortalecimento da economia brasileira.

Encontramos ainda muitas práticas viciadas como a pressão de estoques ou foco em *sell-in* (venda ao canal).

## 32 Trade Marketing

Neste modelo, o fabricante sobrecarrega o distribuidor com mais produtos do que ele tem condições de vender e, conseqüentemente, acarreta prejuízos financeiros ao canal e para a indústria. Uma prática que precisa acabar. Por isso, a importância do *sell-out*, que monitora a venda, por meio da quantidade de produtos comercializados ao consumidor final e trata da venda ao canal como um processo de ressuprimento.

Atualmente, as indústrias e os atacadistas/ distribuidores se preocupam mais com seus clientes no que diz respeito à eficiência da venda ao consumidor. Um exemplo é a indústria de cerveja, que mede isso diariamente. É importante que haja um esforço dos fornecedores com o *sell-out* para melhorar a venda e criar fidelização.

Empresas como a Unilever e a Nestlé estão se dando muito bem nesse sentido (*sell-out*). A Nestlé, por exemplo, aposta na regionalização e está investindo cerca R\$ 46 milhões de reais em novos projetos na Bahia para levar o produto com sabor local para o consumidor da região nordeste. As demais ainda estão formando estrutura, e ainda nota-se falta de conhecimento em todas as categorias de negócio sobre a atuação do *trade marketing*.

O *Trade Marketing* está mudando o modo como o mercado se relaciona, e algumas indústrias já sabem disso, buscando treinamento e informação. Em dez anos, teremos uma boa evolução com o crescimento do autosserviço e o amadurecimento da relação entre atacadistas e fornecedores, porém o pequeno varejo ainda deve levar mais tempo, e cabe ao *trade marketing* ajudar a quebrar essa barreira.





