

O VERDADEIRO PAPEL DO TRADE MARKETING

Publicado na Revista Distribuição, em março de 2008

“As empresas que não assumirem as responsabilidades de trade marketing não serão competitivas. Elas terão mais dificuldade de relacionamento com os canais intermediários e menor eficiência em suas ações.”

A afirmação é de Adriano Maluf Amui, diretor do Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing (Invent) e da Esfera Gestão Empresarial. Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e também do Mackenzie, Maluf, que trabalhou na Shell, na Parmalat e na Nestlé, comenta, nesta entrevista, sobre os problemas e desafios com que a área se defronta e falou sobre as oportunidades de retorno que o mercado proporciona às empresas que têm uma área de trade marketing bem estruturada.

DB – Qual é o papel atual do trade marketing nas indústrias?

Adriano Amui - O trade precisa influenciar as indústrias em alguns aspectos, como, por exemplo, pricing, formas de pagamento e de embalagem, e também, fundamentalmente, quanto à necessidade de ele adotar o formato de capilaridade. Você precisa formar uma rede muito sólida de parceiros atacadistas e distribuidores para poder prestar um bom atendimento tanto ao pequeno varejista como aos outros formatos de varejo. O entendimento da necessidade do trade marketing é fundamental e, atualmente, as indústrias sabem da importância disso, tanto que elas buscam treinamento e informação. Hoje, elas reconhecem a necessidade de nomear alguém para pensar em tendência e outra pessoa para pensar no ponto-de-venda.

DB – Há conhecimentos amplos para todas as categorias de negócio?

Adriano Amui – Ainda não, pois isso requer discussões, mas todos estão buscando o caminho. Algumas indústrias, como a Unilever e a Nestlé, estão se dando muito bem nesse sentido. As demais ainda estão formando estrutura, e é o tempo o que vai fazer com que tudo isso funcione. Mas existem algumas regras básicas para se ter sucesso nessa área. O passo número um é o reconhecimento de

que o trade existe. O passo número dois é o reconhecimento de que o trade é maior do que promoções e eventos. Não se precisa de uma área de trade marketing para cuidar de promoções e eventos. O que se precisa é de uma área de promoções e eventos subordinados ao marketing. O papel primário do trade marketing consiste em entender a estratégia de marketing e, depois de entender também a necessidade de vendas, costurar e customizar um plano para que a pessoa responsável pelas vendas receba um plano executável.

DB – Isso está claro para as indústrias?

Adriano Amui – Temos isso resolvido em 70% dos casos. O passo número três consiste em promover a educação quantitativa no trade, ou seja, fazer com que as pessoas entendam a necessidade de medir as coisas, de fazer planejamento e de entender que, de fato, elas têm de ir à região para fazer com que as coisas funcionem. Não adianta manter o pessoal do trade sentado em São Paulo planejando as vendas para o Nordeste. O trade é realizado pelo indivíduo que fala a língua da região em que pretende atuar, e que conhece essa região. O profissional da região não pode receber a bola quadrada. Ele tem de receber a bola com o posicionamento de preços e as ações apropriadas para sua área. Não se pode realizar ações que não condigam com a realidade do mercado a ser explorado, como, por exemplo, a de tentar vender café em um local onde só se toma chimarrão ou a de ir para a periferia tentar vender refrigerantes de ponta se nesse local as pessoas só consomem marcas mais baratas.

DB – E qual é o papel do pricing nisso tudo?

Adriano Amui – O pricing foi uma das coisas mais importantes que aconteceram no trade marketing. Ele tem de fazer com que o produto seja competitivo e tenha um preço por canal, por região e, muitas vezes, por cliente.

DB – Qual é o maior desafio que a área de trade enfrenta atualmente?

Adriano Amui – É o de conseguir utilizar o dinheiro do trade marketing para tentar rentabilizar melhor as vendas. Mas também vale a pena converter esse dinheiro destinado à área de trade marketing em atividades de educação e

treinamento ou em benefícios para os funcionários. A empresa não precisa ter um quadro de trade marketing. O que ela precisa é reconhecer as funções de trade e incumbir alguém de realizá-las. Se a empresa quer destinar metade desse dinheiro para vendas e metade para marketing, isso é irrelevante. As empresas que não assumirem as responsabilidades de trade marketing não serão competitivas. Elas terão mais dificuldade de relacionamento com os canais intermediários, menor eficiência em suas ações e maior probabilidade de, em curto e médio prazo, ficarem fora do jogo. O consumidor decide a compra no ponto-de-venda. O jogo está lá, voltado para o shopper. Uma venda perdida não se recupera mais. Suas decisões serão muito menos estratégicas e mais pontuais.

DB – Uma boa área de trade marketing garante a perpetuidade da indústria?

Adriano Amui – Ela garante a venda day-by-day. A perpetuidade da indústria é responsabilidade do marketing. Por isso, é irresponsabilidade deixar que todo o dinheiro de marketing migre para o trade marketing baseando-se meramente nos resultados do dia-a-dia. O próprio atacado é influenciado por isso, pela competitividade do seu preço, e quem define isso é o trade marketing. Mas ele também é muito influenciado pela imagem do produto, e quem define isso é o marketing. O atacado não vai vender um produto que não oferece uma boa comunicação, e por isso, com o tempo, ele vai retirar o produto do seu portfólio.

DB – Quando as empresas se deram conta da importância de investir na área de trade marketing?

Adriano Amui – No governo Collor, houve a abertura do mercado e o Brasil passou a receber novos produtos. Todo o mundo entrou no País e a competição começou. A partir daí, aconteceu uma coisa clássica: a gôndola não é elástica e se ela não é elástica eu preciso ter o meu espaço para vender o meu produto. Por isso, aconteceu a competição e a concentração. Nesse meio tempo, eu descubro que tenho de começar a pensar em como é que eu vendo e qual o produto para esse canal, para esse consumidor e para essa região do Brasil.

DB – Foi um crescimento lento, pois todo mundo achava que o trade representasse promoções e eventos?

Adriano Amui – Pois é, achava, mas isso não é verdade. Eis um exemplo: o marketing decide que vai vender bala. Como ele acerta o tipo de embalagem, o tipo de caixa de embarque que vai ser utilizada para o canal de auto-serviço, atacado e distribuidor, e como ele prepara o seu distribuidor para atendê-lo? O treinamento que o distribuidor irá receber é o mesmo que o atacado receberá, e que o auto-serviço também receberá? O nível de serviço que se espera do atacado é o mesmo que se espera do distribuidor? Não é o mesmo. É completamente diferente, e você tem de entender como montar essa estratégia. Outra coisa: se as indústrias crescem e a área de serviços também cresce, é preciso que haja alguém para vender esses produtos, mas falta vendedor no Brasil. O vendedor que atende hoje não foi preparado para prestar serviço, ele foi preparado para realizar outro tipo de prática, não foi orientado nem preparado para isso. As empresas precisam investir na qualificação e treinar esse vendedor para essa realidade de mercado.

DB – Como o trade marketing pode ajudar a equipe de vendas?

Adriano Amui – O trade marketing precisa identificar para o pessoal de vendas as oportunidades de mercado, e levar esse conhecimento ao distribuidor. No atacado generalista, a responsabilidade pelo negócio é do atacadista e eu acho que o treinamento se restringe drasticamente a um book e a um vídeo de lançamento. No atacado, é comum a indústria reunir a equipe de vendas para fazer um treinamento em massa e mostrar o que é o lançamento. O que resta é colocá-lo no cadastro e no catálogo e soltá-lo na rua. Mas isso não pode continuar, a indústria precisa qualificar e treinar o pessoal para que o vendedor saiba abordar o cliente e possa se tornar um consultor do pequeno varejo.

DB – Quais são as práticas viciadas no trade marketing?

Adriano Amui – No que se refere às vendas, ainda há práticas para as quais vender é entubar o cliente (selling). Uma venda é feita em duas etapas. O selling significa vender por canal e a etapa dois significa que o canal vende para o consumidor final (sell-out). Se uma prática estiver muito arraigada, basta transformá-la em selling. Funciona assim: o distribuidor é meu amigo, tem vínculos com a minha empresa e eu preciso fechar o ano. Para quem eu vou entubar de

produtos? Para o distribuidor. E o que acontece com essa pessoa? Ela recebe mais produtos do que tem condições de vender, e também mais produtos da condição financeira que ela tem de pagar. Quando virar o mês, vai haver confusão, pois o produto terá de voltar e isso só traz prejuízo para o seu canal e para a sua indústria. Essa é uma prática que precisa acabar. Muito mais importante que a venda de selling é a venda de sell-out, ou seja, eu não preciso ficar preocupado em vender para o auto-serviço, mas preciso me preocupar com a quantidade que o auto-serviço está vendendo para fora. Quanto mais ele vender, mais eu reponho. Isso é obvio, mas é assim que funciona. As pessoas ainda estão preocupadas com o selling.

DB – Atualmente, as indústrias e os atacadistas distribuidores estão se preocupando mais com seus clientes do que antes?

Adriano Amui – Estão, mas a grande dificuldade para as equipes de venda do trade marketing é o sell-out, pois em muitos casos ainda não é transparente o que é o sell-out. Quem consegue dominar essa informação é a indústria de cerveja, que está completamente automatizada e mede isso diariamente. Agora, se você perguntar para o atacado e para o distribuidor como ocorrem as vendas do pequeno varejo para determinado cliente, eles terão uma certa dificuldade para responder, mas isso é uma questão de amadurecimento, de se perguntar quanto se vende e de começar a provocar desafios. É preciso estabelecer novos patamares de venda baseando-se no sell-out, que é discutido no relacionamento entre fornecedor e varejista. É preciso parar com as vendas de grandes lotes, parar de exercer pressão. Isso é absurdo.

DB – Isso já acontece?

Adriano Amui – Muito pouco.

DB – O que fará com que aconteça?

Adriano Amui – O primeiro ponto é a educação. O segundo ponto é a cultura, e cultura demora para mudar. A educação vai trazer profissionalização e vai trazer resultados, e os resultados vão ajudar a mudar a cultura.

DB – Então, uma preocupação maior com o sell-out é capaz de melhorar a venda e criar fidelização?

Adriano Amui – Claro, e isso pode ser resolvido de maneira rápida e fácil com o gerenciamento de categoria, que é abordado como um negócio caro, complexo e utilizado somente por empresas gigantes. Acredito que esse gerenciamento precisa ser mais capilarizado. Você pode chamar isso de atender o cliente de maneira customizada. É uma ação que consiste em entrar num estabelecimento de pequeno varejo e gastar dez minutos do varejista olhando sua loja. Então, quem atende aproxima-se da gôndola, mede o tamanho da categoria, a quantidade do seu produto que está presente e o quanto o seu produto representa em vendas. A idéia é mostrar ao varejista que determinado produto vende mais e que ele ganha mais com esse produto, mesmo sendo mais caro do que os outros. E também lhe mostrar que ele ganha mais dinheiro com você do que com outros fornecedores, e pedir mais espaço na gôndola. A idéia é mostrar a ele as vantagens e os serviços que você lhe oferece para que a questão do preço saia da pauta e ele o enxergue como um parceiro que o ajuda a melhorar sua rentabilidade e suas vendas. Transformar em ação de sell-out: quando essa estratégia começar a funcionar direitinho, todo mundo vai ganhar mais.

DB – Isso leva tempo?

Adriano Amui – Em dez anos, teremos uma boa evolução, pois o auto-serviço e o atacado distribuidor amadurecem e entendem isso mais rapidamente. Mas o pequeno varejo leva mais tempo. Nós temos de quebrar barreira e mostrar que existe uma relação ganha-ganha. Esse não é apenas um clichê de vendas, aquele onde o vendedor só vem para tirar vantagem. Ele também tem de ser consultor, e não apenas vendedor. Isso é uma coisa típica de venda consultiva de pequeno varejo.

DB – E os Distribuidores Especializados Categorizados (DECs)?

Adriano Amui – São experiências boas e no Chile há uma loja de cash&carry onde você compra candies e outros produtos, e onde está o material para o ponto-

de-venda que você pega depois das compras no final da loja. Acredito que essa seja uma solução boa que a gente ainda não tem aqui.

DB – É uma solução cara?

Adriano Amui – Nada. Fica um cara no fundo da loja cuidando de todo o material que vai para o ponto-de-venda, mas no Brasil isso ainda não foi instituído por causa de todos esses fatores sobre os quais conversamos. E, no fundo, ela não faz parte do raciocínio do cash&carry, que está em fase de amadurecimento no Brasil. O distribuidor já tem à sua disposição o material dele, que é distribuído aos pontos-de-venda. O cash&carry pode ser um bom veículo para você levar o material desde o ponto-de-venda até o pequeno varejo por meio desse mecanismo positivo que existe no Chile.