

VISÃO PRIVILEGIADA

Publicada na Revista Giro News, em maio de 2012

Diretor do INVENT e da consultoria Esfera Gestão, professor na ESPM e autor do livro Trade Marketing – pontos de vista comentados, Adriano Maluf Amui concedeu entrevista a Revista Giro News para falar de temas espinhosos em relação a área de trade marketing; desde a função estratégica aos detalhes das operações nas empresas brasileiras. Com experiência em grandes companhias como Shell, Parmalat e Nestlé, o empresário e executivo atualmente ministra cursos e presta consultoria para profissionais de trade marketing. Essa posição lhe proporciona uma privilegiada visão do movimento das principais práticas e conceitos que trafegam com intensidade essa área em franco desenvolvimento.

GN – A concepção do mercado e a execução do trabalho de trade marketing têm evoluído no Brasil nos últimos anos?

Adriano Amui – Evoluiu demasiadamente. Há cerca de dez ou quinze anos o trade marketing era essencialmente relacionado a promoções, eventos e ações táticas, enquanto hoje, já estamos lidando com canais, lançamentos de produtos, relacionamento com o shopper e preço. O trade marketing é uma área ainda muito nova no Brasil, mas que certamente já se desenvolveu bastante.

GN – As empresas, de um modo geral, entenderam essa evolução de conceito e já estão praticando o trade marketing de uma forma adequada?

Adriano Amui – A grande maioria das empresas entendeu o conceito e sabe que o trade marketing pode ser muito mais amplo e abrangente do que era no início. A questão da implementação é que é um pouco mais complexa e delicada, pois envolve cultura, disponibilidade de mão de obra, investimento para contratar um bom serviço. Portanto, existe também uma evolução nesse sentido, mas não tão rápida quanto a do entendimento. Resumindo, podemos dizer que o mercado entende a

função estratégica do trade marketing e está começando a aplicar o conceito de forma mais eficaz e produtiva.

GN – Existe uma questão sempre polêmica quando o assunto é trade marketing: a posição do departamento na empresa. Afinal de contas, a área de trade marketing deve se reportar ao departamento de marketing, ao departamento de vendas ou ter autonomia? Qual seria a posição ideal?

Adriano Amui – Essa é a grande dúvida que existe na cabeça de todo mundo. Respeito muito essa dúvida, mas afirmo com toda a convicção que, no meu entendimento, essa deve ser a última pergunta a ser feita pela empresa. A primeira questão é: o que eu quero fazer com o trade marketing? Depois: qual é a abrangência que quero dar para a área de trade? E, por fim: que tipo de resultado e relacionamento eu quero buscar com isso? A partir do momento em que entendo essas três primeiras perguntas e olho para dentro da minha organização, sua cultura, seus executivos, os recursos disponíveis, tudo fica mais claro para a tomada dessa decisão. Eu, particularmente, já trabalhei dos três jeitos e todos eles funcionaram. Mas também já vi todos darem errado. A minha preferência é ter uma estrutura independente. Grandes organizações já fizeram isso. Para pequenas e médias organizações, se eu tivesse que escolher onde alocar a área de trade marketing, eu faria dentro de vendas. Acho que a área de vendas tem uma cultura muito forte e uma proximidade com o campo que é muito vantajosa. É lógico que eu mesclaria nesse time pessoas oriundas de marketing, sobretudo para trazer uma visão estratégica para as categorias. E essa combinação vai criar a possibilidade de ter uma estrutura independente.

GN – Você acha que o trabalho de trade marketing nas empresas ainda fica muito preso a algumas práticas viciadas?

Adriano Amui – Sim. Indiscutível. Muitas empresas ainda trabalham o trade enxergando-o apenas como ações de merchandising, ponto de venda, eventos e ação tática. Acho que essa é uma prática que deve ser modificada. O trade marketing é muito mais amplo que isso. Na verdade, esses devem ser componentes, mas os elementos estratégicos de trade devem prevalecer. Uma segunda questão que ainda é muito delicada no Brasil, e que atrapalha esse tipo de operação, tem a ver com a prática do selling in. Pregamos o respeito ao shopper, ao ponto de venda e ao consumidor final, mas acontece que os

profissionais precisam gerar demanda e fechar inúmeros objetivos de vendas por dia, por semana, por mês, por ano. E esse tipo de pressão faz com que toda a estratégia e pensamento tático vão por água abaixo. Isso também prejudica violentamente a operação.

GN – O que uma empresa precisa para planejar seu departamento de trade marketing?

Adriano Amui – A primeira questão importante é a empresa ter certeza de que quer o trade. Em segundo lugar é ter a exata noção do que o trade representará para essa organização. Em terceiro lugar é buscar recursos chave para ter essa operação. Se for uma empresa pequena ou média, poderá buscar esse recurso fora da organização, e é o recurso que vai capitanear essa estrutura. Os demais recursos eu não vejo problema algum em desenvolver na própria empresa, até porque isso facilita bastante na implementação do trade marketing. A próxima etapa é o entendimento de onde buscar informação. E nesse sentido existe uma dificuldade grande no Brasil. Por outro lado, já contamos com institutos de pesquisas de diversos portes, segmentados das mais diversas maneiras, ou seja, por canal, por categoria, e sempre com informações relevantes. E assim temos informações para trabalhar. Diante disso, é partir para a ação, ir a campo e se relacionar com vendas para entender quais são as ideias, insights e necessidades e ao mesmo tempo ter abertura para discutir estrategicamente com o marketing.

GN – O que uma empresa faz para qualificar o departamento e os profissionais de trade marketing?

Adriano Amui – Essa é outra questão muito boa, e que as empresas têm dificuldade de responder. Existem poucos cursos hoje disponíveis no Brasil e esses cursos representam um bom primeiro passo. São cursos mais amplos, que explicam todas as possibilidades de trade marketing e nivelam essas pessoas dentro do que deve ser o mínimo para que você tenha uma operação estruturada. O segundo passo é o treinamento on the job, ou seja, as pessoas precisam trabalhar, discutir e vivenciar o trade. A partir do momento em que já existiu um pouco de história dentro da empresa me parece que é o momento

ideal para que se busque apoio externo para a produção de treinamentos in company. Ou seja, é a hora de você buscar boas práticas no mercado e encontrar alguma empresa ou algum recurso para fazer essa consolidação. Mais adiante, é só buscar o resultado.

GN – Quais são as competências que o profissional de trade precisa ter?

Adriano Amui – O profissional de trade marketing ideal é extremamente difícil de se encontrar. Ele precisa ser realmente muito polivalente. Primeiramente ele precisa ter um cacoete comercial muito bom, mas ao mesmo tempo deve ter uma capacidade analítica absurda. É difícil encontrar essa combinação. Ele também deve ter uma visão estratégica, pois precisa entender a estratégia de marketing. Esse profissional deve, ainda, conseguir descer ao nível operacional para conseguir implementar essa estratégia, que pode ser nacional ou estadual ou mesmo para um ponto de venda específico. Essa combinação de analítico com comercial e visão de helicóptero faz com que os bons profissionais de trade marketing sejam muito disputados no mercado.

GN – E qual a contribuição do trade marketing para a valorização das marcas?

Adriano Amui – A contribuição é absolutamente significativa. Em primeira lugar porque é muito claro entender que uma marca só se concretiza quando é comprada. E ela é comprada por quem? Pelo shopper. Então é óbvio que a mensagem de marketing dada ao consumidor é muito importante, mas grande parte da força da consolidação de uma marca vai se dar no ponto de venda e através dos canais de distribuição. E toda a orientação, toda a diretriz e todo o planejamento para que isso aconteça apropriadamente, ou seja, no ponto de venda e nos canais, vai ser feito através do profissional de trade. Então a combinação trade com vendas tem um papel absolutamente estratégico na formação de valor de marca. Para complementar, isso é sabido que, de dez anos para cá, existe uma redução consistente de verbas de marketing. E existe, na mesma proporção, um aumento violento das verbas de trade marketing. Isso significa que, além do papel estratégico, existe também

um resultado econômico atrás da operação. Caso contrário, as empresas não estariam investindo em algo que não dá resultado.

GN – Somente as grandes companhias são alvos do trade? O que sobra para o pequeno varejo?

Adriano Amui – O pequeno varejo é o que concretiza as vendas em um País como o nosso, com população enorme e absolutamente pulverizada. Acontece que o pequeno varejo é um desafio logístico. Para se chegar ao pequeno varejo, grande parte das indústrias recorre a terceiros para fazer essa distribuição. Distribuidores atacadistas, brokers e outras alternativas. Portanto, qualquer ação que as indústrias queiram fazer com o pequeno varejo necessariamente deve passar por esses terceiros. Portanto, a grande solução para isso é prover mecanismos para que haja o engajamento de todos os elos da cadeia de abastecimento, seja o atacado, o distribuidor, enfim, que façam com que ele consiga levar valor para o ponto de venda até o pequeno varejo. Isso significa que até mesmo a remuneração deve ser revista. Não devo concordar que alguém receba algum trabalho adicional sem ser remunerado por isso. Isso nos leva a uma conclusão interessante. Provavelmente o atacado não vai ser uma solução para o pequeno varejo, pois o atacado não tem condição de fazer a prestação de serviço. O atacado pulveriza, ele distribui produtos. Talvez os distribuidores exclusivos ou de categoria sejam uma grande solução estratégica para que as indústrias consigam atender e levar um bom serviço até o pequeno varejo.

GN – Você consegue mencionar algum trabalho de sucesso que seja emblemático em relação à importância estratégica do trade marketing?

Adriano Amui – Vou comentar especificamente um case de serviços, pois esse é o que está mais presente na minha cabeça neste momento. Trade marketing é historicamente uma atividade voltada para a indústria de produtos, mas hoje em dia o segmento de serviços vem se apropriando dessa modalidade com excelentes resultados. Hoje temos, no Brasil, uma categoria complexa de vendas, que é a categoria de microsseguros, ou seja, a venda de seguros de baixíssimo valor para a população em geral, de baixa renda. E esse

seguro tem que ser vendido através do varejo, ou seja, precisa ser vendido em um supermercado, em uma loja de eletro. Como é que a gente faz para que essa venda ocorra de maneira apropriada? Uma das soluções encontradas pelo mercado é a formação de estruturas de trade marketing absolutamente preparadas para o desenvolvimento de materiais de ponto de venda e capacitação dos profissionais de varejo. Cabe lembrar que esses profissionais de venda, na ponta, são profissionais de muita rotatividade. Então é uma operação complexa, repetitiva e que não termina, mas os resultados têm aparecido alavancando o crescimento da categoria no Brasil.