



Mundo do Marketing

Mais informação. Mais pesquisas. Mais conteúdo.



Dica Trade Marketing

10 Passos do Planejamento de Trade Marketing de Êxito

Um guia completo para ter sucesso no "budgeting" do próximo ano.

Divulgado em Março de 2013 · Dica com 7 páginas

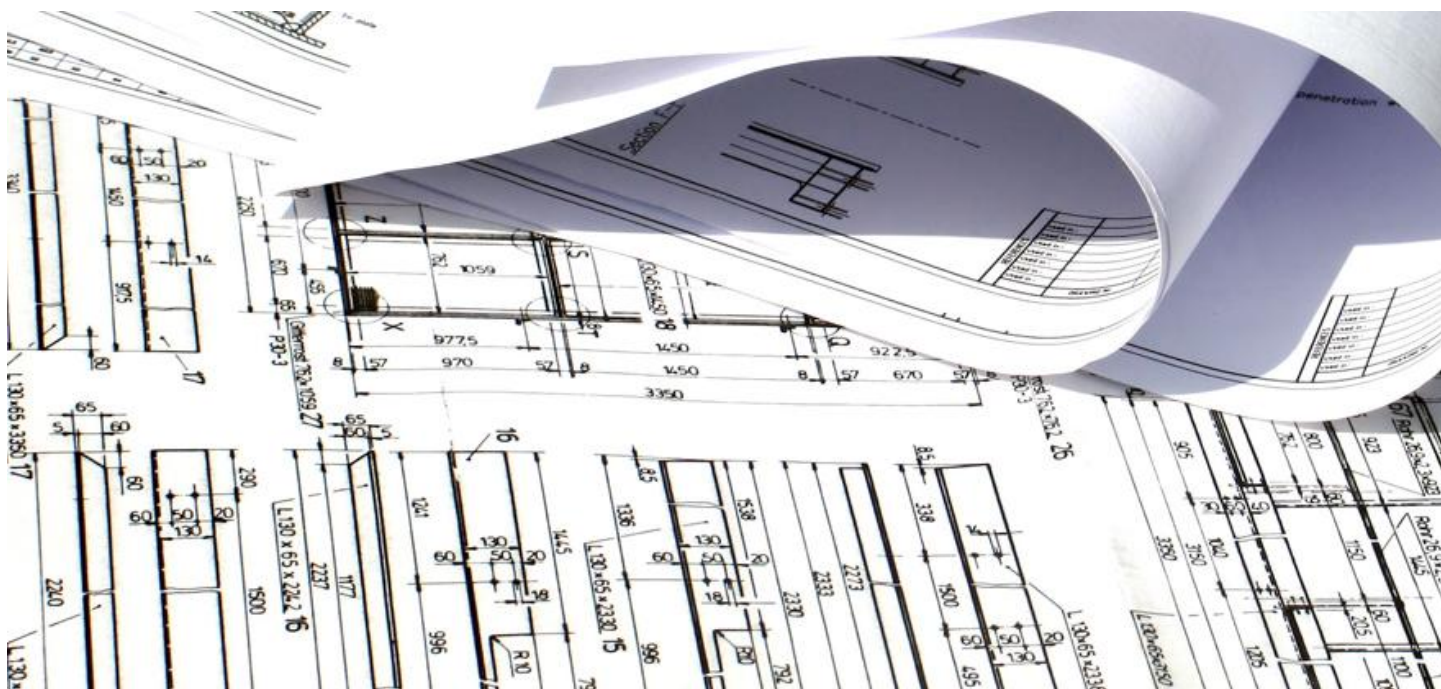
www.mundodomarketing.com.br

 assinatura@mundodomarketing.com.br

 (11)2122-4047 | (21)3005-9547



Você sintonizado com o mercado



Resumo

Esse artigo dirige-se a todos os gerentes de trade marketing que neste momento esforçam-se para montar o plano de negócios que entrará no orçamento do próximo ano. É também uma receita para ser feliz em trade marketing durante o ano todo - um método de planejamento e trabalho que permitirá ao trade utilizar apenas as melhores ideias no plano de trade marketing.

10 Passos do Planejamento de Trade Marketing de Êxito

Entre os meses de agosto e novembro os escritórios de trade marketing, das indústrias brasileiras de bens de consumo, geralmente passam pelo período de planejamento do orçamento do ano seguinte. O objetivo desse processo é dar previsibilidade para gastos, investimentos e potenciais retornos do negócio. O documento final desse processo é um plano de negócios por marca, categoria e canais de vendas, que se integra ao plano de marketing, logística, produção e finanças que as empresas submetem aos seus acionistas no Brasil ou no Exterior.

Esse artigo dirige-se a todos os gerentes de trade marketing que neste momento esforçam-se para montar o plano de negócios que entrará no orçamento do próximo ano. É também uma receita para ser feliz em trade marketing durante o ano todo - um método de planejamento e trabalho que permitirá ao trade utilizar apenas as melhores ideias no plano de trade marketing. Além disso, facilitará a relação dessa área com as demais ao mostrar como dizer não, sem sentir-se culpado, a qualquer proposta que não integre, reforce ou mobilize as iniciativas estratégicas das marcas de sua empresa dentro do plano de trade marketing para o próximo ano.

Durante a época do orçamento, além das poucas horas de sono e do stress entre os gerentes seniors de trade marketing, é comum ver esses profissionais acumulando a difícil tarefa de disputar as verbas de sua área com marketing (comunicação) e com vendas (as chamadas verbas comerciais). Isso requer um esforço intenso para provar o valor de suas propostas, e por essa razão apenas as melhores devem ser utilizadas.

Trade Marketing

10 Passos do Planejamento de Trade Marketing de Êxito

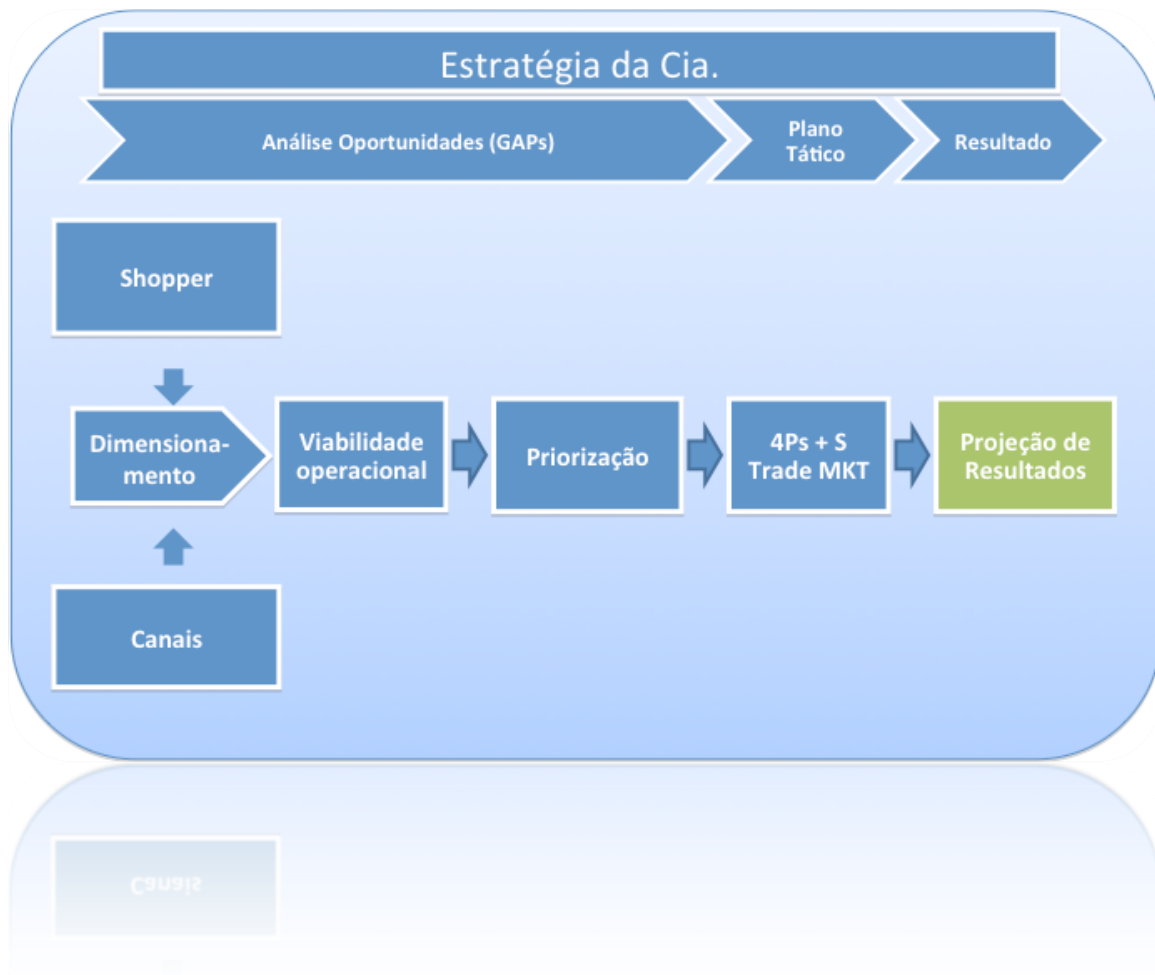
O trabalho do gestor de trade marketing é realmente exaustivo, pois deve integrar suas propostas às de outras áreas, alinhando previamente suas ações com os lançamentos de novos produtos e gerentes de marcas e produtos, dosando suas ações de acordo com a capacidade de vendas e implementando-as em cada um dos canais. A ausência desse tipo de pre-alinhamento cria situações em que os vendedores não conseguem implementar um grande número de promoções, concursos e iniciativas junto aos canais diretos e indiretos de distribuição. Isso acontece simplesmente por que o número de ações quando somado torna impraticável a fluidez da relação comercial. Eu conheço casos de empresas em que um vendedor já teve onze ações em cinco categorias diferentes para apresentar ao seu interlocutor em uma grande distribuidora de alimentos - algo inviável.

Quero contribuir com os gestores de trade marketing apresentando os 10 passos para o plano de trade marketing bem sucedido. Uma ferramenta didática que integra finanças ao processo de planejamento de trade. {solicite por email o arquivo com a ferramenta didática em excel}

Os 10 passos do planejamento de trade marketing:

- 1º passo - Levantamento do contexto
- 2º passo - Inventário de oportunidades
- 3º passo - Quantificar os gaps
- 4º passo - Análise de incrementais das ações
- 5º passo - Análise de viabilidade operacional e priorização
- 6º passo - Plano tático
- 7º passo - Ranking das ações
- 8º passo - Demonstrativo do resultado da ação
- 9º passo - P&L integrado com todas as ações
- 10º passo - Análise de riscos

Veja o macro-modelo sequencial abaixo:



Passo 1- Levantamento do Contexto

Os itens que compõem esse levantamento são:

- Estratégia geral da companhia
- Mercado
- Concorrência
- Contas-chave
- Comportamento de compra e consumo
- Plano de marketing e metas corporativas
- Contexto sócio-econômico-cultural e tecnológico

Passo 2- Inventário de Oportunidades

Agrupam-se todas as ideias e boas práticas enviadas por Vendas, Trade, e Agências de Trade e Shopper Marketing. Ainda não há avaliação gerencial das ações, elas apenas são agrupadas por canal ou por categoria de produtos as quais se referem.

Existem 3 fontes básicas de oportunidades que podem entrar no plano anual:

- Oportunidades de Canais: parte da análise de oportunidades de alavancar a presença da marca nos canais de vendas onde a categoria pode ser vendida.
- Oportunidades de Shoppers: busca aumentar a conversão de shoppers da categoria para sua marca. Nesse ponto são consideradas as ferramentas para que isso ocorra, ou seja: visibilidade, pontos extras, promoções, estratégia de preços; sortimento, Gerenciamento de categorias, etc.
- Oportunidades de aumentar eficiência de trade marketing, isto é fazer mais com os mesmos recursos. Um pensamento constante nesse tipo de análise é o tradicional dilema "fazer versus terceirizar" como forma de aumentar a eficiência dos esforços de trade. Esse ponto também abrange incentivos de vendas, remuneração variável, estrutura, descrição de cargos e sistemas de automação.

Passo 3- Quantificar os Gaps (ou "pontos de desenvolvimento" - para ser mais politicamente correto)

Procura-se dimensionar o valor das oportunidades, quantificando ganhos financeiros de forma "macro". Nesse ponto o gestor de trade deve se perguntar "Quanto vale essa oportunidade?" Se não houver resposta numérica em termos de margem de lucro, market share ou vendas incrementais, provavelmente a ideia não deve ser contemplada no plano de trade marketing.

Dica: na minha experiência como profissional de trade desde 1997, os campeões em vendas incrementais são: redução de ruptura, seguida por melhoria da eficiência de repositores, vendedores ou distribuidores e promoções de vendas.

Passo 4- Análise dos incrementais das ações

Nessa etapa procura-se quantificar a criação de valor de cada ação, ou seja, sua capacidade de trazer lucro adicional em um determinado período - geralmente 12 meses. Para isso é preciso conhecer o custo ou investimento em trade necessário para realizar cada uma das propostas apresentadas. Claro que neste ponto se trabalha com uma estimativa, por isso é importante ter agências que possam passar uma noção de custos antes da proposta propriamente dita. A criação de valor - numa formulação bem simplória - é medida pelo lucro resultante das vendas incrementais para a indústria ou marca e o custo ou investimento para realizar a ação.

Passo 5- Análise de viabilidade operacional e priorização

O objetivo é evitar que o gestor de trade marketing use apenas sua opinião pessoal para avaliar as ações e fique suscetível a ser tomado pelos colegas como alguém que tem predileções e caprichos. É importante utilizar um conjunto de critérios fixos na análise de viabilidade e na priorização.

A utilização de quatro quesitos de análise com pesos definidos pela alta direção da empresa facilitará o trabalho de trade. Cada ação vai possuir uma espécie de pontuação (scorecard) que ajudará na decisão de quais irão ou não para o plano de trade final. Quanto maior o score, maior a chance de receber as verbas para ser realizada no próximo ano:

- Critério 1: Alinhamento estratégico - PESO 4

- Critério 2: Facilidade de implementação - PESO 2
- Critério 3: Impacto não financeiro - PESO 1
- Critério 4: Retorno sobre investimento - PESO 3

Passo 6- Plano tático

O plano tático é um detalhamento das ações que foram previamente selecionadas para comporem o plano final. Um formato ideal para o plano tático tem os seguintes pontos bem explicados em um documento ou apresentação:

- Contexto (problema ou oportunidade a ser endereçada)
- Mercado (onde acontecerá?)
- Objetivos da ação (o que esperamos com ela?)
- Métricas do processo (como avaliar a extensão de sua implementação?)
- Métricas de resultado (qual é o critério de sucesso?)
- Região/Canal (quem será o executor da ação em vendas?)
- Categoria/Cliente (quais produtos e quais clientes serão envolvidos?)
- Mecânica (como ela irá funcionar?)
- Resultados financeiros (qual é o P&L da ação?)
- Resultados não financeiros (existem impactos colaterais positivos?)
- Cronograma
- Riscos envolvidos

É importante compreender que em trade marketing existem ações padronizadas que servem para todos os clientes e algumas que devem ser customizadas apenas para um cliente ou canal. Essa característica não impede o gestor de criá-las com antecedência prevendo inclusive situações emergenciais para os problemas mais comuns, como por exemplo "contrabalancear aumento de tabela de preços" por meio de promoções de incentivo e sell-out (aumento de giro).

Passo 7- Ranking das ações: "A execução é a única estratégia que o shopper enxerga"

As ações com baixa pontuação devem ser excluídas do plano que será apresentado à diretoria e saber calcular ROI em trade marketing ajudará muito o gestor a priorizar. Entretanto, como a capacidade de vendas em executar muitas ações em campo é restrita, do ponto de vista prático, a estratégia só sairá do papel quando os vendedores forem capazes de executá-la junto a algum cliente. Deve se considerar o plano de marcas, de clientes e a capacidade de vendas em executar as propostas. Dessa forma a priorização é a chave para o crescimento rentável das empresas de bens de consumo de massa.

Passo 8- Demonstrativo de resultado da ação

Neste ponto o gestor deve formalizar as premissas para o cálculo dos resultados de cada ação, inclusive como chegou ao retorno apresentado e as métricas de sucesso de sua proposta.

Passo 9- P&L Integrado

O nono passo é uma continuação do oitavo. Aqui ao invés de tomar ação por ação, apresentando resultados individuais, todas as ações selecionadas são somadas em termos de incremental de vendas, custos e margens de lucro incrementais. Isso permite ao gestor apresentar uma proposta integrada de orçamento (investimentos e despesas) e de potencial de aumento de vendas (que irá para a meta comercial) além de ganhos potenciais de market share (a serem considerados no orçamento de marketing - produtos).

Passo 10- Análise de riscos

Finalmente, o último passo deve apresentar os pontos de atenção da organização que podem representar risco ao plano. Entre as justificativas mais ouvidas em trade marketing para o fracasso de boas propostas estão os pontos abaixo:

- Reações da concorrência
- Produtos substitutos e novos entrantes
- Mudanças de mercado e consumo
- Fatores internos e cultura organizacional
- Fornecedores ruins
- Relacionamento com clientes

O "Plano B"

A análise de riscos não é uma salvaguarda para o fracasso, apenas uma avaliação que embasa a proposta do chamado Plano de Contingência, ou "plano B". Esse trabalho prevê as dificuldades de implementação e alternativas de curso de ação no caso desses obstáculos se materializem ao longo do processo de implementação do plano de trade marketing. O "Plano B" não é obrigatório mas se for feito e eventualmente utilizado irá demonstrar o grau de maturidade da equipe de trade. A dica é criar um plano alternativo com ações de alto impacto de resultados e fácil de implementar, mas cujo score foi abaixo das demais em quesitos como alinhamento estratégico e impacto não financeiro. Acredite, na hora da necessidade, resultado fala sempre mais alto. Principalmente se o problema afetar a empresa no curto prazo.

* Por Rafael D'Andrea, sócio-diretor da Agência Shopper e sócio da ToolboxTM - Trade Marketing Know-How e Luiz Sedeh diretor de Desenvolvimento da ToolboxTM - Consultoria e Métricas de Trade Marketing