

## 5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo concluímos os passos do ferramental de análise utilizado para a pesquisa indicado no capítulo 2.

Inicialmente avaliamos a adequação do Trade Marketing à estratégia da empresa considerando as características desta e as forças e fraquezas do conjunto de fatores organizacionais, que já foram devidamente identificadas no capítulo 4.

Em seguida, validamos os atributos desejáveis para assegurar a adequação estratégica do Trade Marketing nas empresas.

### 5.1. Avaliação da adequação estratégica do Trade Marketing

Vimos pela análise dos resultados obtidos no questionário que as empresas pesquisadas possuem estratégias de diferenciação por PRODUTOS e pela QUALIDADE dos processos de suas indústrias. Além disso, possuem um escopo de atuação através de um portfólio de vários produtos dentro de cada segmento de mercado em que se fazem presentes.

A avaliação das forças e fraquezas identificadas no Capítulo 4 sejam elas relacionadas aos fatores organizacionais gerais das empresas ou pertinentes à área de Trade Marketing possibilitam a análise dos atributos que colaboram e dos atributos que dificultam a adequação estratégica da área.

Os resultados obtidos em relação às estruturas organizacionais nos indicaram que os respondentes acreditam que a área de Trade Marketing está adequada para atender às demandas que possui.

Contudo é importante notar que existe uma necessidade de maior conhecimento das demais pessoas da empresa, incluindo o conselho executivo, a respeito das principais atividades da área e Trade Marketing. A melhoria deste conhecimento é um atributo que poderá contribuir no processo de adequação estratégica da área.

Os resultados obtidos em relação à qualidade das equipes de Trade Marketing sugerem que as equipes têm atributos necessários para contribuir à adequação da área à estratégia da empresa, uma vez que 63% dos respondentes consideraram esta qualidade adequada. Já o tamanho das equipes ainda é considerado inadequado.

A análise do fator organizacional que diz respeito aos processos também traz indícios de atributos que contribuem à adequação estratégica do Trade Marketing, uma vez que os processos da área aparecem como sendo processos mapeados, que são construídos com prazos previamente estipulados, com o envolvimento das demais áreas de interface e que levam em consideração as necessidades do mercado e dos clientes. Claramente pode-se perceber que estes atributos favorecem à adequação estratégica dos processos da área de Trade Marketing.

A análise dos sistemas gerenciais aparece como um fator que não apresenta atributos que contribuem à adequação estratégica do Trade Marketing, menos da metade dos respondentes concordaram que a área possui sistemas gerenciais próprios e adequados. Este resultado está alinhado com os resultados obtidos sobre os sistemas gerenciais da empresa em geral. Neste caso apenas 35% dos respondentes concordaram que os sistemas gerenciais existentes atualmente são adequados à estratégia das empresas pesquisadas.

Assim como os sistemas gerenciais, os fatores relacionados aos sistemas de treinamento também demonstraram uma falta de atributos que contribuam à adequação estratégica da área. Os respondentes consideraram insuficientes os treinamentos destinados a área de Trade Marketing e com abordagem de temas inadequados. Além disso, foi constatada a inexistência de treinamentos para as demais áreas da empresa sobre o Trade Marketing, fato que deveria ser mais explorado em se tratando de uma área nova dentro das organizações.

Os resultados obtidos com relação aos sistemas de medição de desempenho se mostraram à princípio inconclusivos. Porém, note que o mesmo foi indicado no item 4.1. como sendo um dos principais fatores que constituem uma dificuldade para implementação da estratégia. Este ponto também é encontrado em outros estudos já realizados no Brasil a respeito do tema (LEAL, 2004; WERNECK, 2004). Sendo assim, pela falta de consistência nas respostas

e pela indicação do item como um fator dificultador para a execução da estratégia, pode-se concluir que os sistemas de medição de desempenho não caracterizam atributos favoráveis à adequação estratégica da área dentro das empresas pesquisadas.

O sistema de recompensa da área de Trade Marketing constitui uma fraqueza uma vez que não é adaptável para as necessidades da área, sendo portanto, um fator que dificulta a adequação estratégica da área.

Com relação aos aspectos relacionados à cultura, da mesma forma que em relação aos sistemas de medição de desempenho, encontramos respostas inconclusivas nos resultados dos questionários. Aqui também a cultura foi indicada como fator de grande importância para dificultar a implantação das estratégias. Existem outros trabalhos já realizados no país (RIBEIRO, 2004; MAYRINK, 2008) que indicam os aspectos relacionados à cultura como atributos que dificultam à adequação estratégica nas organizações.

Os aspectos relacionados à liderança e à comunicação demonstraram ser atributos que contribuem à adequação estratégica da área de Trade Marketing. A liderança participativa e a liderança através de exemplos são alguns destes atributos, bem como a comunicação informal, que permite o constante feedback das ações, também pode ser considerada como um atributo que contribui à adequação estratégica do Trade Marketing.

Os sistemas de informação utilizados pela área de Trade Marketing dificultam a adequação estratégica da mesma. Por outro lado os recursos computacionais e os demais aspectos físicos de instalação e ambiente de trabalho estão alinhados no sentido de constituírem atributos que colaboram para a adequação estratégica do Trade Marketing.

Por fim, os aspectos financeiros também demonstraram constituir atributos favoráveis à adequação estratégica da área dentro das organizações, uma vez que são considerados adequados pelos respondentes e coerentes com as necessidades da área. Além disso, possuem a garantia de utilização uma vez que estejam comprometidos com ações junto aos clientes.

Analisando todos os fatores investigados anteriormente pode-se perceber a existência de indícios que alguns atributos colaboram para a adequação estratégica da área de Trade Marketing nas empresas pesquisadas, tais como:

- Qualidade da estrutura organizacional da área de Trade Marketing
- Desenvolvimento dos processos da área
- Estrutura de trabalho das equipes (multifuncionais e multi-tarefas)
- Liderança e comunicação dentro da área de Trade Marketing.
- Aspectos Físicos do ambiente de trabalho
- Recursos financeiros utilizados pela área

Contudo, por se tratar de uma área relativamente nova no meio organizacional ainda existe um longo caminho a ser percorrido em busca da adequação estratégica completa. Para isto, se faz necessária atenção na correção de alguns fatores que podem dificultar a adequação do Trade Marketing. Em especial aqueles relacionados à Cultura e aos Sistemas Gerenciais, de Treinamento, de Medição de Desempenho, de Recompensa e de Informação.

Além disso, também é importante atentar para o problema de tamanho inadequado da equipe e de um maior conhecimento sobre o Trade Marketing por parte das demais áreas da empresa, fatos que podem ser considerados coerentes com o estágio de maturidade da área, uma vez que se trata de uma área muito recente no universo empresarial.

## **5.2.**

### **Validação dos fatores organizacionais desejáveis para assegurar a adequação estratégica da área de Trade Marketing.**

O objetivo deste item do presente capítulo é validar os atributos desejáveis para a adequação estratégica da área de Trade Marketing.

Neste sentido, a lista de referências proposta inicialmente foi utilizada como base para confrontação dos resultados obtidos através da aplicação do questionário estruturado.

Em relação à estrutura organizacional a pesquisa demonstra coerência em relação à necessidade da área de Trade Marketing possuir uma estrutura matricial, pois 82% dos entrevistados concordaram que a melhor opção de estrutura seria aquela que considera as categorias de produto, os canais de vendas e as regiões geográficas, ou seja uma estrutura de Trade Marketing Mista (veja Quadro 41)

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL					
		(a) CATEGORIA (Tipo de Produto)	(b) CANAL (Atacado / Varejo )	(c) REGIÃO (Sul / SP / NE ...)	(d) MISTA
3.08	No caso do mercado de BENS DE CONSUMO qual seria a melhor opção para organização da área de TRADE MARKETING?	0%	11%	8%	82%

**Quadro 41** – Respostas da questão 3.08

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Outro atributo desejável relacionado à estrutura organizacional foi comprovado com os resultados obtidos na questão 3.10 que solicitava ao respondente para escolher a que área o Trade Marketing deveria estar subordinado. Neste caso 49% dos respondentes afirmaram que o departamento deveria estar subordinado a área de vendas e 41% deles acredita que o melhor seria que o departamento fosse independente, sem subordinação a nenhuma outra área da empresa. Apenas 10% indicaram que a melhor alternativa seria o departamento responder para a área de Marketing (veja Quadro 42).

Portanto, não se pode concluir que a opção mais adequada seja que o departamento de Trade Marketing esteja dentro da estrutura de vendas da empresa. Propõe-se reformular o atributo da seguinte forma:

- A estrutura de Trade Marketing deverá preferencialmente estar ligada à área de vendas, podendo também ser uma estrutura independente ligada diretamente ao comitê executivo da empresa.

## 3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

		(a) MARKETING	(b) VENDAS	(c) INDEPENDENTE
3.09	Na sua empresa a área de Trade Marketing está subordinada a qual departamento?	24%	55%	21%
3.10	No caso do mercado de BENS DE CONSUMO, na sua opinião a área de Trade Marketing deveria estar subordinada a qual departamento dentro da empresa?	10%	49%	41%

**Quadro 42** – Respostas das questões 3.09 e 3.10

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

A questão 3.11 abordava o tema sobre a subordinação de outra área específica dentro das indústrias de bens de consumo, que se trata da área de Merchandising, responsável pelo desenvolvimento e gerenciamento dos materiais de divulgação dos produtos no Ponto de Venda. Neste caso, 76% dos respondentes afirmaram que a área de Merchandising estava subordinada ao departamento de Trade Marketing (veja Quadro 43).

## 3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

		(a) MARKETING	(b) TRADE MARKETING	(c) VENDAS	(d) INDEPENDENTE
3.11	Na sua empresa a área de MERCHANDISING ( <i>Desenvolvimento e Gerenciamento do Material de PDV</i> ) está subordinada a qual departamento?	5%	76%	18%	0%

**Quadro 43** – Respostas das questões 3.09 e 3.10

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Sendo assim, se propõe a inclusão de mais um item à lista de atributos desejáveis à adequação estratégica da área de Trade Marketing relacionado à variável Estrutura Organizacional:

- O departamento de Merchandising deverá estar subordinado à área de Trade Marketing

Com relação à variável principal independente EQUIPES, foram propostos os seguintes atributos a serem analisados na pesquisa:

- Equipes com características multifuncionais e inter-funcionais.
- Trabalho em equipes sob estrutura matricial focada em categorias de produtos e nos diferentes tipos de canais de venda

As questões 4.01 a 4.04, todas no modelo Likert, traziam afirmações sobre os modelos das equipes da área de Trade Marketing das empresas. O Quadro 44 apresenta os resultados das respostas obtidas para estas questões.

4. EQUIPES						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
4.01	As equipes de Trade Marketing são MULTIFUNCIONAIS Entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares.	0%	16%	13%	53%	18%
4.02	As equipes de Trade Marketing são INTER-FUNCIONAIS Entende-se por equipes inter-funcionais aquelas cujos membros são de departamentos diferentes, mas contribuem para um mesmo projeto.	21%	42%	13%	16%	8%
4.03	As equipes de Trade Marketing são orientadas a PROJETOS Entende-se por equipes orientadas para a projetos aquelas equipes que estão sempre ou quase sempre alocadas em projetos, mesmo para departamentos diferentes de sua alocação original	18%	32%	11%	34%	5%
4.04	As equipes de Trade Marketing são MULTI-TAREFAS Entende-se por equipes multi-tarefas aquelas cujas competências permitem a execução simultânea de diversas tarefas.	3%	3%	11%	58%	26%

**Quadro 44** – Respostas das questões 4.01 a 4.04

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Em relação à afirmação de que as equipes de Trade Marketing são MULTIFUNCIONAIS, 71% dos respondentes concordaram com esta afirmação, 13% nem concordaram nem discordaram e apenas 16% discordaram.

Em relação à afirmação de que as equipes de Trade Marketing são INTER-FUNCIONAIS, apenas 24% dos respondentes concordaram com esta afirmação e 63% discordaram.

Em relação à afirmação de que as equipes de Trade Marketing são orientadas a PROJETOS, apenas 39% dos respondentes concordaram com esta afirmação, 11% nem concordaram nem discordaram e 50% discordaram.

Em relação à afirmação de que as equipes de Trade Marketing são MULTI-TAREFAS, 84% dos respondentes concordaram com esta afirmação, 11% nem concordaram nem discordaram e apenas 6% discordaram.

Conclui-se que o atributo proposto inicialmente deve ser reformulado, uma vez que a maioria dos respondentes afirmou que as estruturas de Trade Marketing não são INTER-FUNCIONAIS. Por outro lado, a grande maioria afirmou que são equipes MULTI-TAREFAS.

Em relação a serem equipes orientadas a PROJETOS o resultado não é conclusivo pois, 50% dos respondentes discordaram desta afirmação enquanto que 39% deles concordaram e 11% foram imparciais, nem concordando nem discordando. Desta forma existe uma clara divisão de opiniões no grupo pesquisado.

Sendo assim, propõe-se o seguinte atributo em relação à variável EQUIPES:

- Equipes com características multifuncionais e multi-tarefas.
  - Entende-se por multifuncionais aquelas equipes cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares
  - Entende-se por multi-tarefas aquelas equipes cujas competências permitem a execução simultânea de diversas tarefas.

As questões 4.05 a 4.07 tratavam do outro atributo proposto para ser estudado:

- Trabalho em equipes sob estrutura matricial focada em categorias de produtos e nos diferentes tipos de canais de venda

Neste caso fica claro que o atributo proposto é coerente com as respostas obtidas nos questionários (veja Quadro 45):

- 84% dos respondentes concordaram que as equipes de Trade Marketing trabalham considerando as estratégias de diferentes produtos
- 71% dos respondentes concordaram que as equipes de Trade Marketing trabalham considerando as estratégias de diferentes canais de venda.

- 76% dos respondentes concordaram que as equipes de Trade Marketing trabalham considerando as estratégias dos diferentes produtos de acordo com os diferentes canais de venda.

4. EQUIPES						
4.05	As equipes de Trade Marketing realizam suas atividades considerando as estratégias dos diferentes PRODUTOS	5%	5%	5%	50%	34%
4.06	As equipes de Trade Marketing realizam suas atividades considerando as estratégias dos diferentes CANAIS DE VENDAS	5%	8%	16%	39%	32%
4.07	As equipes de Trade Marketing realizam suas atividades considerando as estratégias dos diferentes PRODUTOS de acordo com os diferentes CANAIS DE VENDAS	3%	13%	8%	37%	39%

**Quadro 45** – Respostas das questões 4.05 a 4.07

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Com os resultados encontrados, pode-se validar o atributo proposto inicialmente.

A pesquisa também procurou identificar a origem das pessoas que trabalham atualmente na área de Trade Marketing. Foi então solicitado ao respondente que ele ordenasse de 1 a 6, sendo 1 a área mais importante e 6 a área menos importante, uma lista de áreas de onde as pessoas que trabalham em Trade Marketing são originadas.

Fazendo-se uma média de todas as respostas obtidas a área de VENDAS obteve um índice de 1,8 do grau de importância, sendo a área indicada como a mais importante para formação das equipes de Trade Marketing.

Em seguida os respondentes indicaram que as pessoas que trabalham nas equipes de Trade Marketing tem sua origem ligada diretamente a própria área, ou seja, já entraram na empresa para trabalhar diretamente na área de Trade Marketing. Esta opção obteve uma média de 2,3 em relação à resposta do grau de importância indicado pelos respondentes, com 45% dos respondentes indicando esta opção como tendo o grau de importância 1 para formação das equipes.

A área de MARKETING foi a terceira mais importante indicada pelos respondentes, obtendo uma média de 2,4 em relação ao grau de importância. A média foi bem próxima a opção da origem direta para a área de Trade Marketing,

porém apenas 19% dos respondentes indicaram esta opção como tendo grau de importância 1 para formação das equipes de Trade Marketing.

As demais áreas propostas (Finanças, Logística e Outras Áreas) obtiveram médias acima de 4 com relação ao grau de importância para formação das equipes de Trade Marketing.

Com a análise dos resultados descritos anteriormente, propõe-se então um novo atributo para variável EQUIPES, descrito abaixo:

- Equipes formadas por profissionais originários da área de VENDAS e MARKETING, ou que ingressem nas empresas para trabalhar diretamente na área de Trade Marketing.

Buscou-se também entender a proporção de homens e mulheres que formavam as equipes. O resultado obtido demonstra um claro equilíbrio entre os sexos. Os homens representam 51% e as mulheres 49% das equipes de Trade Marketing. Sendo assim, propõe-se outro atributo para a variável EQUIPES:

- Equipes com um equilíbrio entre as proporções de homens e mulheres.

Com relação à variável principal independente PROCESSOS, os atributos desejáveis propostos na lista inicial de referência foram validados através da questão 5.09 que se tratava de uma questão de múltipla escolha que solicitava ao respondente classificar como GRANDE, MÉDIO ou BAIXO o grau de importância dos fatores que garantem que os processos de Trade Marketing estão adequados à estratégia da empresa. O Quadro 46 apresenta os resultados obtidos para esta questão.

## 5. PROCESSOS

5.09	Quais fatores você percebe como importantes para garantir que os processos da área de Trade Marketing estejam adequados à estratégia da empresa? Indique na coluna conforme o grau de importância: 1 - fator com <b>grande</b> grau de importância 2 - fator com <b>médio</b> grau de importância 3 - fator com <b>baixo</b> grau de importância	GRAU DE IMPORTÂNCIA		
		GRANDE	MÉDIO	BAIXO
(a)	Possuir processos construídos através de times que envolvam todas as áreas impactadas pelo mesmo	84%	11%	5%
(b)	Possuir processos construídos com a participação dos principais clientes da empresa	32%	42%	26%
(c)	Possuir processos MAPEADOS	50%	39%	11%
(d)	Possuir processos DOCUMENTADOS formalmente	39%	42%	18%
(e)	Possuir processos COMUNICADOS a todas as áreas envolvidas	79%	16%	5%
(f)	Possuir processos COM PRAZOS ESTABELECIDOS	58%	37%	5%
(g)	Possuir processos que possam ser MEDIDOS e ACOMPANHADOS, através de indicadores alinhados com a estratégia da empresa.	84%	13%	3%

**Quadro 46** – Respostas da questão 4.09

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

- 84% dos respondentes consideraram ser de GRANDE importância que a área de Trade Marketing possua processos que possam ser MEDIDOS e ACOMPANHADOS, através de indicadores alinhados com a estratégia da empresa.
- Possuir um planejamento participativo envolvendo todas as áreas impactadas foi considerado por 84% dos respondentes de GRANDE importância para que os processos da área de Trade Marketing estejam alinhados com a estratégia da empresa.
- 74% dos respondentes consideraram de GRANDE e MÉDIA importância construir processos com a participação dos principais clientes da empresa.
- A comunicação dos processos foi apontada por 79% dos respondentes com GRANDE importância para garantir que os processos da área estejam adequados a estratégia da empresa.

- 95% dos respondentes consideraram que o estabelecimento de prazos possui GRANDE ou MÉDIA importância para garantia da adequação dos processos da área a estratégia da empresa.
- 81% afirmaram que possuir processos documentados formalmente é de GRANDE ou MÉDIA importância para garantir a adequação dos processos da área de Trade Marketing a estratégia da empresa.

Com os dados descritos acima se pode concluir que todos os atributos propostos na lista de referência inicial são válidos no caso da variável independente PROCESSOS.

Com o objetivo de complementar os dados obtidos na pesquisa buscou-se identificar quais as principais atividades realizadas pela área de Trade Marketing dentro das empresas. (questões 5.10 e 5.11).

Para análise das respostas obtidas em relação a tais atividades definiu-se o seguinte critério de classificação:

**1 – Atividades Principais da área de Trade Marketing:** são atividades que onde mais de 70% dos respondentes indicaram como sendo de responsabilidade da área.

**2 – Atividades Secundárias da área de Trade Marketing:** são atividades onde entre 50% e 69% dos respondentes indicaram como sendo de responsabilidade da área.

De acordo com o critério estabelecido encontramos a seguinte lista de atividades das áreas:

**1 – Atividades Principais:**

- Criar, coordenar e acompanhar ações promocionais realizadas no ponto de venda (95%)
- Coordenar os calendários promocionais para os diferentes canais de vendas e clientes (92%)
- Desenvolvimento de material de merchandising para aplicação no ponto de venda (92%)
- Responsável pela comunicação entre marketing e vendas (87%)

- Elaborar campanhas de incentivo para rede de distribuidores e atacados (84%)
- Desenvolvimento de projetos especiais e novas ferramentas de gestão junto aos clientes. (Ex.: Gerenciamento por categorias) (84%)
- Definir os canais de vendas que serão foco de atuação para cada produto da empresa (76%)
- Desenvolvimento de material para divulgação de lançamento nos clientes (76%).
- Criação e Coordenação das campanhas de incentivo para a equipe de vendas (76%).
- Treinamento e formação de equipes de vendas, tanto interna como dos clientes (74%)

## **2 – Atividades Secundárias:**

- Identificar novas oportunidades de negócio por canal de venda (68%).
- Criação de embalagens promocionais diferenciadas por canal de vendas (ex.: L3P2, 2 Produtos com preço especial,...) (68%).
- Desenvolvimento, divulgação e acompanhamento dos objetivos comerciais para a força de vendas (68%).
- Realização de Análises Mercadológicas para identificação de oportunidades e análise do negócio nos clientes (68%).
- Definição de políticas de preço e descontos por canal de vendas e por região geográfica (66%).
- Desenvolvimento de campanhas de mídia para meios de comunicação direcionados aos clientes (Revistas Trade) (66%).
- Apresentação de lançamentos nos clientes (63%).
- Estabelecer os indicadores que serão utilizados para avaliar o desempenho de cada canal de venda (58%).

Esta lista de atividades será incluída, como informação adicional aos resultados do presente estudo, de forma a colaborar na identificação e definição das responsabilidades chaves da área de Trade Marketing em empresas de bens de consumo.

A questão 6.06 abordava o tema dos Sistemas Gerenciais. Obteve-se um retorno em 79% dos respondentes concordando ser importante que a área de Trade Marketing desenvolva sistemas gerenciais próprios.

No entanto, cabe notar que tais sistemas gerenciais ainda apresentam um baixo estágio de desenvolvimento, como já foi constatado no capítulo 4 quando identificamos as forças e fraquezas dos fatores organizacionais:

- Apenas 42% dos respondentes concordaram que a área de Trade Marketing já possui sistemas capazes de acompanhar as ações desenvolvidas pela área.
- Apenas 35% dos respondentes afirmaram que os sistemas utilizados atualmente são adequados a estratégia adotada pela empresa.
- 50% dos respondentes afirmaram que não existe um sistema gerencial específico e cada gestor tem sua maneira e forma de gerenciar as atividades pelas quais é responsável.

Os resultados a respeito da variável independente Sistemas de Treinamento confirmaram que 100% dos respondentes concordaram ser importante a existência de treinamentos específicos para abordar tendências de mercado e formas de atuação nos diferentes canais de vendas do país para a área de Trade Marketing.

Outro fato constatado na pesquisa, é que 81% dos respondentes concordaram que as pessoas que trabalham em Trade Marketing precisam receber treinamentos das áreas de VENDAS e MARKETING para desempenhar suas funções.

Apesar de se chegar ao consenso da importância dos treinamentos específicos para a área de Trade Marketing, se percebe pela análise dos resultados que as empresas ainda não estão trabalhando de forma adequada:

- Apenas 42% dos respondentes concordaram que existem hoje treinamentos específicos para atender as necessidades da área
- Apenas 19% dos respondentes concordaram que o número de treinamentos realizados por ano para as pessoas da equipe de Trade Marketing é adequado.

- Apenas 26% dos respondentes concordaram que a verba destinada ao treinamento da equipe de Trade Marketing é adequada às necessidades e demandas da área.
- Apenas 32% dos respondentes concordaram que existem treinamentos para pessoas de outras áreas (vendas, marketing, logística, finanças) sobre os processos, papéis e atividades desempenhados pela área de Trade Marketing.

O Quadro 47 traz os resultados das questões relacionadas aos Sistemas de Treinamento das empresas pesquisadas.

7. SISTEMAS DE TREINAMENTO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
7.02	Existem treinamentos específicos para a necessidade de formação das pessoas que trabalham na área de Trade Marketing.	13%	34%	11%	24%	18%
7.03	O número de treinamentos realizados por ano para as pessoas da equipe de Trade Marketing é adequado.	18%	47%	16%	11%	8%
7.04	A equipe de Trade Marketing participa apenas de treinamentos realizados para outras áreas, em especial MARKETING e VENDAS.	8%	29%	34%	26%	3%
7.05	As pessoas que trabalham em TRADE MARKETING precisam receber treinamentos das áreas de VENDAS e MARKETING para desempenhar suas funções.	0%	5%	13%	42%	39%
7.06	A verba destinada ao treinamento da equipe de Trade Marketing é adequada às necessidades e demandas da área.	13%	42%	18%	21%	5%
7.07	A empresa possibilita a participação das pessoas em treinamentos sobre Trade Marketing que acontecem fora da empresa (Universidades, Palestras, Workshops.).	11%	18%	11%	39%	21%
7.09	Existem treinamentos para pessoas de outras áreas da empresa (vendas, marketing, logística, finanças) sobre processos, papéis e atividades desempenhados pela área de Trade Marketing.	21%	39%	8%	24%	8%
7.10	Considero necessário a existência de treinamentos específicos para abordar as tendências de mercado e formas de atuação nos diferentes canais de venda.	0%	0%	0%	53%	47%

**Quadro 47** – Respostas das questões 7.02 a 7.07, 7.09 e 7.10

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Pode-se perceber com clareza pelos dados analisados que existe atualmente um grande espaço para desenvolvimento nas empresas no que concerne a todos os sistemas de treinamentos relativos à área de Trade Marketing.

No sentido de colaborar para o desenvolvimento deste fator, buscou-se identificar quais temas deveriam ser abordados em treinamentos para profissionais que atuem na área.

Para análise dos resultados obtidos sobre estes temas definiu-se o seguinte critério de classificação:

**1 – Temas Grande Relevância:** são temas que foram apontados por mais de 90% dos respondentes como sendo de GRANDE ou MÉDIA importância para treinamentos de profissionais da área de Trade Marketing.

**2 – Temas Média Relevância:** são temas que foram apontados entre 75% e 89% dos respondentes como sendo de GRANDE ou MÉDIA importância para treinamentos de profissionais da área de Trade Marketing.

De acordo com o critério estabelecido encontramos a seguinte lista de temas a serem abordados nos treinamentos para profissionais da área de Trade Marketing:

**1 – Temas Grande Relevância:**

- Tendências de mercado (100%)
- Criação e gerenciamento de promoções e atividades no ponto de venda (97%)
- Formação sobre produtos (97%)
- Finanças (97%)
- Ações de marketing (95%)

**2 – Temas Média Relevância:**

- Gerenciamento de pessoas (89%).
- Gerenciamento de conflitos (87%).
- Técnicas de vendas (87%).
- Gerenciamento de Projetos (79%)
- Pesquisa de mercado (79%).

Esta lista de temas para treinamento será incluída como informação adicional aos resultados do presente estudo, de forma a colaborar na

identificação e definição das principais demandas de formação para os profissionais que trabalham na área de Trade Marketing.

A questão inicial levantada para avaliar a variável SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO foi identificar quais sistemas são utilizados atualmente pelas empresas pesquisadas. A questão 8.01 fornece uma lista de opções de sistemas de medição de desempenho e solicita que o respondente escolha qual delas são utilizadas em suas empresas. Os sistemas mais indicados pelos respondentes foram:

- Indicadores Mercado (Participação, Distribuição e Penetração) – 92%
- Indicadores Vendas (Volume, Mix, Introdução Lançamentos) – 95%

Em seguida foram indicados alguns sistemas financeiros mais específicos:

- ROI (retorno sobre o investimento) – 68%
- EBTIDA (resultado financeiro) – 55%

Os demais sistemas de desempenho foram citados por menos de 30% dos respondentes, de forma que avaliamos que os mesmos não são tão significativos neste mercado, quando se trata de utilização como medida de desempenho.

Posteriormente se questionou (questão 8.02) qual dos sistemas seria mais adequado para mensurar os resultados da área de Trade Marketing. Neste caso foi solicitado que o respondente escolhesse no máximo 3 alternativas.

O resultado foi similar ao obtido anteriormente. Os indicadores de mercado e de vendas apareceram em primeiro lugar, sendo ambos citados por 87% dos respondentes. Em seguida tivemos o ROI sendo citado por 76% dos respondentes. A diferença em relação a primeira questão foi notada com relação ao BSC (Balanced Score Card) que foi indicado por 42% dos respondentes.

A questão 9.05 buscava identificar aos resultados de que área o sistema de recompensas da área de Trade Marketing deveria estar atrelado. As respostas obtidas são apresentadas no Quadro 48 confirmam dois dos atributos desejáveis indicados na lista inicial de referência:

- A opção mais indicada pelos respondentes (61%) foi um sistema de recompensas com objetivos matriciais, parte alinhada com os objetivos de vendas e parte alinhada com os objetivos de marketing.
- A segunda opção mais indicada (39%) foi a que dizia que os objetivos da área de Trade Marketing deveriam estar alinhados com os objetivos gerais da empresa.

### 9. SISTEMAS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

9.05	Com relação ao sistema de recompensas da área de Trade Marketing você acredita que o mesmo deveria estar mais alinhado aos objetivos de que área dentro da empresa	QUANT.	%
(a)	Vendas	7	18%
(b)	Marketing	4	11%
(c)	Matricial - Parte alinhada com Vendas e parte alinhada com Marketing	23	61%
(d)	Finanças	1	3%
(e)	Logística	0	0%
(f)	Os objetivos de trade devem estar alinhados com os objetivos gerais da empresa	15	39%

**Quadro 48** – Respostas da questão 9.05

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Em relação à questão do balanceamento foi solicitado aos respondentes que indicassem o peso que objetivos QUANTITATIVOS e QUALITATIVOS deveriam ter no sistema de recompensas da área. A média final das respostas indica a necessidade de um balanceamento entre ambos, porém com um pouco mais de destaque para os objetivos QUANTITATIVOS que receberam um peso médio de 65%, enquanto que os QUALITATIVOS receberam um peso de 35%.

### 9. SISTEMAS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

9.06	Na sua opinião um sistema de recompensas ideal para a área de Trade Marketing deveria ter qual % atrelado a objetivos qualitativos e qual % atrelado a objetivos quantitativos? (Indique um % para cada tipo de objetivo de forma que ambos somem 100%. Exemplo: Quantitativo - 80% / Qualitativo - 20%)	(A) QUANTIT.	(B) QUALIT.
		65	35

**Quadro 49** – Respostas da questão 9.06

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Sendo assim é indicado que o atributo proposto inicialmente seja reformulado da seguinte forma:

- Balanceado com medidas quantitativas e qualitativas de desempenho, com um maior peso para as medidas quantitativas.

Também se pode concluir que não existe uma adaptação específica para a área de Trade Marketing dos sistemas de recompensa e reconhecimento da empresa. Apenas 29% dos respondentes afirmaram concordar que existe alguma adaptação. Fato que fortifica o atributo de que o sistema deve ser integrado ao sistema de medição organizacional da empresa.

A questão 10.11 buscava identificar quais as características da cultura organizacional favorecem a adequação estratégica da área de Trade Marketing. Os resultados indicaram as seguintes características desejáveis:

- 84% dos respondentes indicaram uma cultura de colaboração entre as áreas
- 82% dos respondentes indicaram uma cultura orientada a clientes externos
- 82% dos respondentes indicaram uma cultura onde existe abertura para novas idéias, uma cultura inovadora
- 58% dos respondentes indicaram uma cultura de processos claramente definidos.

Complementando as informações obtidas constata-se que 92% dos respondentes afirmaram que a cultura de suas empresas é apoiada em princípios éticos e morais.

Desta forma se pode confirmar os atributos desejáveis para adequação da área de Trade Marketing em relação à variável CULTURA constantes na lista inicial de referência e sugere-se o acréscimo de mais um atributo:

- Cultura de processos claramente definidos.

A questão 10.12 buscava identificar quais as características da liderança favorecem a adequação estratégica da área de Trade Marketing. Os resultados indicaram as seguintes características desejáveis:

- 95% dos respondentes indicaram uma liderança participativa
- 92% dos respondentes indicaram uma liderança que estimule o trabalho em equipe.
- 89% dos respondentes indicaram uma liderança aberta, que incentive inovações e novidades
- 55% dos respondentes indicaram uma liderança orientada a dar o exemplo.

Desta forma se pode confirmar os atributos desejáveis para adequação da área de Trade Marketing em relação à variável LIDERANÇA constantes na lista inicial de referência e sugere-se o acréscimo de mais um atributo:

- Liderança aberta e que incentive a inovação

Na questão 10.10, obteve-se o resultado que 55% dos respondentes concordaram que a comunicação na área de Trade Marketing permite o constante *feedback* das ações realizadas.

Soma-se ao ponto acima as características de cultura e liderança que foram valorizadas anteriormente, em especial as que motivam a interface entre as áreas e os trabalhos em equipe, que terminam por favorecer a comunicação informal entre as diversas áreas da empresa e a área de Trade Marketing.

Estes fatores nos permitem validar o atributo que diz respeito à COMUNICAÇÃO INFORMAL constante na lista inicial de referência.

Com relação à Tecnologia, foram avaliadas a variável principal independente HARD, Tecnologia de Informação e também duas variáveis principais independentes SOFT:

- Metodologia e técnicas específicas
- Inovação

Os resultados obtidos indicaram que 90% dos respondentes concordaram que é necessário que o sistema de informações utilizado pela área de Trade Marketing seja capaz de se integrar com os sistemas dos principais clientes, com o objetivo de troca de informações sobre o negócio. Além disso, 63% dos respondentes concordaram que os sistemas de informação utilizados pelo Trade Marketing devem ser construídos com uma base de dados atualizadas em tempo real e 90% concordaram que o sistema deve ser construído com uma base de dados integrada às demais áreas da empresa. O Quadro 50 mostra a consolidação das respostas descritas acima.

11. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
11.02	Para o desenvolvimento das atividades de Trade Marketing é necessário que existam sistemas capazes de integrar com os sistemas dos principais clientes, com o objetivo da troca de informações sobre o negócio.	0%	8%	3%	53%	37%
11.05	Os sistemas de informação da área de Trade Marketing devem ser construídos com uma base de dados integrada a outras áreas da empresa (logística, finanças, etc...)	0%	3%	8%	61%	29%
11.06	Os sistemas de informação da área de Trade Marketing devem ser construídos com uma base de dados atualizadas em tempo real.	0%	13%	24%	39%	24%

**Quadro 50** – Respostas das questões 11.02, 11.05 e 11.06.

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Foi encontrado um índice e concordância de 97% por parte dos respondentes em relação ao fato de que o sistema de informações deve possuir uma interface amigável e fácil acesso (veja Quadro 50).

Já o atributo que diz que o sistema de informações da área de Trade Marketing deveria ter acesso amplo, não pode ser plenamente confirmado pelos resultados da pesquisa uma vez que apenas 52% dos respondentes concordaram com este ponto (veja Quadro 51).

11. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
11.03	Os sistemas utilizados por Trade Marketing devem permitir acesso amplo a todas as áreas da organização e a todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional	3%	26%	18%	39%	13%
11.04	Os sistemas de informação da área de Trade Marketing devem possuir uma interface amigável e de fácil acesso.	0%	0%	3%	34%	63%

**Quadro 51** – Respostas das questões 11.03 e 11.04

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Sugere-se então a mudança do atributo da seguinte forma:

- Acesso definido de acordo com o nível estratégico do usuário e com restrições no caso de informações compartilhadas entre a empresa e os clientes.

Com o objetivo de complementar os atributos relacionados à variável SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, buscou-se identificar quais informações deveriam estar presentes em um sistema para a área de Trade Marketing

Para análise dos resultados obtidos sobre estas informações definiu-se o seguinte critério de classificação:

**1 – Informações de Grande Relevância:** são informações que foram indicadas por mais de 80% dos respondentes.

**2 – Informações de Média Relevância:** são informações que foram indicadas por mais de 50% dos respondentes, porém por menos que 80% deles.

De acordo com o critério estabelecido encontramos a seguinte lista de informações a serem consideradas na construção de um sistema de informações para a área de Trade Marketing:

**1 – Informações Grande Relevância:**

- Volume de vendas (97%)
- Mix de produtos comercializado (95%)
- Dados de mercado (share, distribuição, preço, exposição) (95%)
- Objetivos Comerciais (92%)
- Rentabilidade dos produtos (89%)

- Rentabilidade dos clientes (87%)
- Descontos concedidos (87%)
- Informação dos clientes (estoque, condições de pagamento, atividades promocionais) (84%)
- Lançamentos de novos produtos (82%)

## **2 – Informações Média Relevância:**

- Informações de mídia (calendário de comerciais, praças de veiculação) (76%)
- Informações de logística (estoque, prazos de entrega, prazos de produção) (58%)

Esta lista de informações necessárias a construção de um sistema de informações para área de Trade Marketing será incluída como informação adicional aos resultados da pesquisa, de forma a colaborar na identificação das necessidades de informações para execução das atividades do Trade Marketing.

Não houve questões específicas no questionário para validação das variáveis SOFT referentes à tecnologia, no entanto, as respostas obtidas em outros temas podem servir como sustentação para validação dos atributos indicados na lista inicial de referência.

Já foi demonstrado que as equipes da área de Trade Marketing deveriam ser equipes Multifuncionais, formadas por pessoas que desempenham múltiplas tarefas. Também foi constatada a importância de se ter uma cultura orientada a clientes externos, bem como possuir sistemas de informação que permitam a troca de informações com estes clientes.

Desta forma pode-se concluir que os atributos desejáveis indicados na lista inicial de referência para a variável METODOLOGIA E TÉCNICAS ESPECÍFICAS, são coerentes com os resultados obtidos.

Da mesma forma foi identificado que possuir um estilo de liderança e uma cultura que motivem a inovação é desejável quando se busca garantir o alinhamento estratégico da área de Trade Marketing dentro das empresas. Além disso, também foi identificada a necessidade de se ter uma cultura voltada para

a melhoria contínua dos processos da empresa como sendo um dos atributos desejáveis a variável CULTURA.

Portanto pode-se concluir que os atributos desejáveis indicados na lista inicial de referência para a variável INOVAÇÃO, são coerentes com os resultados obtidos.

Com relação aos aspectos físicos são avaliadas duas variáveis principais dependentes: ATIVOS FIXOS / EQUIPAMENTOS e INFRA-ESTRUTURA.

Apenas 32% dos respondentes discordaram que os recursos computacionais e sistemas da empresa são inadequados para a área de Trade Marketing. Um percentual de 90% dos respondentes concordaram que para o desenvolvimento do trabalho de Trade Marketing é essencial que a equipe de vendas possua equipamentos que permitam a rápida e fácil conexão, capaz de transmitir e receber dados com agilidade. Já 56% dos respondentes concordaram que algumas atividades Trade Marketing necessitam de Móveis / Displays especiais para exposição dos produtos e que o ideal é que estes equipamentos sejam de propriedade da empresa e controlados pela própria área de Trade Marketing.

Outro fato constatado é que 61% dos respondentes concordaram que para o desenvolvimento das atividades de Trade Marketing é importante que existam instalações de salas de reunião confortáveis e bem equipadas para o encontro com clientes e que estas salas devem estar dispostas em locais onde o acesso garanta a confidencialidade com relação às demais áreas da empresa. O Quadro 52 traz os resultados consolidados referentes às questões relacionadas à variável Aspectos Físicos.

12. ASPECTOS FÍSICOS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
12.01	Os recursos computacionais e de sistemas da empresa são adequados para a área de Trade Marketing (hardware e software).	3%	29%	18%	34%	16%
12.02	É essencial para o desenvolvimento do trabalho de Trade Marketing que a equipe de vendas possua equipamentos que permitam uma rápida e fácil conexão com a área de Trade Marketing, capaz de transmitir e receber dados com agilidade	0%	0%	11%	45%	45%
12.03	Algumas atividades de Trade Marketing necessitam de MÓVEIS / DISPLAYS especiais para exposição dos produtos nos clientes. O ideal é que estes mobiliários sejam de propriedade da empresa e controlados pela própria área de Trade Marketing	5%	16%	24%	45%	11%
12.04	Para o desenvolvimento de um trabalho adequado da área de Trade Marketing é importante que existam instalações de salas de reunião confortáveis e bem equipadas para o encontro com clientes. Estas salas devem estar dispostas em locais onde o acesso garanta a confidencialidade com relação às demais áreas da empresa.	3%	16%	21%	50%	11%

**Quadro 52** – Respostas das questões 12.01 a 12.04

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

O questionário também obteve a resposta de quais seriam as áreas que deveriam estar localizadas fisicamente mais perto da área de Trade Marketing dentro da empresa (questão 12.05).

Os resultados mostram que a seguinte ordem de prioridade para localização próxima ao Trade Marketing das demais áreas da empresa:

1. Vendas
2. Marketing
3. Finanças
4. Logística
5. Demais área de suporte

Com este resultado propõe-se a inclusão de mais um atributo desejável para a variável INFRA-ESTRUTURA:

- A área de Trade Marketing deverá estar localizada preferencialmente ao lado da área de vendas e marketing dentro do escritório da empresa.

Para avaliar a variável principal independente TALENTOS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, foi solicitado que os respondentes indicassem quais

características pessoais os profissionais que trabalham na área de Trade Marketing deveriam possuir.

Os resultados demonstram estar alinhados com os atributos indicados na lista inicial de referência, abaixo se encontra o percentual de respostas obtido para as principais características pessoais indicadas:

- Boa Capacidade Analítica – 100%
- Boa comunicação – 92%
- Facilidade de construção de relacionamentos – 97%
- Capacidade de adaptação a mudanças – 97%
- Organização – 82%
- Cumprimento de prazos e normas – 61%

Além destas características foi solicitado também em questão aberta que os respondentes indicassem outras características desejáveis para as pessoas que trabalham em Trade Marketing. Sugere-se a inclusão na lista de atributos desejáveis de três novas características, uma vez que tenham sido encontradas em diversas das respostas obtidas na questão aberta:

- Empreendedorismo
- Criatividade
- Experiência na área de vendas ou marketing

Com relação à variável principal independente GERAÇÃO DE CAIXA foram encontrados os seguintes resultados (veja Quadro 53):

- 71% dos respondentes concordaram que o orçamento disponibilizado para as atividades da área de Trade Marketing é adequado.
- 63% concordaram que o orçamento da área de Trade Marketing é compatível quando comparado ao orçamento da área de Marketing.

- 61% concordaram que o orçamento da área de Trade Marketing é compatível quando comparado ao orçamento da área de Vendas.
- 58% dos respondentes concordaram que os recursos utilizados nas atividades de Trade Marketing, uma vez comprometidos com os clientes, devem ser respeitados e não são passíveis de corte ou alterações.

14. FINANCEIROS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
14.01	O orçamento disponibilizado para as atividades de Trade Marketing é adequado.	5%	13%	11%	71%	0%
14.02	O orçamento da Área de Trade Marketing é compatível com o orçamento da Área de Marketing.	3%	21%	13%	58%	5%
14.03	O orçamento da Área de Trade Marketing é compatível com o orçamento da Área de Vendas	0%	21%	18%	58%	3%
14.04	Existe uma garantia por parte da área financeira da empresa de que os recursos utilizados nas atividades de Trade Marketing, uma vez comprometidos com os clientes, devem ser respeitados e não são passíveis de corte ou alterações.	11%	18%	13%	45%	13%

**Quadro 53** – Respostas das questões 14.01 a 14.04

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Com os resultados descritos anteriormente conclui-se que os atributos indicados na lista inicial de referência são coerentes.

Outro ponto que foi identificado na pesquisa está relacionado com a área onde orçamento do Trade Marketing deveria estar alocado. (veja Quadro 54).

## 14. FINANCEIROS

<b>14.05</b>	Atualmente o orçamento da área de Trade Marketing está vinculado a que área dentro da sua empresa?	%
(a)	Vendas	<b>35%</b>
(b)	Marketing	<b>28%</b>
(c)	O orçamento de Trade Marketing é independente	<b>37%</b>

<b>14.06</b>	Na sua opinião, o orçamento da área de Trade Marketing deveria estar vinculado a que área dentro da empresa?	%
(a)	Vendas	<b>22%</b>
(b)	Marketing	<b>12%</b>
(c)	O orçamento de Trade Marketing deveria ser independente	<b>66%</b>

**Quadro 54** – Respostas das questões 14.05 e 14.06

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Neste caso, 66% dos respondentes afirmaram que o orçamento da área deveria ser independente e não estar vinculado a nenhuma outra área da empresa. Desta forma sugere-se a inclusão do seguinte atributo desejável para a variável GERAÇÃO DE CAIXA na lista de referência:

- O orçamento da área de Trade Marketing deve ser independente e não deve estar vinculado a nenhum outro departamento

Apesar dos respondentes expressarem que o orçamento deve ser independente, os mesmos também afirmaram que não é isto que encontramos nas empresas atualmente, uma vez que apenas 37% deles afirmaram que o orçamento da área é independente, 35% deles afirmaram que o orçamento está vinculado a área de Vendas e 28% a área de Marketing.

Com relação ao Desempenho existem duas variáveis principais dependentes:

- Dimensões quantitativas do desempenho
- Dimensões qualitativas do desempenho

O último item do questionário estruturado tratava destas questões e solicitava que os respondentes indicassem quais fatores deveriam ser considerados como indicadores QUANTITATIVOS e quais deveriam ser considerados como QUALITATIVOS para avaliação do desempenho da área de Trade Marketing, de forma a garantir que a mesma esteja adequada a estratégia da empresa.

Os resultados demonstram estar alinhados com os atributos indicados na lista inicial de referência. A seguir está indicado o percentual de respostas obtido pelos principais fatores indicadas no questionário.

#### **DIMENSÕES QUANTITATIVAS:**

- Crescimento das marcas nos canais de vendas (volume e valor) - 100%
- Resultados financeiros das ações promocionais desenvolvidas – 92%
- Atingimento dos objetivos de vendas – 89%
- Melhoria QUANTITATIVA da exposição dos produtos nas lojas – 87%
- Mix de produtos comercializados nos canais de vendas – 87%
- Crescimento de Participação de Mercado das marcas da empresa – 84%
- Velocidade na introdução de lançamentos – 82%
- Evolução da lucratividade dos clientes – 79%

#### **DIMENSÕES QUALITATIVAS;**

- Melhoria na comunicação com equipe de vendas – 95%
- Melhoria na construção dos planos de negócio, com otimização de tempo e recursos financeiros – 92%
- Melhoria na formação e aprendizado dos funcionários da área de Trade Marketing – 79%
- Melhoria no relacionamento com clientes – 76%
- Melhoria nos processos de trabalho que envolva interfaces com outras áreas – 71%

### 5.3. Considerações Finais.

Ao consolidar as análises dos resultados da pesquisa, foi possível chegar a uma lista final de atributos necessários / desejáveis, para cada variável principal do modelo GI, para assegurar a adequação estratégica da área de Trade Marketing (veja Quadro 55). Alcançou-se assim um dos objetivos principais da pesquisa.

**Quadro 55** – Lista FINAL de Atributos Necessários / Desejáveis para cada variável principal buscando-se a adequação estratégica da área de Trade Marketing, no caso de empresas com estratégia orientada para o cliente no setor de bens de consumo no Brasil.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Organização HARD</b>	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexível, descentralizada</li> <li>- <b>Estrutura de Trade Marketing Matricial (Produtos x Tipos de Clientes)</b></li> <li>- <b>A estrutura de Trade Marketing deverá preferencialmente está ligada a área de vendas, podendo também ser uma estrutura independente ligada diretamente ao comitê executivo da empresa.</b></li> <li>- <b>O departamento de Merchandising deverá estar subordinado a área de Trade Marketing.</b></li> </ul>
<b>Organização HARD</b>	Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipes com características multifuncionais e multi-tarefas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>□ <i>Entende-se por multifuncional aquelas equipes cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares</i></li> <li>□ <i>Entende-se por multi-tarefas aquelas equipes cujas competências permitem a execução simultânea de diversas tarefas.</i></li> </ul> </li> <li>- <b>Trabalho em equipes sob estrutura matricial focada em categorias de produtos e nos diferentes tipos de canais de venda</b></li> <li>- <b>Equipes formadas por profissionais originários da área de VENDAS e MARKETING, ou que ingressem nas empresas para trabalhar diretamente na área de Trade Marketing.</b></li> <li>- Equipes com um equilíbrio entre as proporções de homens e mulheres</li> </ul>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Organização HARD</b>	Processos	<p>Planejamento Estratégico:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alinhado a estratégia da empresa, ou seja, com indicadores que sejam consistentes com os objetivos explicitados na estratégia</li> <li>2. Comunicação clara, ou seja, produz transparência entre as áreas envolvidas e os diferentes níveis hierárquicos</li> <li>3. Processo com prazos pré-estabelecidos e acordados com todos os envolvidos</li> <li>4. Processos mapeados e documentados formalmente.</li> <li><b>5. Participativo, que envolva as diversas áreas impactadas pelas atividades. No caso da área de Trade Marketing é importante o envolvimento das áreas de Marketing, Vendas, Logística e Finanças</b></li> <li><b>6. Planejamento alinhado com as tendências de mercado, que envolvem necessidades dos clientes e movimentos da concorrência.</b></li> </ol>
<b>Organização HARD</b>	Sistemas Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrados por meio de processos interfuncionais, permitindo o suporte as ações que foram planejadas.</li> <li><b>- Sistema gerencial próprio para a área de Trade Marketing, capaz de acompanhar o andamento das ações que foram planejadas e fornecer dados para mudança de rumos caso se faça necessário.</b></li> </ul>
<b>Organização HARD</b>	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento contínuo dos gerentes e outros funcionários, para aquisição de competências necessárias à melhoria constante dos processos e desempenho.</li> <li><b>- Treinamento específico e direcionado as pessoas que participam da equipe de Trade Marketing, que possa cobrir os principais aspectos tanto de MARKETING como de VENDAS, uma vez que a área deverá cobrir o papel de ligação entre estas duas outras áreas da empresa.</b></li> <li><b>- Treinamento sobre as principais tendências do mercado e sobre os diferentes formatos de clientes existentes no país.</b></li> </ul>
<b>Organização HARD</b>	Sistemas de Medição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhados e consistentes com a estratégia</li> <li>- Abrangentes e adaptáveis às mudanças</li> <li>- Compatíveis com os recursos e configuração organizacional</li> <li><b>- Indicadores que permitam adequação às realidades dos diferentes tipos de clientes, regiões e cenários competitivos</b></li> </ul>
<b>Organização HARD</b>	Sistemas de Reconhecimento / Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema integrado ao sistema de medição organizacional</li> <li>- Balanceado com medidas quantitativas e qualitativas de desempenho, com um maior peso para as medidas quantitativas.</li> <li><b>- Objetivos alinhados matricialmente com os objetivos de Marketing e de Vendas</b></li> </ul>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Organização SOFT</b>	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura adaptável às mudanças, que incentive as inovações</li> <li>- Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho</li> <li>- Cultura apoiada na moral e ética</li> <li>- Cultura de colaboração entre as diferentes áreas da organização</li> <li>- Cultura de processos claramente definidos</li> <li>- <b>Cultura orientada a clientes / consumidores</b></li> </ul>
<b>Organização SOFT</b>	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança pelo exemplo (Coaching), de forma a assegurar o alinhamento estratégico entre os processos e as áreas da empresa.</li> <li>- Gerência Participativa</li> <li>- Liderança que estimule o relacionamento e a criação de interfaces de trabalhos internas com objetivo de melhoria dos processos e alcance dos objetivos planejados.</li> <li>- Liderança aberta e que incentive a inovação</li> </ul>
<b>Organização SOFT</b>	Comunicação Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampla e interfuncional.</li> <li>- <b>Permita a interface entre as áreas internas e clientes de forma a receber constante <i>feedback</i> sobre as ações de Trade Marketing, suas metas e métricas para análise do desempenho</b></li> </ul>
<b>Tecnologia HARD</b>	Tecnologia de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados</li> <li>- Interfaces de fácil acesso e compreensão por diferentes áreas da empresa</li> <li>- <b>Sistemas com possibilidade de integração com os sistemas de informação dos clientes.</b></li> <li>- Acesso definido de acordo com o nível estratégico do usuário e <b>com restrições no caso de informações compartilhadas entre a empresa e os clientes.</b></li> </ul>
<b>Tecnologia SOFT</b>	Metodologia e Técnicas específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de treinamento desenvolvido com metodologia, objetivando o aprimoramento dos processos organizacionais</li> <li>- <b>Metodologias alinhadas com o mercado e os diferentes tipos de clientes de forma a permitir a maior integração possível dos sistemas de informação</b></li> <li>- <b>Treinamento de equipes multifuncionais, com presença de funcionários dos clientes, de forma a criar uma maior integração entre as pessoas que estarão envolvidas nos processos de troca de informações</b></li> </ul>
<b>Tecnologia SOFT</b>	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores</li> <li>- <b>Incentivo a projetos que busquem novas parcerias com clientes, fornecedores e até mesmo indústrias concorrentes, com o objetivo de aprimoramento dos processos e de maximização dos resultados das ações de Trade Marketing</b></li> </ul>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL INDEPENDENTE</b>		
<b>Físicos</b>	Ativos Fixos / Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos computacionais (hardware e software) para apoio aos sistemas de planejamento e gerenciamento das ações.</li> <li>- <b>No caso das ações de Trade Marketing é importante se pensar em equipamentos que possam ser utilizados pela equipe de vendas no campo de forma prática e que estes equipamentos sejam capazes de transmitir e receber dados de maneira rápida e eficiente.</b></li> <li>- <b>Mobiliário FIXO ESPECIAIS para instalação em lojas de clientes que demandem projetos específicos de exposição</b></li> </ul>
<b>Físicos</b>	Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lay-out e instalações de salas adequadas para a realização de encontros de equipes multifuncionais, que envolva diversas áreas da empresa.</li> <li>- Estações de trabalho limpas, capazes de gerar um ambiente de conforto para o usuário</li> <li>- <b>Existência de salas onde seja possível receber CLIENTES sem a necessidade de passar por acessos a áreas "confidenciais" da empresa</b></li> <li>- <b>Estações de Trabalho e redes de computadores que sejam seguras em relação ao arquivamento e transmissão de dados confidenciais tanto da empresa como dos clientes.</b></li> <li>- <b>A área de Trade Marketing deverá estar localizada preferencialmente ao lado da área de vendas e marketing dentro do escritório da empresa</b></li> </ul>
<b>Pessoas</b>	Talentos Habilidades Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa capacidade analítica</li> <li>- Boa comunicação</li> <li>- <b>Facilidade de construção de relacionamentos (<i>net working</i>) e de integração com outras pessoas dentro e fora da organização.</b></li> <li>- Capacidade de adquirir novas competências e se adaptar a mudanças</li> <li>- Organização e necessidade de trabalhar seguindo processos e procedimentos previamente acordados</li> <li>- Empreendedorismo</li> <li>- Criatividade</li> <li>- <b>Experiências na área de vendas ou marketing</b></li> </ul>
<b>Financeiros</b>	Geração de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de caixa para sustentar a manutenção dos recursos necessários para realização das atividades planejadas.</li> <li>- <b>Comprometimento dos recursos definidos, sem risco de perda ou corte dos mesmos uma vez que as ações envolvem clientes com os quais são assumidos compromissos que precisam ser honrados.</b></li> <li>- <b>O orçamento da área de Trade Marketing deve ser independente e não deve estar vinculada a nenhum outro departamento</b></li> </ul>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis
<b>TIPO DE VARIÁVEL: PRINCIPAL DEPENDENTE</b>		
<b>Desempenho</b>	Dimensões Quantitativas	- Crescimento das marcas dentro dos diferentes tipos de clientes, de acordo com a estratégia definida pela empresa - Aumento das participações de mercado em linha com as ações que foram planejadas - Atingir os objetivos definidos para os lançamentos de novos produtos (volume, distribuição, participação de mercado, lucratividade) <b>- Crescimento da exposição dos produtos da empresa nos diferentes canais e regiões</b> <b>- Melhoria da lucratividade dos clientes</b>
	Dimensões Qualitativas	- Melhoria na relação com os clientes da empresa - Otimização dos tempos dedicados ao trabalho de negociação e construção de planos junto aos clientes da empresa <b>- Melhoria nas relações com as outras áreas da organização, em especial MARKETING e VENDAS</b> <b>- Melhoria na formação e aprendizado dos funcionários da área de Trade Marketing</b>

A análise dos resultados da pesquisa possibilitou além da validação da lista de atributos definida anteriormente, a construção de quadros adicionais de referência relacionados às seguintes variáveis:

- Processos (Quadro 56)
  - Atividades Principais da área de Trade Marketing
  - Atividades Secundárias da área de Trade Marketing
  
- Sistemas de Treinamento (Quadro 57)
  - Temas de grande relevância para serem abordados em treinamentos para área de Trade Marketing.
  - Temas de relevância mediana para serem abordados em treinamentos para área de Trade Marketing.
  
- Sistemas de Informação (Quadro 58)
  - Informações de grande importância para sistemas de informação da área de Trade Marketing.
  - Informações de importância mediana para sistemas de informação da área de Trade Marketing.

PROCESSOS - ATIVIDADES DE TRADE MARKETING	
<b>1 – Atividades Principais:</b>	<b>2 – Atividades Secundárias:</b>
Criar, coordenar e acompanhar ações promocionais realizadas no ponto de venda.	Identificar novas oportunidades de negócio por canal de venda.
Coordenar os calendários promocionais para os diferentes canais de vendas e clientes.	Criação de embalagens promocionais diferenciadas por canal de vendas (ex.: L3P2, 2 Produtos com preço especial,...).
Desenvolvimento de material de merchandising para aplicação no ponto de venda .	Desenvolvimento, divulgação e acompanhamento dos objetivos comerciais para a força de vendas.
Responsável pela comunicação entre marketing e vendas	Realização de Análises Mercadológicas para identificação de oportunidades e análise do negócio nos clientes.
Elaborar campanhas de incentivo para rede de distribuidores e atacados	Definição de políticas de preço e descontos por canal de vendas e por região geográfica.
Desenvolvimento de projetos especiais e novas ferramentas de gestão junto aos clientes. (Ex.: Gerenciamento por categorias)	Desenvolvimento de campanhas de mídia para meios de comunicação direcionados aos clientes (Revistas Trade).
Definir os canais de vendas que serão foco de atuação para cada produto da empresa	Apresentação de lançamentos nos clientes.
Desenvolvimento de material para divulgação de lançamento nos clientes	Estabelecer os indicadores que serão utilizados para avaliar o desempenho de cada canal de venda.
Criação e Coordenação das campanhas de incentivo para a equipe de vendas	
Treinamento e formação de equipes de vendas, tanto interna como dos clientes	

**Quadro 56** – Atividades da área de Trade Marketing**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

SISTEMAS DE TREINAMENTO	
<b>1 – Temas Grande Relevância:</b>	<b>2 – Temas Média Relevância:</b>
Tendências de mercado.	Pesquisa de mercado.
Criação e gerenciamento de promoções e atividades no ponto de venda.	Gerenciamento de pessoas.
Formação sobre produtos.	Gerenciamento de conflitos.
Finanças.	Técnicas de vendas.
Ações de marketing.	Gerenciamento de Projetos.

**Quadro 57** – Temas para serem abordados em treinamentos para área de Trade Marketing.**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	
<p><b>1 – Informações Grande Relevância:</b></p> <p>Dados de mercado (share, distribuição, preço, exposição)</p> <p>Informação dos clientes (estoque, condições de pagamento, atividades promocionais)</p> <p>Volume de vendas</p> <p>Mix de produtos comercializado</p> <p>Objetivos Comerciais</p> <p>Rentabilidade dos produtos</p> <p>Rentabilidade dos clientes</p> <p>Descontos concedidos</p> <p>Lançamentos de novos produtos</p>	<p><b>2 – Informações Média Relevância:</b></p> <p>Informações de mídia (calendário de comerciais, praças de veiculação)</p> <p>Informações de logística (estoque, prazos de entrega, prazos de produção)</p>

**Quadro 58** – Informações para sistemas de informação direcionados a área de TM.

**Fonte:** Presente pesquisa realizada pelo autor

Finalmente é importante ressaltar que a área de Trade Marketing é bastante recente nas organizações e o presente trabalho indica que a mesma ainda passa por um período de pleno desenvolvimento. No entanto, a sua importância estratégica tende a crescer bastante, especialmente em empresas do mercado de bens de consumo.

Estudos futuros sobre a área poderão utilizar como base os resultados aqui apresentados, de forma a contribuir para o desenvolvimento da própria área de Trade Marketing e também das organizações em que as mesmas estão inseridas. A lista criada também poderá ser utilizada como referência na utilização do ferramental de análise estratégica GI para diferentes áreas de organizações.

Cabe também reforçar a necessidade de se avaliar com mais profundidade os aspectos relacionados à cultura e aos sistemas de medição de desempenho cujos resultados se mostraram inconclusivos. A investigação mais detalhada através de entrevistas pessoais e da ampliação do perfil dos respondentes, incluindo também áreas operacionais e técnicas ficam como sugestões para futuras pesquisas.