

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Francisco Javier S. Mendizabal. **Trade Marketing – A conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVAREZ, Francisco Sebastian Mendizabal. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas produtoras de produtos alimentícios de consumo**. São Paulo, 1998. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- ARBACHE, Fernando Saba & SANTOS, Almir Garnier & MONTENEGRO, Christophe & SALLES, Wladimir Ferreira. **Gestão de Logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- AUSTIN, James E.. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. Nova York: The Free Press, 1990.
- BARNEY, Jay B.. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.
- BOONE, Louis E. & KURTZ, David L. **Contemporary Marketing**. Ohio: Thomson South-western, 2006.
- BOSSIDY, Larry & CHARAN, Ram. **Execução – A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2003, 2004.
- BRANDENBURGER, Adam M. & NALEBUFF, Barry J. **Co-opetition**. New York: Doubleda, 1997.
- CASTILLO, Joan Domènech. **Trade Marketing**. Madrid: Esic Editorial, 2000
- CORSTJENS, Judith & CORSTJENS, Marcel. **Store Wars**. New York: John Wiley & Sons Ltda., 1995.
- ENGEL, James & WARSHAW, Martin & KINNEAR, Thomas & REECE, Bonnie. **Promotional Estrategy – An Integrated Marketing Communication Approach**. Cincinnati: Pinnaflex, 2000.
- FAHEY, L.; RANDALL, R.M.. **Learning from the future**. New York: John Wiley, 1998.
- FIGUEIRA, Luis Augusto P. A.. **Estratégia para criação de energias nucleoeletricas no Brasil**. 2004. Dissertação de Mestrado,

Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

- FIGUEIRA, Luis Augusto P. A.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Estratégia de Geração de Energia Nuclear no Brasil – O caso da Eletronuclear. *Revista de Administração Pública*, v.37, nº 6, p. 1171-1195, Nov/Dez 2003.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRANT, R. M.. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.
- HOFER, C.; SCHENDEL, D.E. *Strategy Formulation*. St. Paul: MN, 1978.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBIN, J.. *Marketing Estratégico*. 3ª edição. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1995
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- LASSERRE, Philippe. *Global Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007.
- LEAL, Alessandro Marcos. *Adequação do sistema de medição do desempenho na gestão das organizações: caso da Telemar Norte Leste S.A. Unidade de Negócios empresariais*. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
- MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A.. *An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil*. Proceedings of INFORMS-KORMS Conference, Seoul, Korea, p.460 – 467, 2000.
- MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. The Evolution of an Integrative Model for Strategic Management Analysis in Contexts of Increasing Change: drawing upon the resource-based paradigm. *Proceedins of GBATA Conference*, Istambul CD Rom, 2001.
- MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A.; LUCAS, D.C. *Práticas Gerenciais de Qualidade das Empresas Líderes no Brasil*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.

- MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A.; RATTON, C.. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.39, nº 4, p. 46-59, 1999.
- MASSON, J.; WELLHOFF, A.. **El merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de venta**. 2ª edição. Bilbao: Deusto, 1997.
- MAYRINK, Edcler Felix. **Adequação Estratégica de Projetos: Estudo de caso da Eletronuclear**. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
- MINTZBERG, H.. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management Journal**, JAI Press Inc, v. 5, p, 1-67, 1988
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.
- MOTTA, Rodrigo Guimarães. **Estratégias e estruturas de trade marketing na indústria de bens de consumo não-duráveis como resposta às transformações ocorridas no varejo alimentício do Brasil**. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- MOTTA, Rodrigo & SANTOS, Neusa & SERRALVO, Francisco. **Trade Marketing – Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.
- PORTER, M.. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.
 _____ **Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição – Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

- RIBEIRO, Bianca Kwiatkowski. ***Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações: o caso da CBTU***. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
- SIMONI, João de. ***Promoção de Vendas***. São Paulo: Makron Books, 1997
- VAN DER HEIJDEN, K.. ***Scenarios: The Art of Strategic Conversation***, New York: John Wiley & Sons, 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant. ***Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração***. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.
- WERNECK, Lygia Campos. ***Medição de desempenho e estratégia: uma análise de sua adequação no caso da Lafarge Brasil***. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

7 ANEXOS

ANEXO A – Questionário Estruturado.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Adequação Estratégica do Trade Marketing em Empresas de Bens de Consumo

Objetivo: O principal objetivo deste questionário é colher informações para identificar os fatores que influenciam o processo de adequação estratégica da área de Trade Marketing dentro de empresas de bens de consumo com atuação no Brasil.

Participantes: Gerentes e Diretores de empresas de bens de consumo que atuem ou já tenham atuado na área de Trade Marketing em suas organizações, e que possuam experiência relevante no gerenciamento destas áreas.

Confidencialidade: Esta pesquisa é realizada com objetivos e interesses estritamente acadêmicos. As informações e percepções levantadas serão utilizadas somente para o desenvolvimento do presente estudo, conduzido pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos respondentes, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” das empresas que participarem da pesquisa.

Resultado Esperado: Respostas do questionário que retratem de maneira fiel, as percepções dos gestores respondentes a respeito dos recursos e condições organizacionais da empresa pesquisada.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder as questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a.

Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.

- 3) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário. Garantimos que as mesmas serão tratadas com o mesmo caráter de confidencialidade que será aplicado ao próprio questionário.
- 4) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.
- 5) Sua identificação não é obrigatória.

Estrutura do Questionário:

O questionário está estruturado por seções de forma a deixar claro os assuntos e fatores que estarão sendo abordados nas perguntas pertinentes a cada seção.

As seções do questionário são as seguintes:

1. **INFORMAÇÕES GERAIS:** busca identificar o perfil do entrevistado e da empresa.
2. **ESTRATÉGIA:** busca caracterizar brevemente a estratégia das empresas
3. **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:** busca identificar a estrutura organizacional da empresa e da área de Trade Marketing (TM)
4. **EQUIPES:** busca identificar os atributos pertinentes às equipes que trabalham em TM.
5. **PROCESSOS:** busca identificar os fatores pertinentes aos processos de trabalho do TM.
6. **SISTEMAS GERENCIAIS:** busca identificar os atributos pertinentes aos sistemas gerenciais existentes na empresa
7. **SISTEMAS DE TREINAMENTO:** busca identificar os atributos pertinentes aos sistemas de treinamento e formação dos profissionais de TM nas empresas
8. **SISTEMA DE MEDIÇÕES DE DESEMPENHO:** busca identificar os atributos pertinentes ao sistema de medição de desempenho da empresa e do TM.
9. **SISTEMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA:** busca identificar os atributos pertinentes ao sistema de remuneração e recompensa na empresa e no TM
10. **CULTURA, LIDERANÇA e COMUNICAÇÃO:** busca identificar os atributos pertinentes a cultura, liderança e comunicação da empresa.

11. **TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO:** busca identificar os atributos pertinentes aos sistemas de informação e aspectos tecnológicos da empresa e da área de TM.
12. **ASPECTOS FÍSICOS:** busca identificar os aspectos físicos de equipamentos e infra-estrutura.
13. **PESSOAS:** busca identificar atributos pertinentes aos profissionais que trabalham na área de TM.
14. **FINANCEIROS:** Busca identificar os aspectos financeiros pertinentes a empresa e as suas implicações na área de TM.
15. **DESEMPENHO:** Busca identificar os resultados da área de TM.

A previsão de preenchimento de todo o questionário é de **30 a 45 minutos em média**, e requer um pouco de atenção para as definições e orientações que são fornecidas

Desde já agradeço a sua colaboração e o tempo dispensado a este estudo.

Nivaldo de Barros e Silva Neto

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DO TRADE MARKETING EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO



1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.01	Qual o nome da empresa que você trabalha?	_____
1.02	Qual o seu nome (opcional)?	_____
1.03	Qual o seu sexo?	_____
1.04	Qual a sua idade?	_____
1.05	Qual o seu cargo funcional atual?	_____
1.06	Departamento onde trabalha atualmente?	_____
1.07	Qual o seu e-mail?	_____
1.08	Sobre sua formação acadêmica, qual o curso superior você concluiu?	_____
1.09	Tempo (em anos) de atuação nas áreas de Trade Marketing ou Vendas (Considera toda a sua vida profissional, atual e passada)	_____

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DO TRADE MARKETING EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO



2. ESTRATÉGIA

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
2.01	A visão e missão da empresa são claras para todos os funcionários					
2.02	Os objetivos estratégicos da empresa são claros e divulgados para todos os funcionários					
2.03	Eu conheço a visão, missão e objetivos estratégicos da minha empresa					

EM RELAÇÃO A ESTRATÉGIA ADOTADA PELA SUA EMPRESA VOCÊ CONSIDERA QUE:

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
2.04	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação por BAIXOS PREÇOS					
2.05	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação por IMAGEM DAS MARCAS E PRODUTOS					
2.06	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação pelo SUORTE DE SERVIÇOS AGREGADOS AOS CLIENTES					
2.07	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação pela QUALIDADE DOS PRODUTOS e fortes investimentos em processos de QUALIDADE TOTAL					
2.08	A empresa adota uma estratégia de não-diferenciação por preço, imagem, suporte ou qualidade.					

2.09	O escopo estratégico adotado pela sua empresa é predominantemente:					
(a)	Segmentos de mercado (vários produtos para cada segmento de mercado)					
(b)	Nichos					
(c)	Customização de Produtos (por demanda dos clientes)					
(d)	Não segmentado (um único produto para todos os segmentos)					

2.10	Quais os fatores que mais dificultam a adoção bem sucedida da estratégia utilizada pela sua empresa? Indique na coluna conforme o grau de importância: 1 - fator com grande grau de importância 2 - fator com médio grau de importância 3 - fator com baixo grau de importância					
(a)	Falta de comprometimento visível por parte da Direção da empresa					
(b)	Fatores relacionados a Cultura Organizacional (mudanças da cultura, adoção da cultura de Trade Marketing,...)					
(c)	Planejamento inadequado de mudanças					
(d)	Treinamento contínuo insuficientes					
(e)	Estrutura Organizacional incompatível com a estratégia, áreas não integradas e pessoas sem interação					
(f)	Pouca atenção aos clientes externos					
(g)	Pouca atenção aos clientes internos					
(h)	Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia)					
(i)	Falta de trabalho em equipe adequado às necessidades					
(j)	Técnicas de medição de ineficazes					
(k)	Pouco acesso a dados e informações					
(l)	Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos					

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
3.01	A estrutura organizacional da empresa está adequada à estratégia da empresa					
3.02	A estrutura da área de Trade Marketing da empresa está adequada a estratégia de atuação no mercado proposta pela empresa.					
3.03	Os executivos do Conselho de Administração Diretivo da empresa apoiam o desenvolvimento da área de Trade Marketing na empresa					
3.04	Os executivos do Conselho de Administração Diretivo da empresa entendem com clareza o papel e atividades pelas quais a área de Trade Marketing é responsável					
3.05	Os gerentes de outras áreas da empresa apoiam de forma positiva as atividades da área de Trade Marketing.					
3.06	Os gerentes de outras áreas da empresa entendem com clareza o papel e as atividades pelas quais a área de Trade Marketing é responsável.					
3.07	Qual das opções abaixo melhor reflete a <u>forma predominante</u> de como está estruturada área de Trade Marketing da sua empresa? (Marque apenas 1 opção)					
(a)	Trade Marketing estruturado por CATEGORIA / TIPO de PRODUTO					
(b)	Trade Marketing estruturado por CANAL DE VENDAS (Atacado / Varejo / Farma)					
(c)	Trade Marketing estruturado por REGIÃO DE VENDAS (Sul / SP / RJ / NE / ...)					
(d)	Trade Marketing com estrutura MISTA incluindo CATEGORIA x CANAL X REGIÃO					
3.08	No caso do mercado de BENS DE CONSUMO qual seria a melhor opção para organização da área de TRADE MARKETING?					
(a)	Trade Marketing estruturado por CATEGORIA / TIPO de PRODUTO					
(b)	Trade Marketing estruturado por CANAL DE VENDAS (Atacado / Varejo / Farma)					
(c)	Trade Marketing estruturado por REGIÃO DE VENDAS (Sul / SP / RJ / NE / ...)					
(d)	Trade Marketing com estrutura MISTA incluindo CATEGORIA x CANAL X REGIÃO					
3.09	Na sua empresa a área de Trade Marketing está subordinada a qual departamento?					
(a)	MARKETING					
(b)	VENDAS					
(c)	A área de TRADE MARKETING é completamente INDEPENDENTE					
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?					
(a)	MARKETING					
(b)	VENDAS					
(c)	A área de TRADE MARKETING deve ser completamente INDEPENDENTE					
3.11	Na sua empresa a área de MERCHANDISING (<i>Desenvolvimento e Gerenciamento do Material de PDV</i>) está subordinada a qual departamento?					
(a)	MARKETING					
(b)	TRADE MARKETING					
(c)	VENDAS					
(d)	A área de MERCHANDISING é um área completamente INDEPENDENTE					
3.12	Considerando a estrutura de Trade Marketing atual da sua empresa, quantos níveis hierárquicos existem em sua empresa? (Análise da função mais básica da área de Trade Marketing até chegar ao CEO da empresa)					
(a)	3 níveis					
(b)	4 níveis					
(c)	5 níveis					
(d)	Mais de 5 níveis					
3.13	Qual o nível mais alto de um executivo de Trade Marketing na sua empresa?					
(a)	Diretor					
(b)	Gerente					
(c)	Coordenador					
(d)	Analista					
(e)	Outro					
						Especificar: _____

4. EQUIPES

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
4.01	As equipes de Trade Marketing são MULTIFUNCIONAIS <i>Entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares.</i>					
4.02	As equipes de Trade Marketing são INTER-FUNCIONAIS <i>Entende-se por equipes inter-funcionais aquelas cujos membros são de departamentos diferentes, mas contribuem para um mesmo projeto.</i>					
4.03	As equipes de Trade Marketing são orientadas a PROJETOS <i>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</i>					
4.04	As equipes de Trade Marketing são MULTI-TAREFAS <i>Entende-se por equipes multi-tarefas aquelas cujas competências permitem a execução simultânea de diversas tarefas.</i>					
4.05	As equipes de Trade Marketing realizam suas atividades considerando as estratégias dos diferentes PRODUTOS					
4.06	As equipes de Trade Marketing realizam suas atividades considerando as estratégias dos diferentes CANAIS DE VENDAS					
4.07	As equipes de Trade Marketing realizam suas atividades considerando as estratégias dos diferentes PRODUTOS de acordo com os diferentes CANAIS DE VENDAS					

4.08	Em relação à origem das pessoas que trabalham atualmente na área de Trade Marketing da sua empresa, ordene (1 a 6) por importância as áreas de origem das pessoas da equipe, antes delas trabalharem em Trade Marketing. <i>Por exemplo se área de Trade Marketing for formada principalmente por pessoas que trabalharam antes na área de MARKETING, você deve colocar o número 1 em MARKETING. Se a segunda área mais representativa for LOGÍSTICA, você deve colocar o número 2 em LOGÍSTICA e assim sucessivamente até que seja indicada a área com menos relevância para a formação das equipes atuais da área de Trade Marketing que deverá receber o número 6.</i>					
------	---	--	--	--	--	--

- (a) VENDAS
(b) MARKETING
(c) FINANÇAS
(d) LOGÍSTICA
(e) OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA
(f) NENHUMA DELAS. A pessoa entrou na empresa para trabalhar diretamente em Trade Marketing.

4.09	Qual a proporção de HOMENS e MULHERES (aproximada) que atualmente compõe a área de Trade Marketing da sua empresa? <i>(Informe um % aproximado entre HOMENS e MULHERES)</i>					
(a)	HOMENS			%		
(b)	MULHERES			%		

4.10	Fazendo uma comparação com a área de MARKETING sobre a quantidade de pessoas que existe atualmente na área de TRADE MARKETING encontramos: <i>(Considere apenas as pessoas que trabalham no MARKETING Local do País. Não devem ser consideradas estruturas internacionais)</i>					
(a)	O número de pessoas da equipe de TRADE é MUITO MAIOR do que da equipe de MARKETING.					
(b)	O número de pessoas da equipe de TRADE é MAIOR do que da equipe de MARKETING.					
(c)	O número de pessoas da equipe de TRADE é EQUIVALENTE ao da equipe de MARKETING.					
(d)	O número de pessoas da equipe de TRADE é MENOR do que da equipe de MARKETING.					
(e)	O número de pessoas da equipe de TRADE é MUITO MENOR do que da equipe de MARKETING.					

4.11	Considerando a estratégia atual da sua empresa e as condições de mercado em que ela está inserida, você considera que o TAMANHO da equipe (quantidade de pessoas da área) que trabalha em TRADE MARKETING é:					
(a)	Superior à quantidade de demanda por atividades geradas para a área de Trade Marketing					
(b)	Adequado à quantidade de demanda por atividades geradas para a área de Trade Marketing					
(c)	Inferior à quantidade de demanda por atividades geradas para a área de Trade Marketing					

4.12	Considerando a estratégia atual da sua empresa e as condições de mercado em que ela está inserida, você considera que a QUALIDADE da equipe que trabalha em TRADE MARKETING é:					
(a)	Superior ao nível de serviço necessário para atendimento às demanda geradas para a área de Trade					
(b)	Adequado ao nível de serviço necessário para atendimento às demanda geradas para a área de Trade					
(c)	Inferior ao nível de serviço necessário para atendimento às demanda geradas para a área de Trade					

6. SISTEMAS GERENCIAIS

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
6.01	A empresa possui um sistema gerencial formal para avaliação das atividades que são realizadas, em linha com as estratégias definidas					
6.02	Não existe um sistema gerencial específico e cada gestor tem sua maneira e forma de gerenciar as atividades pelas quais é responsável					
6.03	Os sistemas gerenciais utilizados atualmente são adequados à estratégia da empresa					
6.04	O formato de gerenciamento atual das atividades permite aos gestores o controle e capacidade de sugerir mudanças nas estratégias adotadas					
6.05	A área de Trade Marketing possui um sistema gerencial próprio, capaz de acompanhar o andamento das ações desenvolvidas pela áreas					
6.06	Considero importante que a área de Trade Marketing desenvolva sistemas gerenciais próprios.					

7. SISTEMAS DE TREINAMENTO

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
7.01	Os treinamentos realizados pela empresa estão vinculados aos seus objetivos estratégicos, ou seja, são voltados para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos críticos ao atingimento dos seus objetivos					
7.02	Existem treinamentos específicos para a necessidade de formação das pessoas que trabalham na área de Trade Marketing.					
7.03	O número de treinamentos realizados por ano para as pessoas da equipe de Trade Marketing é adequado.					
7.04	A equipe de Trade Marketing participa apenas de treinamentos realizados para outras áreas, em especial MARKETING e VENDAS.					
7.05	As pessoas que trabalham em TRADE MARKETING precisam receber treinamentos das áreas de VENDAS e MARKETING para desempenhar suas funções.					
7.06	A verba destinada ao treinamento da equipe de Trade Marketing é adequada às necessidades e demandas da área.					
7.07	A empresa possibilita a participação das pessoas em treinamentos sobre Trade Marketing que acontecem fora da empresa (Universidades, Palestras, Workshops,).					
7.08	Existem opções de Treinamento fora da empresa que abordam as temáticas específicas da área de Trade Marketing.					
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.					
7.10	Considero necessário a existência de treinamentos específicos para abordar as tendências de mercado e formas de atuação nos diferentes canais de venda.					

7.11	Quais assuntos deveriam ser abordados em treinamentos para profissionais que atuam na área de Trade Marketing de acordo com o seu grau de importância? Indique na coluna conforme o grau de importância: 1 - Assunto com grande grau de importância 2 - Assunto com médio grau de importância 3 - Assunto com baixo grau de importância					
(a)	Técnicas de vendas					
(b)	Formação sobre Produtos					
(c)	Criação e Gerenciamento de Promoções e Atividades no Ponto de Venda					
(d)	Finanças					
(e)	Logística					
(f)	Ações de Marketing					
(g)	Gerenciamento de Conflitos					
(h)	Gerenciamento de Pessoas					
(i)	Gerenciamento de Projetos					
(j)	Informática					
(k)	Tendências de Mercado					
(l)	Pesquisa de Mercado					

8. SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

8.01	Qual o sistema de medição de desempenho utilizado pela sua empresa? (Podem ser escolhidas mais de uma alternativa)		
(a)	ABC (custo baseado em atividades)		
(b)	EVA (valor econômico agregado)		
(c)	MVA (valor agregado de mercado)		
(d)	BSC (Balanced Score Card)		
(e)	EBTIDA (resultado financeiro)		
(f)	ROI (retorno sobre o investimento)		
(g)	Indicadores de Mercado (Participação, Distribuição, Penetração)		
(h)	Indicadores de Vendas (Volume, Mix, Introdução de Lançamentos)		
(i)	Não possui metodologia de medição de desempenho		
(j)	Outro		
		Descrever: _____	

8.02	Qual sistema de medição de desempenho você acredita ser mais adequado para mensurar os resultados da área de TRADE MARKETING? (Escolha no máximo 3)		
(a)	ABC (custo baseado em atividades)		
(b)	EVA (valor econômico agregado)		
(c)	MVA (valor agregado de mercado)		
(d)	BSC (Balanced Score Card)		
(e)	EBTIDA (resultado financeiro)		
(f)	ROI (retorno sobre o investimento)		
(g)	Indicadores de Mercado (Participação, Distribuição, Penetração)		
(h)	Indicadores de Vendas (Volume, Mix, Introdução de Lançamentos)		

Considere as seguintes afirmações a respeito do sistema de medição de desempenho adotado pela sua empresa:

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
8.03	O sistema é claro para todas as pessoas que trabalham na organização.					
8.04	O sistema está alinhado à estratégia definida pela empresa, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos					
8.05	O sistema pode ser adequado às diferentes áreas da empresa, inclusive à área de Trade Marketing.					
8.06	Os indicadores são monitorados e analisados periodicamente a fim de avaliar o progresso e servir como base para a tomada de decisões.					

9. SISTEMAS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
9.01	Existe um sistema de recompensa formal na empresa					
9.02	O sistema de recompensa atual da empresa é claramente entendido por todos os funcionários					
9.03	São realizadas comunicações ao longo do ano, de forma a deixar claro como estão os resultados dos indicadores utilizados no sistema de recompensas					
9.04	Existe uma adaptação do sistema de recompensas da empresa especificamente para a área de Trade Marketing					

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		
(a)	Vendas		
(b)	Marketing		
(c)	Matricial - Parte alinhada com Vendas e parte alinhada com Marketing		
(d)	Logística		
(e)	Finanças		
(f)	Os objetivos de trade devem estar alinhados com os objetivos gerais da empresa		

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)	QUANTITATIVO		%
(b)	QUALITATIVO		%

10. CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
10.01	A cultura organizacional favorece e é adaptável às mudanças					
10.02	A cultura organizacional da empresa é voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização					
10.03	A cultura da empresa é apoiada em princípios ÉTICOS e MORAIS					
10.04	Existe uma cultura de colaboração entre as diferentes áreas da empresa					
10.05	A cultura da empresa é orientada para o atendimento da melhor forma possível dos seus clientes e consumidores. Estes são prioridade.					
10.06	Os executivos da empresa (Diretores e Gerentes) exercem uma liderança participativa, permitindo aos funcionários colaborarem para a construção das atividades estratégicas da empresa					
10.07	Os executivos da área de Trade Marketing exercem uma liderança participativa.					
10.08	A liderança da área de Trade Marketing estimula a construção de relacionamentos e criação de interfaces com outras áreas da empresa.					
10.09	Existe uma preocupação da liderança em tornarem-se exemplo para os funcionários, de forma a assegurar a adequação estratégica entre os processos e as áreas da empresa					
10.10	O processo de comunicação da área de Trade Marketing permite o constante feedback das ações realizadas pela área.					

10.11	Na sua opinião quais características da cultura organizacional favorecem a adequação da área de TRADE MARKETING à estratégia da empresa? (Indique quantas características desejar)					
	(a) Cultura Flexível					
	(b) Cultura Rígida					
	(c) Cultura de Colaboração entre as áreas					
	(d) Cultura Individualista					
	(e) Cultura orientada a clientes externos					
	(f) Cultura orientada a clientes internos					
	(g) Cultura de processos claramente definidos					
	(h) Cultura aberta, sem processos claramente definidos					
	(i) Cultura onde existe abertura para novas idéias - Inovadora					
	(j) Cultura Tradicional, avessa a inovações					

10.12	Na sua opinião quais características da liderança favorecem a adequação da área de TRADE MARKETING à estratégia da empresa? (Indique quantas características desejar)					
	(a) Liderança participativa					
	(b) Liderança centralizadora					
	(c) Liderança orientada a dar o exemplo					
	(d) Liderança que estimule o trabalho individual					
	(e) Liderança que estimule o trabalho em equipes					
	(f) Liderança rígida e disciplinadora					
	(g) Liderança aberta, que incentive inovações e novidades					

11. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
11.01	Os sistemas de informação disponíveis atualmente para a área de Trade Marketing são adequados às necessidades da área.					
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.					
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					
11.04	Os sistemas de informação da área de Trade Marketing devem possuir uma interface amigável e de fácil acesso.					
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...)					
11.06	Os sistemas de informação da área de Trade Marketing devem ser construídos com uma base de dados atualizadas em tempo real.					
11.07	É essencial que se tenha uma área de suporte de sistemas de informação dedicada exclusivamente a área de Trade Marketing.					

11.08	Marque as informações que você acredita serem necessárias para a utilização em um sistema de informações próprio para a área de Trade Marketing? (Indique quantas informações desejar)					
(a)	Volume de Vendas					
(b)	Mix de Produtos comercializado					
(c)	Descontos concedidos					
(d)	Dados de mercado (share, distribuição, preço, exposição,...)					
(e)	Informações de Mídia (calendário de comerciais, praças de veiculação,...)					
(f)	Lançamentos de novos produtos					
(g)	Rentabilidade dos produtos					
(h)	Rentabilidade dos clientes					
(i)	Objetivos Comerciais (volumes e valor)					
(j)	Informações da Concorrência					
(k)	Informações de Logística (estoque, prazos de entrega, prazos de produção,...)					
(l)	Informações dos Clientes (estoque, condições de pagamento, atividades promocionais,...)					

11.09	Há outro fator que seria importante para a construção de um sistema gerencial da área de Trade Marketing e que não foi considerado anteriormente? Se for o caso, por favor liste abaixo.					

12. ASPECTOS FÍSICOS

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
12.01	Os recursos computacionais e de sistemas da empresa são adequados para a área de Trade Marketing (hardware e software).					
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					
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					
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.					

12.05	Em relação a localização física da área de Trade Marketing dentro do escritório da empresa ordene a seqüência de proximidade das áreas que deveriam estar localizadas perto da área de Trade Marketing. (Indique a proximidade numa escala de 1 a 5, sendo 1 para a área que deve ficar mais perto da área de Trade Marketing e 5 para a área que não precisa estar localizada perto de Trade Marketing. Caso você acredite que a área de Trade Marketing deveria permanecer isolada das demais áreas, marque apenas um "X" na opção da letra (f), e neste caso não precisa fazer a ordenação de proximidade das áreas)					
(a)	Vendas					
(b)	Marketing					
(c)	Logística					
(d)	Finanças					
(e)	Áreas de Suporte (RH e Informática)					
(f)	A área de Trade Marketing deveria estar isolada das demais áreas da empresa					

13. PESSOAS

13.01	Quais atributos das pessoas que trabalham na área de Trade Marketing são importantes para garantir que a área de Trade Marketing esteja adequada à estratégia da empresa? (Indique quantas características desejar)		
(a)	Boa capacidade Analítica		
(b)	Bom poder de concentração		
(c)	Boa comunicação		
(d)	Facilidade de Construção de Relacionamentos		
(e)	Desinibição		
(f)	Organização		
(g)	Pontualidade		
(h)	Cumprimento de processos e normas		
(i)	Capacidade de adaptação à mudanças		

13.02	Existe alguma outro atributo que seria importante para os profissionais de Trade Marketing e que não foi considerado acima? Se for o caso, por favor liste abaixo.

14. FINANCEIROS

Considere as seguintes afirmações e responda de acordo com a escala proposta, considerando a realidade da sua empresa atual.

		1 - DC Discordo Completamente	2 - D Discordo	3 - N Nem discordo nem concordo	4 - C Concordo	5 - CC Concordo Completamente
14.01	O orçamento disponibilizado para as atividades de Trade Marketing é adequado.					
14.02	O orçamento da Área de Trade Marketing é compatível com o orçamento da Área de Marketing.					
14.03	O orçamento da Área de Trade Marketing é compatível com o orçamento da Área de Vendas					
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.					

14.05	Atualmente o orçamento da área de Trade Marketing está vinculado a que área dentro da sua empresa?	
(a)	Vendas	
(b)	Marketing	
(c)	O orçamento de Trade Marketing é independente	

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

15. DESEMPENHO

15.01	Identifique os fatores QUANTITATIVOS que deveriam ser considerados como indicadores do desempenho das atividades desenvolvidas pela área de Trade Marketing, considerando que a análise e acompanhamento destes fatores podem garantir que a área de Trade esteja adequada à estratégia da empresa? (Indique quantos fatores desejar)		
(a)	Crescimento das Marcas nos canais de vendas (volume e valor)		
(b)	Mix de produtos comercializados nos canais de vendas		
(c)	Evolução da lucratividade dos clientes nos diferentes canais de vendas		
(d)	Velocidade na introdução de lançamentos nos diferentes canais de vendas		
(e)	Melhoria QUANTITATIVA da exposição dos produtos nas lojas		
(f)	Crescimento de Participação de Mercado das marcas da empresa		
(g)	Resultados financeiros das operações promocionais desenvolvidas pela área		
(h)	Atingimento dos OBJETIVOS de VENDAS		
(i)	Atingimento dos OBJETIVOS de MARKETING		

15.02	Se existe alguma outro fator QUANTITATIVO que poderia ser utilizado na análise de desempenho da área de Trade Marketing por favor liste abaixo:

15.03	Identifique os fatores QUALITATIVOS que deveriam ser considerados como indicadores do desempenho das atividades desenvolvidas pela área de Trade Marketing, imaginando que a análise e acompanhamento deste fatores podem garantir que a área de Trade esteja adequada à estratégia da empresa? (Indique quantos fatores desejar)		
(a)	Melhoria nos processos de trabalho que envolvam interface com outras áreas		
(b)	Melhoria no relacionamento com clientes		
(c)	Melhoria na comunicação com equipe de vendas		
(d)	Melhoria na construção dos planos de negócio, com otimização de tempo e recursos financeiros		
(e)	Melhoria na qualidade de vida dos funcionários da área de Trade Marketing		
(f)	Melhoria na formação e aprendizado dos funcionários da área de Trade Marketing		

15.04	Se existe alguma outro fator QUALITATIVO que poderia ser utilizado na análise de desempenho da área de Trade Marketing por favor liste abaixo:

ANEXO B – Consolidação Geral dos Resultados Obtidos

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DO TRADE MARKETING EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO
RESULTADOS CONSOLIDADOS

2. ESTRATÉGIA						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
2.01	A visão e missão da empresa são claras para todos os funcionários	3%	16%	5%	55%	21%
2.02	Os objetivos estratégicos da empresa são claros e divulgados para todos os funcionários	3%	18%	26%	32%	21%
2.03	Eu conheço a visão, missão e objetivos estratégicos da minha empresa	0%	8%	0%	37%	55%
2.04	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação por BAIXOS PREÇOS	53%	34%	3%	8%	3%
2.05	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação por IMAGEM DAS MARCAS E PRODUTOS	0%	5%	5%	42%	47%
2.06	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação pelo SUPORTE DE SERVIÇOS AGREGADOS AOS CLIENTES	11%	11%	26%	39%	13%
2.07	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação pela QUALIDADE DOS PRODUTOS e fortes investimentos em processos de QUALIDADE TOTAL	5%	8%	5%	42%	39%
2.08	A empresa adota uma estratégia de não-diferenciação por preço, imagem, suporte ou qualidade.	71%	16%	8%	5%	0%

2.09	O escopo estratégico adotado pela sua empresa é predominantemente:	Vários Produtos por segmento (a)	Segmentos de Nichos (b)	Customiz. de Produtos (c)	Não segmentado (d)
		60%	12%	7%	21%

2.10	Quais os fatores que mais dificultam a adoção bem sucedida da estratégia utilizada pela sua empresa? Indique na coluna conforme o grau de importância: 1 - fator com grande grau de importância 2 - fator com médio grau de importância 3 - fator com baixo grau de importância	GRAU DE IMPORTÂNCIA		
		GRANDE	MÉDIO	BAIXO
(a)	Falta de comprometimento visível por parte da Direção da empresa	27%	14%	59%
(b)	Fatores relacionados a Cultura Organizacional (mudanças da cultura, adoção da cultura de Trade Marketing,...)	57%	19%	24%
(c)	Planejamento inadequado de mudanças	53%	32%	16%
(d)	Treinamento contínuo insuficientes	20%	54%	26%
(e)	Estrutura Organizacional incompatível com a estratégia, áreas não integradas e pessoas sem interação	30%	35%	35%
(f)	Pouca atenção aos clientes externos	35%	43%	22%
(g)	Pouca atenção aos clientes internos	22%	42%	36%
(h)	Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia)	17%	34%	49%
(i)	Falta de trabalho em equipe adequado às necessidades	20%	43%	37%
(j)	Técnicas de medição de ineficazes	30%	32%	38%
(k)	Pouco acesso a dados e informações	31%	36%	33%
(l)	Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos	33%	52%	15%

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DO TRADE MARKETING EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO
RESULTADOS CONSOLIDADOS

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
3.01	A estrutura organizacional da empresa está adequada à estratégia da empresa	0%	34%	26%	37%	3%
3.02	A estrutura da área de Trade Marketing da empresa está adequada a estratégia de atuação no mercado proposta pela empresa.	0%	21%	18%	47%	13%
3.03	Os executivos do Conselho de Administração Diretivo da empresa apoiam o desenvolvimento da área de Trade Marketing na empresa	0%	13%	13%	45%	29%
3.04	Os executivos do Conselho de Administração Diretivo da empresa entendem com clareza o papel e atividades pelas quais a área de Trade Marketing é responsável	5%	32%	11%	34%	18%
3.05	Os gerentes de outras áreas da empresa apoiam de forma positiva as atividades da área de Trade Marketing.	0%	18%	18%	54%	10%
3.06	Os gerentes de outras áreas da empresa entendem com clareza o papel e as atividades pelas quais a área de Trade Marketing é responsável.	3%	32%	26%	34%	5%

		(a) CATEGORIA (Tipo de Produto)	(b) CANAL (Atacado / Varejo)	(c) REGIÃO (Sul / SP / NE ...)	(d) MISTA
3.07	Qual das opções abaixo melhor reflete a <u>forma predominante</u> de como está estruturada área de Trade Marketing da sua empresa?	21%	26%	0%	53%
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%

		(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%

		(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%

		(a) 3 Níveis	(b) 4 Níveis	(c) 5 Níveis	(d) Mais de 5 Níveis
3.12	Considerando a estrutura de Trade Marketing atual da sua empresa, quantos níveis hierárquicos existem em sua empresa? (Da função mais básica da área de TM até chegar ao CEO da empresa)	21%	18%	34%	26%

		(a) Diretor	(b) Gerente	(c) Coordenador	(d) Analista	(e) Outro
3.13	Qual o nível mais alto de um executivo de Trade Marketing na sua empresa?	34%	66%	0%	0%	0%
RESPOSTAS POR EMPRESAS (Total de 20 empresas)		4	16	0	0	0
		20%	80%	0%	0%	0%

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DO TRADE MARKETING EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO
RESULTADOS CONSOLIDADOS

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%	
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%	
4.08	Em relação à origem das pessoas que trabalham atualmente na área de Trade Marketing da sua empresa, ordene (1 a 6) por importância as áreas de origem das pessoas da equipe, antes delas trabalharem em Trade Marketing. Por exemplo se área de Trade Marketing for formada principalmente por pessoas que trabalharam antes na área de MARKETING, você deve colocar o número 1 em MARKETING. Se a segunda área mais representativa for LOGÍSTICA, você deve colocar o número 2 em LOGÍSTICA e assim sucessivamente até que seja indicada a área com menos relevância para a formação das equipes atuais da área de Trade Marketing que deverá receber o número 6.	(a) VENDAS	(b) MARKETING	(c) FINANÇAS	(d) LOGÍSTICA	(e) OUTRA ÁREA	(f) DIRETO para TRADE
		1,8	2,4	4,3	4,6	4,5	2,3
	Importância 1	14 39%	7 19%	1 3%	0 0%	2 6%	14 45%
	Importância 2	19 53%	13 36%	0 0%	0 0%	2 6%	3 10%
	Importância 3	1 3%	10 28%	4 13%	8 26%	4 13%	8 26%
	Importância 4	1 3%	6 17%	13 41%	4 13%	5 16%	4 13%
	Importância 5	1 3%	0 0%	10 31%	11 35%	8 26%	0 0%
	Importância 6	0 0%	0 0%	4 13%	8 26%	10 32%	2 6%
4.09	Qual a proporção de HOMENS e MULHERES (aproximada) que atualmente compõe a área de Trade Marketing da sua empresa? (Informe um % aproximado entre HOMENS e MULHERES)	HOMENS	MULHERES				
		51%	49%				
		(a) MUITO MAIOR	(b) MAIOR	(c) EQUIVALENTE	(d) MENOR	(e) MUITO MENOR	
4.10	Fazendo uma comparação com a área de MARKETING sobre a quantidade de pessoas que existe atualmente na área de TRADE MARKETING encontramos: (Considere apenas as pessoas que trabalham no MARKETING Local do País. Não devem ser consideradas estruturas internacionais)	8%	8%	24%	42%	18%	
		SUPERIOR à demanda das atividades de TM	ADEQUADO à demanda das atividades de TM	INFERIOR à demanda das atividades de TM			
4.11	Considerando a estratégia atual da sua empresa e as condições de mercado em que ela está inserida, você considera que o TAMANHO da equipe (quantidade de pessoas da área) que trabalha em TRADE MARKETING é:	3%	45%	53%			
		SUPERIOR à demanda das atividades de TM	ADEQUADO à demanda das atividades de TM	INFERIOR à demanda das atividades de TM			
4.12	Considerando a estratégia atual da sua empresa e as condições de mercado em que ela está inserida, você considera que a QUALIDADE da equipe que trabalha em TRADE MARKETING é:	0%	63%	37%			

RESULTADOS CONSOLIDADOS**5. PROCESSOS**

		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
5.01	A empresa identifica e documenta seus principais processos, pelo menos em nível macro	8%	18%	8%	42%	24%
5.02	A empresa define os processos de acordo com suas estratégias de negócio.	3%	24%	13%	50%	11%
5.03	A área de Trade Marketing possui os principais processos mapeados	3%	16%	29%	32%	21%
5.04	Os processos da área de Trade Marketing estão documentados	3%	21%	32%	32%	13%
5.05	Os principais processos da área de Trade Marketing são comunicados de forma clara as áreas envolvidas	5%	29%	21%	24%	21%
5.06	Quando são desenhados novos processos para a área de Trade Marketing são envolvidas as outras áreas de interface que sofrerão impacto com estes novos processos	5%	5%	13%	61%	16%
5.07	Os processos de Trade Marketing são construídos levando-se em consideração as necessidades do mercado e dos clientes	0%	16%	16%	50%	18%
5.08	Os processos da área de Trade Marketing possuem uma definição clara de prazos e tempos de duração das atividades	3%	21%	21%	45%	11%

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 grande grau de importância 2 - fator com médio grau de importância 3 - fator com baixo 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 todos 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%

RESULTADOS CONSOLIDADOS**5. PROCESSOS**

5.10	Quais as principais atividades e funções que o Trade Marketing realiza na sua empresa? (Indique quantas alternativas desejar)	QUANT.	%
(a)	Responsável pela comunicação entre Marketing e Vendas	33	87%
(b)	Definição de políticas de preço e descontos por canal de vendas e por região geográfica	25	66%
(c)	Criar, coordenar e acompanhar as ações promocionais realizadas no ponto de vendas	36	95%
(d)	Coordenar os calendários promocionais para os diferentes canais de vendas e clientes	35	92%
(e)	Elaborar campanhas de incentivo para redes de distribuidores e atacados	32	84%
(f)	Definir os canais de vendas que serão foco de atuação para cada produto da empresa	29	76%
(g)	Estabelecer os indicadores que serão utilizados para avaliar o desempenho de cada canal de venda	22	58%
(h)	Identificar novas oportunidades de negócio por canal de venda	26	68%
(j)	Desenvolvimento de planos de negócio por clientes	17	45%
(k)	Apresentação de lançamentos nos clientes	24	63%
(l)	Desenvolvimento de material para divulgação de lançamento nos clientes	29	76%
(m)	Desenvolvimento de campanhas de mídia para meios de comunicação direcionados aos clientes (Revistas Trade)	25	66%
(n)	Desenvolvimento de material de merchandising para aplicação no ponto de venda	35	92%
(o)	Desenvolvimento de novos produtos específicos para cada canal de vendas	7	18%
(p)	Criação de embalagens promocionais diferenciadas por canal de vendas (ex.: L3P2, 2 Produtos com preço especial,...)	26	68%
(q)	Desenvolvimento, divulgação e acompanhamento dos objetivos comerciais para a força de vendas	26	68%
(r)	Criação e Coordenação das campanhas de incentivo para a equipe de vendas	29	76%
(s)	Realização de Análises Mercadológicas para identificação de oportunidades e análise do negócio nos clientes	26	68%
(t)	Desenvolvimento de projetos especiais e novas ferramentas de gestão junto ao clientes (Ex.: Gerenciamento por categorias)	32	84%
(u)	Treinamento e formação de equipes de vendas, tanto interna como dos clientes	28	74%

RESULTADOS CONSOLIDADOS**5. PROCESSOS**

5.11	Se existe alguma outra função que não foi mencionada anteriormente e atualmente é de responsabilidade da área de Trade Marketing, por favor liste abaixo
	Projeção de demanda de mercado
	Desenvolvimento de planos de curto e médio prazo
	Desenvolvimento e implementação de ferramentas de mensuração de desempenho das marcas no PDV
	Definir o portfólio correto por subsegmento de Canal
	Desenvolvimento e implementação de Distribuição Controlada
	Contribuir com insights de shopper e visao do cliente no desenvolvimento dos projetos de inovação
	Definição do assortment de produtos por canal
	Atividades realizadas em conjunto com Mkt
	Atividade realizada em conjunto com a área de suporte estratégico de vendas
	Atividade descentralizada dependendo da força de vendas
	Definição dos planos de demanda em conjunto com DSP
	Coordenação do plano estratégico e operacional de vendas
	Atividades promocionais multicategoria
	Coordenação das Convenções de Vendas
	Planejamento de demanda
	Suporte aos "Brand Plans"
	Planejamento da introdução e metas para novos produtos
	Desenvolvimento do modelo de Distribuidor para atuar no canal indireto (clientes nãoa tendidos diretamente pela empresa), envolvendo perfil do cliente, política comercial, KPIs de avaliação, troca d einformações, treinamento da equipe de vendas da companhia e do distribuidor
	"Pricing" - Monitoramento do preço e das oportunidades que possam ser capturadas para rentabilizar ainda mais o negócio.
	Criação de plataformas para crescer as categorias (não somente gerenciamento de Categorias)
	Agenda de Responsabilidade Social e Sustentabilidade
	Area de Inteligência (análise de competidores, lucratividade...)
	Participação nas reuniões de projeto (lançamento de produto).
	Existe a área de BI (Business Intelligence), que realiza as atividades que não foram registradas acima, e complementa o Trade Marketing, mas se reporta a Vendas. (Lembro que o Trade Marketing se reporta a Marketing)
	Ferramentas de captação e gerenciamento de informações
	Análise de concorrência
	Análises financeiras por canal/categoria/região
	Pacotes de investimentos / negociação
	Gerenciamento de resultados
	Definicao da Estrategia de Rota-de-Mercado (como chegar ao canais de vendas)
	Input de Clientes e Canais ao processo de inovacao

RESULTADOS CONSOLIDADOS**6. SISTEMAS GERENCIAIS**

		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
6.01	A empresa possui um sistema gerencial formal para avaliação das atividades que são realizadas, em linha com as estratégias definidas	13%	39%	5%	26%	16%
6.02	Não existe um sistema gerencial específico e cada gestor tem sua maneira e forma de gerenciar as atividades pelas quais é responsável	24%	21%	5%	47%	3%
6.03	Os sistemas gerenciais utilizados atualmente são adequados à estratégia da empresa	3%	42%	21%	32%	3%
6.04	O formato de gerenciamento atual das atividades permite aos gestores o controle e capacidade de sugerir mudanças nas estratégias adotadas	3%	24%	26%	39%	8%
6.05	A área de Trade Marketing possui um sistema gerencial próprio, capaz de acompanhar o andamento das ações desenvolvidas pela áreas	16%	29%	11%	39%	5%
6.06	Considero importante que a área de Trade Marketing desenvolva sistemas gerenciais próprios.	3%	5%	11%	47%	34%

RESULTADOS CONSOLIDADOS**7. SISTEMAS DE TREINAMENTO**

		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
7.01	Os treinamentos realizados pela empresa estão vinculados aos seus objetivos estratégicos, ou seja, são voltados para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos críticos ao atingimento dos seus objetivos	3%	8%	18%	53%	18%
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%

7.11	Quais assuntos deveriam ser abordados em treinamentos para profissionais que atuam na área de Trade Marketing de acordo com o seu grau de importância? Indique na coluna conforme o grau de importância: 1 - Assunto com grande grau de importância 2 - Assunto com médio grau de importância 3 - Assunto com baixo grau de importância	GRAU DE IMPORTÂNCIA		
		GRANDE	MÉDIO	BAIXO
(a)	Técnicas de vendas	37%	50%	13%
(b)	Formação sobre Produtos	58%	39%	3%
(c)	Criação e Gerenciamento de Promoções e Atividades no Ponto de Venda	87%	11%	3%
(d)	Finanças	55%	42%	3%
(e)	Logística	13%	50%	37%
(f)	Ações de Marketing	66%	29%	5%
(g)	Gerenciamento de Conflitos	39%	47%	13%
(h)	Gerenciamento de Pessoas	53%	37%	11%
(i)	Gerenciamento de Projetos	53%	26%	21%
(j)	Informática	16%	42%	42%
(k)	Tendências de Mercado	66%	34%	0%
(l)	Pesquisa de Mercado	58%	32%	11%

RESULTADOS CONSOLIDADOS**8. SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO**

		QUANT.	%
8.01	Qual o sistema de medição de desempenho utilizado pela sua empresa? <i>(Podem ser escolhidas mais de uma alternativa)</i>		
(a)	ABC (custo baseado em atividades)	6	16%
(b)	EVA (valor econômico agregado)	6	16%
(c)	MVA (valor agregado de mercado)	0	0%
(d)	BSC (Balanced Score Card)	11	29%
(e)	EBTIDA (resultado financeiro)	21	55%
(f)	ROI (retorno sobre o investimento)	26	68%
(g)	Indicadores de Mercado (Participação, Distribuição, Penetração)	35	92%
(h)	Indicadores de Vendas (Volume, Mix, Introdução de Lançamentos)	36	95%
(i)	Não possui metodologia de medição de desempenho	0	0%
(j)	Outro	4	5%
(j)	Margem objetivo por produto	X	
(j)	Real Internal Growth	X	
(j)	Controles próprios	X	
(j)	Custo para servir por cliente A empresa desenvolveu com auxílio da USP, sua própria metodologia para mensuração do custo para servir cada cliente, que orienta onde alocar os recursos	X	

		QUANT.	%
8.02	Qual sistema de medição de desempenho você acredita ser mais adequado para mensurar os resultados da área de TRADE MARKETING? <i>(Escolha no máximo 3)</i>		
(a)	ABC (custo baseado em atividades)	3	8%
(b)	EVA (valor econômico agregado)	4	11%
(c)	MVA (valor agregado de mercado)	3	8%
(d)	BSC (Balanced Score Card)	16	42%
(e)	EBTIDA (resultado financeiro)	7	18%
(f)	ROI (retorno sobre o investimento)	29	76%
(g)	Indicadores de Mercado (Participação, Distribuição, Penetração)	33	87%
(h)	Indicadores de Vendas (Volume, Mix, Introdução de Lançamentos)	33	87%

		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
8.03	O sistema é claro para todas as pessoas que trabalham na organização.	3%	46%	8%	35%	8%
8.04	O sistema está alinhado à estratégia definida pela empresa, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos	3%	11%	30%	46%	11%
8.05	O sistema pode ser adequado às diferentes áreas da empresa, inclusive à área de Trade Marketing.	0%	19%	16%	43%	22%
8.06	Os indicadores são monitorados e analisados periodicamente a fim de avaliar o progresso e servir como base para a tomada de decisões.	8%	22%	14%	43%	14%

RESULTADOS CONSOLIDADOS**9. SISTEMAS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA**

		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
9.01	Existe um sistema de recompensa formal na empresa	0%	0%	3%	42%	55%
9.03	São realizadas comunicações ao longo do ano, de forma a deixar claro como estão os resultados dos indicadores utilizados no sistema de recompensas	8%	24%	18%	32%	18%
9.04	Existe uma adaptação do sistema de recompensas da empresa especificamente para a área de Trade Marketing	18%	42%	11%	18%	11%

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%

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

RESULTADOS CONSOLIDADOS**10. CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO**

		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
10.01	A cultura organizacional favorece e é adaptável às mudanças	3%	16%	11%	61%	11%
10.02	A cultura organizacional da empresa é voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização	5%	16%	13%	53%	13%
10.03	A cultura da empresa é apoiada em princípios ÉTICOS e MORAIS	0%	3%	5%	37%	55%
10.04	Existe uma cultura de colaboração entre as diferentes áreas da empresa	0%	13%	37%	37%	13%
10.05	A cultura da empresa é orientada para o atendimento da melhor forma possível dos seus clientes e consumidores. Estes são prioridade.	0%	18%	37%	32%	13%
10.06	Os executivos da empresa (Diretores e Gerentes) exercem uma liderança participativa, permitindo aos funcionários colaborarem para a construção das atividades estratégicas da empresa	3%	16%	21%	42%	18%
10.07	Os executivos da área de Trade Marketing exercem uma liderança participativa.	0%	11%	16%	58%	16%
10.08	A liderança da área de Trade Marketing estimula a construção de relacionamentos e criação de interfaces com outras áreas da empresa.	0%	8%	13%	47%	32%
10.09	Existe uma preocupação da liderança em tornarem-se exemplo para os funcionários, de forma a assegurar a adequação estratégica entre os processos e as áreas da empresa	0%	21%	18%	42%	18%
10.10	O processo de comunicação da área de Trade Marketing permite o constante feedback das ações realizadas pela área.	0%	34%	11%	37%	18%

10.11	Na sua opinião quais características da cultura organizacional favorecem a adequação da área de TRADE MARKETING à estratégia da empresa? (Indique quantas características desejar)	QUANT.	%
(b)	Cultura Rígida	1	3%
(c)	Cultura de Colaboração entre as áreas	32	84%
(d)	Cultura Individualista	0	0%
(e)	Cultura orientada a clientes externos	31	82%
(f)	Cultura orientada a clientes internos	20	53%
(g)	Cultura de processos claramente definidos	22	58%
(h)	Cultura aberta, sem processos claramente definidos	6	16%
(i)	Cultura onde existe abertura para novas idéias - Inovadora	32	82%
(j)	Cultura Tradicional, avessa a inovações	0	0%

10.12	Na sua opinião quais características da liderança favorecem a adequação da área de TRADE MARKETING à estratégia da empresa? (Indique quantas características desejar)	QUANT.	%
(a)	Liderança participativa	36	95%
(b)	Liderança centralizadora	0	0%
(c)	Liderança orientada a dar o exemplo	21	55%
(d)	Liderança que estimule o trabalho individual	1	3%
(e)	Liderança que estimule o trabalho em equipes	35	92%
(f)	Liderança rígida e disciplinadora	1	3%
(g)	Liderança aberta, que incentive inovações e novidades	34	89%

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA DO TRADE MARKETING EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO

RESULTADOS CONSOLIDADOS

11. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
11.01	Os sistemas de informação disponíveis atualmente para a área de Trade Marketing são adequados às necessidades da área.	8%	45%	13%	29%	5%
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%
11.03	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%
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%
11.07	É essencial que se tenha uma área de suporte de sistemas de informação dedicada exclusivamente a área de Trade Marketing.	8%	34%	13%	29%	16%

		QUANT.	%
11.08	Marque as informações que você acredita serem necessárias para a utilização em um sistema de informações próprio para a área de Trade Marketing? (Indique quantas informações desejar)		
(a)	Volume de Vendas	37	97%
(b)	Mix de Produtos comercializado	36	95%
(c)	Descontos concedidos	33	87%
(d)	Dados de mercado (share, distribuição, preço, exposição,...)	36	95%
(f)	Lançamentos de novos produtos	31	82%
(g)	Rentabilidade dos produtos	34	89%
(h)	Rentabilidade dos clientes	33	87%
(i)	Objetivos Comerciais (volumes e valor)	35	92%
(j)	Informações da Concorrência	33	89%
(k)	Informações de Logística (estoque, prazos de entrega, prazos de produção,...)	22	58%
(l)	Informações dos Clientes (estoque, condições de pagamento, atividades promocionais,...)	32	84%

11.09	Há outro fator que seria importante para a construção de um sistema gerencial da área de Trade Marketing e que não foi considerado anteriormente? Se for o caso, por favor liste abaixo.
	Conhecimento do Shopper do Canal
	Pesquisa de Avaliação dos Clientes
	Indicadores Promocionais (Tablóides, Pontos Extras, etc.)
	Calendário promocional dos clientes
	Estudos de Consumidor e Shopper
	Elasticidade de preço
	Avaliação Promocional
	Dentro de Rentabilidade dos Clientes, só reforçar que deve ter o total de rentabilidade por canal.
	Informações sobre canais de vendas / clientes - Quantidade, localização, perfil,
	Análise de criação de valor futuro
	Cobertura de cadastro para lançamentos
	Faturamento
	O Sistema deve ser desenvolvido para análises Post Mortem, fato que normalmente não ocorre. O Post Mortem é tão importante quanto a definição da ação. O sistema deve ser amigável e que incentive o uso para este tipo de análise.
	Base histórica de dados com atividades passadas
	Base de melhores práticas de outras unidades do mesmo grupo / empresa
	Base de atividades realizadas pela concorrência.
	Informações de Sell out detalhadas dos clientes

RESULTADOS CONSOLIDADOS**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%

12.05	Em relação a localização física da área de Trade Marketing dentro do escritório da empresa ordene a seqüência de proximidade das áreas que deveriam estar localizados perto da área de Trade Marketing. (Indique a proximidade numa escala de 1 a 5, sendo 1 para a área que deve ficar mais perto da área de Trade Marketing e 5 para a área que não precisa estar localizada perto de trade Marketing. Caso você acredite que a área de Trade Marketing deveria permanecer isolada das demais áreas, marque apenas um "X" na opção da letra (f), e neste caso não precisa fazer a ordenação de proximidade das áreas)	(a) VENDAS	(b) MARKETING	(c) LOGÍSTICA	(d) FINANÇAS	(e) ÁREAS SUPORTE	(f) ISOLADO
		1	2	4	3	5	NÃO

Importância 1	28	11	0	0	0
	74%	29%	0%	0%	0%
Importância 2	9	26	1	1	0
	24%	68%	3%	3%	0%
Importância 3	1	1	13	22	1
	3%	3%	34%	58%	3%
Importância 4	0	0	18	13	7
	0%	0%	47%	34%	18%
Importância 5	0	0	6	2	30
	0%	0%	16%	5%	79%
	38	38	38	38	38

RESULTADOS CONSOLIDADOS**13. PESSOAS**

13.01	Quais atributos das pessoas que trabalham na área de Trade Marketing são importantes para garantir que a área de Trade Marketing esteja adequada à estratégia da empresa? (Indique quantas características desejar)	QUANT.	%
(a)	Boa capacidade Analítica	38	100%
(b)	Bom poder de concentração	11	29%
(c)	Boa comunicação	35	92%
(d)	Facilidade de Construção de Relacionamentos	37	97%
(e)	Desinibição	11	29%
(f)	Organização	31	82%
(g)	Pontualidade	12	32%
(h)	Cumprimento de processos e normas	23	61%
(i)	Capacidade de adaptação à mudanças	37	97%

13.02	Existe alguma outro atributo que seria importante para os profissionais de Trade Marketing e que não foi considerado acima? Se for o caso, por favor liste abaixo.
	Habilidade de negociação , visão de negócios (entendimento do contexto mercadológico, necessidades dos clientes e identificação de oportunidades) , criatividade prática e capacidade de influenciar pessoas.
	Liderança
	Capacidade de Influência
	Entendimento da necessidade dos clientes
	Criatividade
	Visão estratégica - papel das marcas no negócio
	Criatividade e boa noção estética - construção da imagem da marca nos pdvs
	SABER PRIORIZAR
	Conhecimentos mesclados entre Mkt e vendas, além de conhecimento de finanças
	Skills de apresentação com foco em trazer entusiasmo e promover motivação ao time de vendas interno e do cliente (canal). Esse atributo pode estar considerado dentro de © Boa Comunicação.
	Breakthrough Thinking
	Capacidade de delegar
	Capacidade de enxergar o todo (não se perder em detalhes)
	Agilidade decisória
	Senso de mediação
	Empatia com as demais áreas principalmente de Vendas.
	Empreendedor
	Foco no resultado, empreendedorismo
	Experiencia em outras areas- JOB ROTATION
	Capacidade de tomar riscos calculados
	Inovação
	Orientação externa
	Experiência prévia em Vendas e/ou Marketing

RESULTADOS CONSOLIDADOS**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%

14.05	Atualmente o orçamento da área de Trade Marketing está vinculado a que área dentro da sua empresa?	QUANT.	%
(a)	Vendas	15	35%
(b)	Marketing	12	28%
(c)	O orçamento de Trade Marketing é independente	16	37%

14.06	Na sua opinião, o orçamento da área de Trade Marketing deveria estar vinculado a que área dentro da empresa?	QUANT.	%
(a)	Vendas	9	22%
(b)	Marketing	5	12%
(c)	O orçamento de Trade Marketing deveria ser independente	27	66%

RESULTADOS CONSOLIDADOS**15. DESEMPENHO**

15.01	Identifique os fatores QUANTITATIVOS que deveriam ser considerados como indicadores do desempenho das atividades desenvolvidas pela área de Trade Marketing, considerando que a análise e acompanhamento destes fatores podem garantir que a área de Trade esteja adequada à estratégia da empresa? (Indique quantos fatores desejar)	QUANT.	%
(a)	Crescimento das Marcas nos canais de vendas (volume e valor)	38	100%
(b)	Mix de produtos comercializados nos canais de vendas	33	87%
(c)	Evolução da lucratividade dos clientes nos diferentes canais de vendas	30	79%
(d)	Velocidade na introdução de lançamentos nos diferentes canais de vendas	31	82%
(e)	Melhoria QUANTITATIVA da exposição dos produtos nas lojas	33	87%
(f)	Crescimento de Participação de Mercado das marcas da empresa	32	84%
(g)	Resultados financeiros das operações promocionais desenvolvidas pela área	35	92%
(h)	Atingimento dos OBJETIVOS de VENDAS	34	89%
(i)	Atingimento dos OBJETIVOS de MARKETING	23	61%

15.02	Se existe algum outro fator QUANTITATIVO que poderia ser utilizado na análise de desempenho da área de Trade Marketing por favor liste abaixo:
	Crescimento da Categoria total
	Atingimento dos planos(holístico) dos Clientes
	Eficiência de ações para regular o preço no PDV
	Crescimento das Marcas nos clientes, pois nos canais tem muitas variáveis que não são próprias do TM e que influenciam os resultados.
	i) crescimento do negócio dos clientes
	Balanceamento de investimentos entre canais/segmentos/clientes vis a vis a estratégia da organização.
	Distribuição numérica
	Espaço dos produtos no PDV (Share Exposição)
	Ruptura de produtos no PDV
	NÍVEL DE AWARENESS DA MARCA
	Lucratividade dos canais
	Implementação de projetos de GC
	Distribuição (N e P) e penetração nos canais
	Sell Out de clientes.

15.03	Identifique os fatores QUALITATIVOS que deveriam ser considerados como indicadores do desempenho das atividades desenvolvidas pela área de Trade Marketing, imaginando que a análise e acompanhamento deste fatores podem garantir que a área de Trade está adequada à estratégia da empresa? (Indique quantos fatores desejar)	QUANT.	%
(a)	Melhoria nos processos de trabalho que envolvam interface com outras áreas	27	71%
(b)	Melhoria no relacionamento com clientes	29	76%
(c)	Melhoria na comunicação com equipe de vendas	36	95%
(d)	Melhoria na construção dos planos de negócio, com otimização de tempo e recursos financeiros	35	92%
(e)	Melhoria na qualidade de vida dos funcionários da área de Trade Marketing	14	37%
(f)	Melhoria na formação e aprendizado dos funcionários da área de Trade Marketing	30	79%

15.04	Se existe algum outro fator QUALITATIVO que poderia ser utilizado na análise de desempenho da área de Trade Marketing por favor liste abaixo:
	Melhoria na percepção da importância do papel da área de Trade Marketing pelas outras áreas da empresa
	Melhoria da análise de resultados (post mortem de cada ação) - acuracidade de resultados, learning e definição clara de próximos passos.
	Imagem que os clientes tem da empresa e seus produtos vs concorrência.

ANEXO C – CV Resumido do Autor

NIVALDO DE BARROS E SILVA NETO

34 anos - Casado

FORMAÇÃO ACADÊMICA

GRADUAÇÃO

Curso Superior:

Engenharia Civil

Universidade Federal de Pernambuco

Conclusão: 2 Sem. 1998

POS-GRADUAÇÃO

MBA:

MBA Empresarial

Fundação DOM CABRAL - MG

Conclusão: Abril / 2006

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Estágios

Empresa: Duarte Construções Ltda. (1996 - 1997) - Estagiário de Engenharia Civil.

Empresa: Carne & Keijo – Distribuidor Atacadista (1998) - Estagiário de Logística.

Empresa: Unilever Brasil (Jan de 1999 à Jan 2006)

- **Trainee Administrativo** (Jan 99 a Dez 00)

- **Gerente de Trade Marketing Categoria** (Jan 01 - Dez 03)

⇒ Amaciantes / Limpadores / Sabões (Jan 01 - Out 02)

⇒ Detergentes em Pó (Nov 02 - Dez 03)

- **Gerente Regional de Trade Marketing** (Jan 04 - Jan 06)

⇒ Rio de Janeiro (RJ + MG + ES) (Jan 04 - Jul 04)

⇒ Nordeste (Ago 04 – Jan 06)

Empresa: L'Oréal Brasil (Fev 2006 aos dias atuais)

- **Gerente de Trade Marketing do Circuito Indireto** (Fev 06 – Ago 07)

- **Gerente Nacional de Trade Marketing & Merchandising** (Set 07 – Dez 08)

- **Diretor de Trade Marketing e Merchandising** (Atual)

OUTRAS ATIVIDADES

Congressos e Palestras:

- IQPC - Trade Marketing & Shopper Insights – 2ª Edição – 13 a 15 de maio de 2008
 - Palestrante pela L' Oréal Brasil
 - Tema: Desenvolvendo e implementando estratégias diferenciadas por canal de vendas