



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 11, v.15, n.1, p.1-22, janeiro/abril, 2011

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Adequação Estratégica das Áreas de *Trade Marketing* das Empresas de Bens de Consumo Atuando no Brasil

*Nivaldo de Barros e Silva Neto*¹
*T. Diana L. van Aduard de Macedo-Soares*²
*Claudio Pitassi*³

Artigo recebido em 17/01/2011. Aceito em 23/03/2011. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestrando em Administração de Empresas Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Diretor de Trade Marketing da L'Oréal Brasil. Endereço: Rua São Bento, 8 - 17º andar - Centro - Rio de Janeiro - RJ- CEP: 20090-010. E-mail: NBarros@br.loreal.com.

² Doutora em Filosofia Econômica e Social pela Université de Montréal, Canadá. Professora titular do Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 - Gávea - Rio de Janeiro - CEP: 22453-900. Email: redes@strategy-research.com.

³ Doutor em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Professor do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Endereço: Av. Presidente Vargas, 642, 22º. andar - Centro - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 20071-001. E-mail: claudio.pitassi@estacio.br.

Adequação Estratégica das Áreas de *Trade Marketing* das Empresas de Bens de Consumo Atuando no Brasil

A atuação diferenciada nos pontos de venda torna-se cada vez mais relevante para a efetividade das cadeias de suprimentos da indústria de bens de consumo. Como resposta a este desafio surge, nas empresas, a área de *trade marketing* (TM), cujo objetivo é unificar as estratégias de marketing da indústria e do varejo no que diz respeito à sua efetiva implantação dentro do ponto de venda. O objetivo deste trabalho é identificar quais os atributos que dificultam e quais aqueles que contribuem para que a área de *trade marketing* esteja adequada à estratégia de negócio das empresas de bens de consumo. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória descritiva, cujo instrumento de coleta foi um questionário semiestruturado, respondido por 36 executivos de 20 empresas de diferentes segmentos de bens de consumo não duráveis. O resultado obtido com a pesquisa possibilitou a validação da lista de atributos definida a partir do ferramental de análise estratégica Genérico Integrativo (GI) de Macedo-Soares (2001), além da construção de listas adicionais de referência que podem ajudar para uma construção mais coerente e sólida da área de *Trade Marketing* dentro das organizações do segmento de bens de consumo.

Palavras-chave: adequação estratégica; bens de consumo; *trade marketing*.

Keywords: strategic fit; consumer goods sector; trade marketing.

Strategic Fit Analysis of Trade Marketing Areas from Consumer Goods Firms Operating in Brazil

In the consumer goods business sector, the ability to generate and implement a marketing strategy accordingly to the specific characteristics of each point of purchase is of increase relevance. As an answer to that challenge, has emerged on consumer goods firms the trade marketing (TM) area. The main purpose of TM is to align industries and retailers' marketing strategies regarding their actions at the points of purchase level. This article's objective is to identify which attributes hinder and which contribute to the strategic fit of the TM area of consumer goods firms acting in Brazil. This study is an exploratory and descriptive research, based on multiple case studies method. The data were collected using semi-structured questionnaire, which was answered by 36 executives from 20 different relevant firms from the non-durable consumer goods segment. The results obtained allowed the validation of an attribute lists based on the Generic Integrative (GI) strategic analytical framework from Macedo-Soares (2001). Besides, the results also allowed the building of additional lists of reference that can help to build a more coherent and solid area of Trade Marketing organizations within the segment of consumer goods.

1. Introdução

Nas indústrias de bens de consumo, é cada vez maior o desafio de se alcançar uma verdadeira diferenciação frente aos competidores. Este cenário competitivo levou as empresas a buscarem novas estratégias, com o objetivo de conseguir a fidelização do seu consumidor final. Uma das alternativas que tem se mostrado essencial para o sucesso das empresas é a sua forma de atuação dentro dos pontos de venda. Isso se tem dado não apenas no que diz respeito às promoções e às ofertas, mas principalmente quando se busca construir uma relação comercial mais sólida e rentável junto aos clientes varejistas e atacadistas mais importantes, que são os canais de distribuição normalmente utilizados pelas indústrias de bens de consumo.

Com a crescente importância que o ponto de venda passou a ter dentro das empresas deste segmento, suas áreas de marketing começaram a perceber que não estavam suficientemente preparadas para enfrentar este desafio. Surge então, dentro das organizações, a área de *trade marketing* (TM), com o objetivo de conseguir resolver o problema de distanciamento entre as tradicionais ações de marketing e o comportamento do consumidor no ponto de venda. Em face deste desafio, diversas empresas que atuam no mercado brasileiro de bens de consumo, sejam elas multinacionais ou nacionais, criaram em suas estruturas organizacionais áreas de TM, que estão ganhando cada vez mais importância nas decisões estratégicas do negócio. No entanto, na maioria dos casos a área de TM foi construída de maneira empírica, uma vez que tinha o objetivo de cobrir deficiências distintas de acordo com as diferentes necessidades das empresas nas quais estavam inseridas.

Conforme observado por Alvarez (2008), o TM é introduzido nas empresas para resolver problemas ligados à crescente complexidade da relação com seus clientes; contudo, deixa de ter bons resultados pela falta de uma “visão de negócios”, ou seja, de uma orientação e adequação estratégicas. Surge, então, a pergunta central da pesquisa cujos resultados estão sendo apresentados neste artigo: quais fatores contribuem e quais dificultam a adequação estratégica da área de *trade marketing* das empresas de bens de consumo que atuam no Brasil?

Como se trata de uma área relativamente nova em Administração de Empresas, há pouca literatura científica a respeito do TM, e praticamente nada sobre a questão da sua adequação estratégica. Assim, esta pesquisa tem especial relevância porquanto se trata de um dos trabalhos pioneiros a respeito da construção e do papel da área de TM com a devida orientação estratégica dentro das organizações. O estudo foi realizado com empresas multinacionais e nacionais do segmento de bens de consumo não duráveis no País, cujos produtos são vendidos prioritariamente por meio de lojas de varejo (alimentar, farmácias e drogarias). Todas as empresas pesquisadas possuíam áreas de TM em funcionamento por pelo menos dois anos.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceitos centrais de estratégia

Por se tratar de um trabalho que visa a identificar os fatores que contribuem e os que dificultam a adequação estratégica da área de TM, cabe definir, primeiro, os conceitos de estratégia e de adequação.

Em relação à estratégia, foi utilizada a definição de Macedo-Soares (2000), inspirada em Grant (1999, p.28):

Estratégia é definida como um propósito que dá coerência e direção as ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e os objetivos da organização, tendo em vista as condições dos ambientes interno e externo.

Para caracterizar as estratégias das empresas investigadas, o estudo apoiou-se na tipologia proposta por Mintzberg (1998), segundo a qual existem duas categorias de estratégias: 1) diferenciação, seja por preço, imagem, marca, suporte ou serviços de pós-venda, qualidade, *design* ou embalagem; e 2) não diferenciação.

Com relação ao conceito de adequação estratégica (*strategic fit*), adotou-se o de Grant (1999) que afirma que, para ser adequada, a estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização quanto com os seus recursos, suas competências, seus sistemas internos, e seus valores e metas. Grant (1999) segue, assim, a linha de pensamento de Hofer e Schendel (1978), segundo os quais o princípio de adequação estratégica implica consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos - sejam eles organizacionais, estruturais ou macroambientais - e os elementos que constituem a estratégia propriamente dita. Em termos de operacionalização do conceito de adequação estratégica, a pesquisa baseou-se em Barney (1996), o qual argumenta que uma "boa" estratégia, entendida aqui por adequada, é uma estratégia que neutraliza ameaças, explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e reduz ou elimina as fraquezas. Na pesquisa, preferiu-se o conceito de adequação ao de alinhamento estratégico, porquanto este último sugere linearidade, e o de adequação, que implica consistência e congruência, está mais em acordo com a abordagem sistêmica adotada.

2.2. Definições de *Trade Marketing* (TM)

Os conceitos de TM ainda são amplos e com algumas divergências entre os autores. Em Arbache (2006, p. 136) encontra-se a seguinte definição:

Trade Marketing é a ciência que investiga e discute o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento da relação entre as marcas, pontos de venda e consumidores.

Outra abordagem que se encontra sobre a área de TM, proposta por Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 48), percebe a área como principal responsável em atender às demandas geradas pelos diferentes canais de vendas e de distribuição. Estes autores oferecem a seguinte definição para TM:

Trade Marketing opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores.

Como no caso da definição de Arbache (2006), a de Motta, Santos e Serralvo (2008) faz referência a dois atores críticos da cadeia de suprimentos - o fabricante e o distribuidor (ou canal de vendas) - refletindo a grande importância que o ponto de venda passou a ter hoje na estratégia das empresas de bens de consumo. No caso da pesquisa referida neste artigo, adotou-se a definição de TM de Alvarez (2008, p. 71), conforme segue:

Trade Marketing é uma forma de orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista. O *Trade Marketing* é, acima de tudo, uma filosofia da empresa, a qual entende que o foco no consumidor final deve ser ampliado para ação diante deste consumidor no ponto-de-venda, local da arena competitiva.

Percebe-se que a definição adotada traz a discussão sobre a necessidade de união entre as áreas de marketing e de vendas, com a intenção de reforçar o relacionamento entre a indústria e os clientes varejistas. Alvarez (2008) expande este conceito, quando fala que o TM deve fazer parte da filosofia de trabalho da empresa, a qual precisa entender como o consumidor se comporta no momento da compra dentro do ponto de venda, para que suas estratégias estejam alinhadas com este comportamento e possam, com isso, alcançar o sucesso desejado. De fato, nesta pesquisa considera-se a área de TM como responsável por construir práticas comerciais que garantam o bom relacionamento entre a indústria e seus distribuidores, de forma a maximizar os resultados de vendas de seus produtos para o consumidor final.

2.3. O surgimento do *Trade Marketing* (TM) nas organizações

Segundo Castillo (2000), o termo TM surgiu nos Estados Unidos com o fabricante Colgate-Palmolive, para expressar a integração das funções dos seus departamentos de marketing e de vendas. Esta integração tinha, como objetivo central, estreitar as relações entre fabricantes e distribuidores. Para entender um pouco melhor por que as indústrias passam a perceber a necessidade de integração das áreas de vendas e marketing, cabe analisar a forma como suas estruturas evoluíram no último século. A esse respeito, vale mencionar o trabalho de Boone e Kurtz (2006), que descreve quatro eras na história das organizações, desde o início do século XX até os dias atuais:

Era da Produção: No início do século XX a principal preocupação das empresas era com a produção: tinha-se uma idéia, buscava-se materializá-la, produzi-la em escala, para depois, simplesmente, “arremessar” o produto no mercado.

Era das Vendas: Com o aumento na eficiência dos processos produtivos, houve crescimento dos estoques e foi necessário grande foco e esforço de vendas no intuito de escoar toda a produção gerada.

Era do Marketing: A recessão da década 1930 nos EUA e os efeitos da Segunda Guerra Mundial geraram mudança no perfil do consumidor, que passou a ser mais racional nas suas decisões de compra. Não adiantava apenas produzir e ter uma forte equipe de vendas, era necessário entender melhor a real necessidade do consumidor e o que ele estava disposto a pagar para a empresa que melhor atendesse a esta necessidade.

Era do Relacionamento: Atualmente, percebe-se mudança no comportamento das empresas, uma vez que se tornou mais difícil encontrar tecnologias que trouxessem diferenciais competitivos relevantes para o consumidor final. Sendo assim, passou a ser fundamental construir um relacionamento com este consumidor, de forma a torná-lo fiel ao produto.

O aumento da importância do ponto de venda é outro fenômeno de destaque nas relações comerciais do final do século XX. A necessidade de ganhar a batalha no

momento em que o consumidor está efetivamente realizando sua compra tornou-se um dos fatores fundamentais para o sucesso das estratégias empresariais. O POPAI (Point of Purchase Advertising International)-Brasil (2007) associação sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento da atividade de *merchandising* no ponto de venda e filiada ao norte-americano The Global Association for Marketing at Retail, realizou estudos em 2007 que trazem dados relevantes e que reforçam a importância do ponto de venda nas estratégias das organizações:

- No Brasil, 85% das compras são decididas dentro do ponto de venda. No restante do mundo, este índice não ultrapassa 70%.
- Em um supermercado, são comercializados de 3 mil a 70 mil itens, sendo que o consumidor percebe apenas 10% deste total de itens.
- O tempo médio gasto pelo consumidor para a tomada de decisão de compra é de apenas 5 segundos.

As transformações ocorridas no varejo, com conseqüente aumento da importância do ponto de venda, também foram destacadas por Motta (2007), que defende o surgimento da área de TM como sendo a resposta das indústrias de bens de consumo diante destas transformações. Finalmente, percebe-se que, atualmente, vêm aumentando os questionamentos que as áreas de marketing têm recebido acerca do desempenho de suas atividades tradicionais, (ALVAREZ, 2008a). É neste cenário de valorização do relacionamento entre indústria, clientes e consumidores, bem como da relevância crescente do ponto de venda, que se percebe a importância atual do papel da área de TM para o sucesso das empresas de bens de consumo.

2.4. A evolução do TM nas empresas

Desde o seu surgimento, a área de TM vem passando por processo de evolução constante. Castillo (2000) avalia este progresso em três etapas distintas:

1ª Etapa - TM Inicial: A iniciativa de atividades parte sempre do fabricante, que exerce sua força no momento de implantar ações de marketing dentro do ponto de venda. Os clientes adotam quase sempre uma postura passiva.

2ª Etapa - TM Interativo: Ocorre uma mudança na mentalidade dos clientes, que abandonam estratégias puras de crescimento em favor de estratégias de eficiência e de diferenciação competitiva. Com a concentração das grandes redes de varejo mundial, os clientes passam a exercer seu papel de líder do canal, não apenas como comprador, mas também como colaborador do fabricante no desenvolvimento das atividades de marketing destinadas ao consumidor final que vai à sua loja.

3ª Etapa - TM Estratégico: Atualmente, a iniciativa não depende apenas das indústrias e do comércio, mas também da possibilidade de se gerar uma massa crítica de acordos entre os diferentes concorrentes do setor, de forma a garantir uma relação comercial saudável de longo prazo. Nesta etapa surgem movimentos como o Efficient Consumer Response (ECR), que visam a padronizar processos entre as indústrias e o comércio de maneira a aumentar a eficiência das suas operações.

Outra linha de evolução da área de TM é descrita por Alvarez (2008), a qual contempla 5 fases:

- **Fase de Vendas:** o foco no apoio à área de vendas, limitando-se a atender às demandas vindas dos clientes e da própria área de vendas da empresa.
- **Fase de Marketing:** o foco no apoio à atividade de marketing com o objetivo de buscar ganhos no ponto de venda por meio de ações promocionais e de *merchandising*.
- **Fase de Cliente:** a área começa a interagir de maneira mais eficaz com as áreas de marketing e de vendas, organizando as atividades nos clientes de forma a trazer benefícios mútuos, tanto para a indústria como para seus parceiros comerciais.
- **Fase do Resultado Financeiro:** o foco passa a ser a melhoria do resultado financeiro do negócio, do ponto de vista da empresa e do cliente.
- **Fase de Desenvolvimento de Negócios:** Busca-se o desenvolvimento de novos negócios com base na importância da interação com o consumidor dentro dos pontos de venda.

Percebe-se que tanto Alvarez (2008) quanto Castillo (2000) apresentam o TM como tendo tido uma evolução de uma área com enfoque operacional – de execução de ações mais operacionais com resultados de curto prazo - para uma área com enfoque estratégico, no sentido de ser pertinente ao desenvolvimento das estratégias de negócio das empresas.

Outra preocupação relevante demonstrada por Motta, Santos e Serralvo (2008) se refere à forma como a área de TM vem sendo estruturada dentro das empresas. Os autores indicam que a segmentação da estrutura de TM pode ser feita de diversas maneiras, o que demonstra a não existência em TM de uma estrutura e de segmentação que é reconhecida pelo mercado como a mais eficiente. Os autores avaliam que as estruturas podem ser divididas por tipo de canal de atendimento, por marcas ou por regiões geográficas, e que um modelo não necessariamente invalida o outro. Contudo, os autores avaliam que, em empresas onde a área de TM já existe há mais tempo, a estrutura está dividida em mais de uma das formas acima explicitadas, se tornando, na verdade, uma estrutura mista, com foco tanto em clientes como em produtos, sem perder a visão das diferenças geográficas do país. De fato, percebe-se, na presente pesquisa, que esta é uma questão que ainda precisa evoluir bastante nas empresas de bens de consumo pesquisadas.

2.5. Ferramental para a análise da adequação estratégica

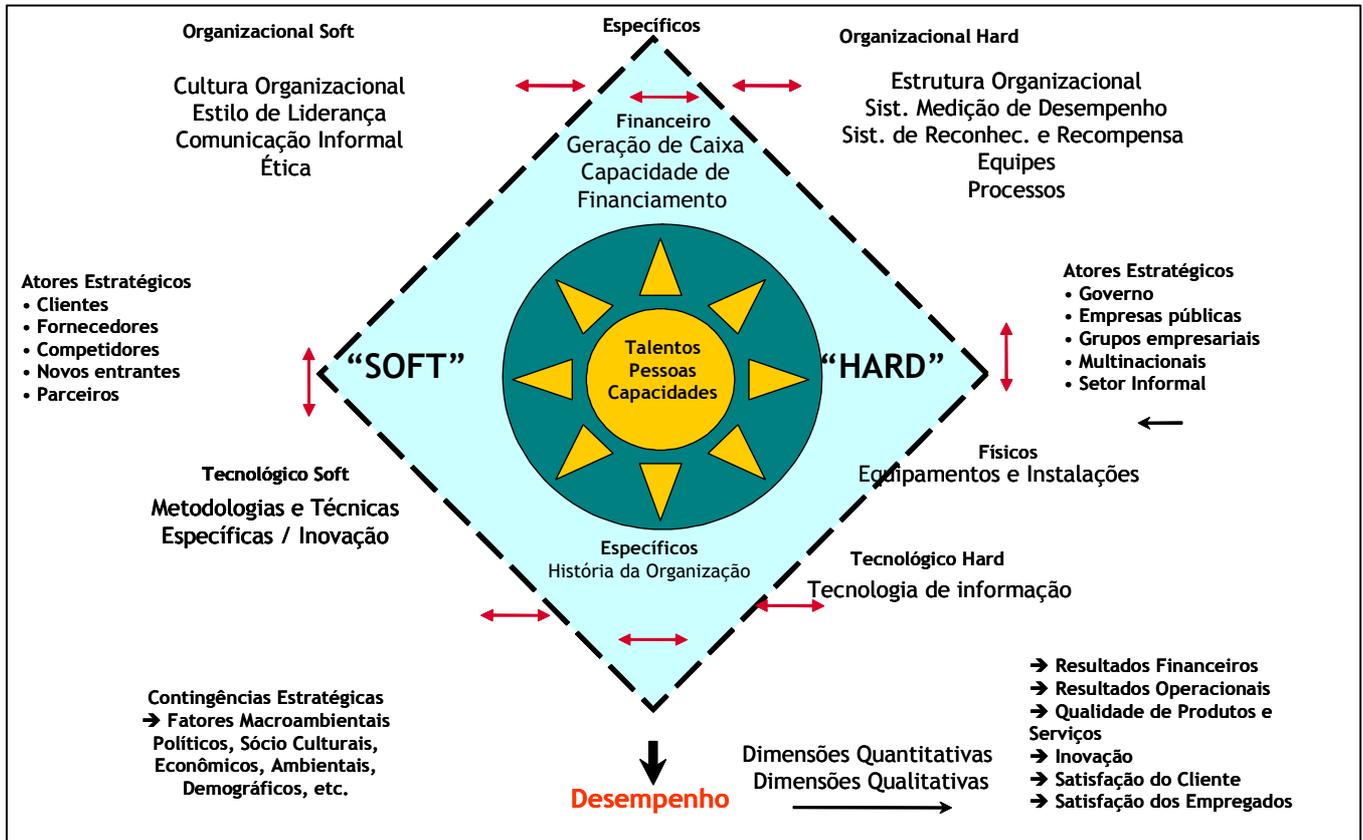
O presente estudo utilizou o ferramental de análise estratégica Genérico Integrativo (GI) de Macedo-Soares (MACEDO SOARES; FIGUEIRA, 2005), que foi adaptado para o objetivo deste trabalho - a adequação estratégica do TM. O ferramental GI inclui:

- Modelo conceitual GI
- Listas de referências de atributos necessários à adequação estratégica
- Metodologia para aplicação do ferramental GI

O modelo GI tem, como objetivo, representar graficamente os fatores estrategicamente significativos para facilitar a identificação e a avaliação de suas implicações estratégicas. Nele, a empresa é retratada como um sistema aberto em equilíbrio dinâmico, de forma a enfatizar a importância da congruência entre os fatores

organizacionais e os macro-ambientais interagentes, bem como os demais atores estratégicos, de acordo com o princípio de adequação estratégica (veja Figura 1).

Figura 1: Modelo GI de Macedo-Soares



Fonte: Adaptado de Macedo-Soares e Figueira (2007).

O modelo apresenta a empresa como um sistema aberto com duas categorias de variáveis:

- Principais: variáveis organizacionais, divididas em independentes e dependentes.
- Secundárias: variáveis externas, referentes ao macroambiente.

As variáveis principais independentes são aquelas consideradas necessárias para otimizar o desempenho organizacional de acordo com seus objetivos estratégicos. São controláveis e podem ser classificadas em cinco categorias: organizacionais, tecnológicas, pessoas, financeiras e físicas. A categoria de variáveis principais dependentes é constituída pelo desempenho, uma vez que este é consequência da gestão das variáveis principais independentes - ou seja, dos fatores organizacionais - em interação com as variáveis secundárias. Estas últimas não podem ser controladas pelas empresas, mas influenciam o desempenho das variáveis principais. Enquanto as variáveis principais podem constituir forças e fraquezas da empresa, as variáveis secundárias podem representar oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa dentro do mercado. Inspirando-se em Austin (1990), estas variáveis são classificadas em quatro categorias de fatores macroambientais: econômicos, políticos, sócio-culturais e demográficos.

Os fatores macroambientais moldam o comportamento dos atores estratégicos, que podem assumir seis tipos de papéis: de acordo com Porter (1980), podem ser rivais, consumidores, fornecedores, novos entrantes ou substitutos; e, de acordo com Brandenburger e Nalebuff (1997), podem ser complementadores - nesse último caso, parceiros potenciais. Desta forma, os atores estratégicos também podem constituir oportunidades e ameaças reais e potenciais.

Utilizando-se como ponto de partida a lista de referência do ferramental GI, foi criada uma lista de atributos necessários e desejáveis a uma efetiva implantação da área de TM, a qual serviu para desenvolver o questionário aplicado para levantar as percepções dos executivos da área. O Quadro 1 mostra a lista inicial utilizada, chamando-se a atenção para os atributos destacados em negrito, que são específicos para a área de TM e que foram adaptados com base na experiência do pesquisador que realizou o estudo e por meio de entrevistas preliminares com especialistas da área.

Quadro 1: Lista de atributos necessários ou desejáveis para cada variável principal buscando-se a adequação estratégica da área de *trade marketing* (TM)

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários e Desejados
Tipo de Variável: Principal Independente		
Organização <i>Hard</i>	Estrutura organizacional	- Flexível, descentralizado - Estrutura com poucos níveis hierárquicos - Estrutura de TM matricial (produtos x tipos de cliente x região geográfica) - Estrutura de TM ligada à área de vendas.
Organização <i>Hard</i>	Equipes	- Equipes com características multifuncionais e interfuncionais - Trabalho em equipes sob estrutura matricial focada em categorias de produtos e nos diferentes tipos de canais de venda
Organização <i>Hard</i>	Processos	Planejamento estratégico: 1. Alinhado a estratégia da empresa, ou seja, com indicadores que sejam consistentes com os objetivos explicitados na estratégia 2. Comunicação clara, ou seja, produz transparência entre as áreas envolvidas e os diferentes níveis hierárquicos 3. Processo com prazos pré-estabelecidos e acordados com todos os envolvidos 4. Processos mapeados e documentados formalmente. 5. Participativo, que envolva as diversas áreas impactadas pelas atividades. No caso da área de TM é importante o envolvimento das áreas de marketing, de vendas, de logística e de finanças. 6. Planejamento alinhado com as tendências de mercado, que envolvem necessidades dos clientes e movimentos da concorrência.
Organização <i>Hard</i>	Sistemas gerenciais	- Integrados por meio de processos interfuncionais, permitindo o suporte as ações que foram planejadas. - Sistema gerencial próprio para a área de TM, capaz de acompanhar o andamento das ações que foram planejadas e fornecer dados para mudança de rumos caso se faça necessário.

Cont...

Quadro 1: Lista de atributos necessários ou desejáveis... (cont.)

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários e Desejados
Tipo de Variável: Principal Independente		
Organização <i>Hard</i>	Sistemas educacionais (treinamentos)	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento contínuo dos gerentes e outros funcionários, para aquisição de competências necessárias à melhoria constante dos processos e desempenho. - Treinamento específico e direcionado as pessoas que participam da equipe de TM, 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. - Treinamento sobre as principais tendências do mercado e sobre os diferentes formatos de clientes existentes no país.
Organização <i>Hard</i>	Sistemas de medição	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhados e consistentes com a estratégia - Abrangentes e adaptáveis às mudanças - Compatíveis com os recursos e configuração organizacional - Indicadores que permitam adequação às realidades dos diferentes tipos de clientes, regiões e cenários competitivos
Organização <i>Hard</i>	Sistemas de reconhecimento /recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema integrado ao sistema de medição organizacional - Balanceados com medidas quantitativas e qualitativas de desempenho - Objetivos alinhados matricialmente com objetivos de marketing e vendas
Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura adaptável às mudanças, que incentive as inovações - Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho - Cultura apoiada na moral e ética - Cultura de colaboração entre as diferentes áreas da organização - Cultura orientada a clientes / consumidores
Organização <i>Soft</i>	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança pelo exemplo (<i>coaching</i>), de forma a assegurar o alinhamento estratégico entre os processos e as áreas da empresa. - Gerência participativa - Liderança que estimule o relacionamento e a criação de interfaces de trabalhos internas com objetivo de melhoria dos processos e alcance dos objetivos planejados.
Organização <i>Soft</i>	Comunicação informal	<ul style="list-style-type: none"> - Ampla e interfuncional. - Permita a interface entre as áreas internas e clientes de forma a receber constante <i>feedback</i> sobre as ações de TM, suas metas e métricas para análise do desempenho
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados - Interfaces de fácil acesso e compreensão por diferentes áreas da empresa - Sistemas com possibilidade de integração com os sistemas de informação dos clientes. - Acesso amplo em todos os níveis da organização, porém com restrições no caso de informações compartilhadas entre a empresa e os clientes.

Cont....

Quadro 1: Lista de atributos necessários ou desejáveis... (cont.)

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários e Desejados
Tipo de Variável: Principal Independente		
Tecnologia Soft	Metodologia e técnicas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de treinamento desenvolvido com metodologia, objetivando o aprimoramento dos processos organizacionais - Metodologias alinhadas com o mercado e os diferentes tipos de clientes de forma a permitir a maior integração possível dos sistemas de informação - 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
Tecnologia Soft	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores - 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 TM.
Físicos	Ativos fixos/ equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos computacionais (<i>hardware</i> e <i>software</i>) para apoio aos sistemas de planejamento e gerenciamento das ações. - Equipamentos que possam ser utilizados pela equipe de vendas no campo de forma prática, capazes de transmitir e receber dados de maneira rápida e eficiente. - Mobiliário fixo especial para instalação em lojas de clientes que demandem projetos específicos de exposição
Físicos	Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lay-out</i> e instalações de salas adequadas para a realização de encontros de equipes multifuncionais, que envolva diversas áreas da empresa. - Estações de trabalho limpas, capazes de gerar um ambiente de conforto para o usuário - Existência de salas onde seja possível receber clientes sem a necessidade de passar por acessos a áreas "confidenciais" da empresa - 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.
Pessoas	Talentos, habilidades e competências	<ul style="list-style-type: none"> - Boa capacidade analítica - Boa comunicação - Facilidade de construção de relacionamentos (<i>networking</i>) e de integração com outras pessoas dentro e fora da organização. - Capacidade de adquirir novas competências e se adaptar a mudanças - Organização e necessidade de trabalhar seguindo processos e procedimentos previamente acordados

Cont....

Quadro 1: Lista de atributos necessários ou desejáveis... (cont.)

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários e Desejados
Tipo de Variável: Principal Independente		
Financeiros	Geração de caixa	- Disponibilidade de caixa para sustentar a manutenção dos recursos necessários para realização das atividades planejadas. - 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.
Tipo de Variável: Principal Dependente		
Desempenho	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) - Crescimento da exposição dos produtos nos diferentes canais e regiões - Melhoria da lucratividade dos clientes
	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 - Melhoria nas relações com as outras áreas da organização, em especial marketing e vendas

Fonte: Adaptado de Macedo-Soares e Figueira (2007).

Obs.: A adaptação foi realizada no caso de empresas com estratégias orientadas para o cliente no setor de bens de consumo. Em negrito são colocados os atributos mais específicos ao *trade marketing*.

A metodologia de análise estratégica – terceiro elemento do ferramental GI – após adaptação à problemática da pesquisa sobre TM, incluiu uma série de passos que são elencados abaixo:

1. Caracterizar as estratégias das empresas pesquisadas.
2. Avaliar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de constituírem forças e fraquezas para dar apoio ao TM.
3. Avaliar as implicações estratégicas da área de TM em termos de constituírem forças e fraquezas à luz da estratégia.
4. Avaliar a adequação do TM às estratégias da empresa, considerando as características destas e as forças e fraquezas do conjunto de fatores organizacionais.

3. Metodologia

Como foi mencionado acima, existem ainda poucos estudos relacionados à área de TM. Sendo assim, quanto aos fins, de acordo com o critério de classificação proposto por Gil (1991), a pesquisa foi essencialmente exploratória e descritiva. Com relação aos procedimentos, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, complementada por pesquisa de campo.

Enfocaram-se empresas de bens de consumo no Brasil, utilizando os seguintes critérios para sua seleção :

- 1) Exercem papel de liderança nos mercados em que atuam;
- 2) Atuam nos principais segmentos do mercado de bens de consumo;
- 3) Têm estabelecida uma área de TM há pelo menos 2 anos.

Isto implicou a seguinte lista de 20 empresas participantes da pesquisa, classificadas de acordo com o setor de atuação:

- Higiene e Beleza: Unilever, L'Oréal Brasil, Kymberly Clark, Reckitt Benckiser, Johnson & Johnson;
- Alimentos: Nestlé, Bunge, Danone, Mars-Effem, Kraft Foods, Parmalat, Perdigão, J Macedo;
- Bebidas: Diageo, Heineken, Coca-Cola;
- Outros Segmentos: Souza Cruz, Bayer, International Paper Brasil, Tintas Coral.

A pesquisa de campo usou, como instrumento de coleta, questionários predominantemente estruturados, com cinco perguntas abertas e 108 perguntas fechadas, sendo que a maioria destas últimas seguia o formato Likert 1-5. É importante notar que, antes da aplicação final do questionário, ele foi pré-testado com quatro profissionais da área de TM e algumas correções foram feitas, até se chegar ao formato final.

Quarenta e seis questionários foram enviados para pelo menos dois executivos de cada empresa, que ocupavam posições estratégicas de gerência ou de diretoria das áreas de TM, de vendas ou de marketing, e que tinham trabalhado nestas áreas em empresas de bens de consumo por pelo menos dois anos. O envio foi realizado por meio eletrônico depois de realizado contato telefônico para explicar o objetivo do instrumento e, assim, tentar conseguir uma melhor aderência e um maior comprometimento com a pesquisa.

A taxa de retorno foi de 87%, com 40 questionários respondidos - ou seja, dois por empresa. Os respondentes foram um presidente, um vice-presidente comercial, seis diretores, 31 gerentes e um coordenador. Os dados obtidos por meio dos questionários foram classificados e agrupados conforme as categorias de constructos adotados no referencial teórico. Em seguida, foram tratados segundo métodos estatísticos descritivos simples. Para a análise dos dados, seguiu-se, como estratégia, a confrontação entre os dados coletados e a lista de referências inicialmente utilizada, de

modo a averiguar se os fatores investigados nas empresas selecionadas tinham - ou não - os atributos necessários ou desejáveis à adequação estratégica da área de TM. Os fatores que os tinham eram considerados forças e os que não os tinham eram caracterizados como fraquezas.

4. Resultados

Nesta parte, apresentam-se os principais resultados da pesquisa de acordo com os três primeiros passos da metodologia de aplicação do ferramental GI.

4.1. Caracterização das estratégias das empresas pesquisadas

Com base na investigação documental e telematizada a respeito da visão e da missão das 20 empresas pesquisadas, bem como nas respostas ao primeiro item do questionário pertinente à caracterização das suas estratégias, ficou evidente que as empresas pesquisadas adotam estratégias de diferenciação orientadas para o cliente. De acordo com a tipologia de Mintzberg (1998), havia uma predominância de estratégias de: i) Diferenciação por imagem das marcas e de produtos; e ii) Diferenciação pela qualidade dos produtos e por fortes investimentos em processos de qualidade total. A investigação documental revelou, ademais, que, com relação ao seu escopo estratégico, 60% das empresas pretendiam possuir vários produtos para cada um dos segmentos de mercado em que atuavam.

4.2. Implicações estratégicas dos fatores organizacionais.

De acordo com o segundo passo da metodologia de aplicação do ferramental GI e com base nos dados levantados com auxílio dos questionários, foram identificadas as implicações dos fatores organizacionais não associados diretamente à área de TM, mas que se constituíam em forças ou em fraquezas para suportar a área. A seguir detalham-se aquelas mais significativas para o objetivo da pesquisa.

Uma fraqueza relevante identificada dizia respeito à estrutura organizacional. Os dados sugeriram que 60% dos executivos percebiam que a estrutura era demasiada hierarquizada, ou seja, sem a descentralização e a flexibilidade necessárias para atender às necessidades do cliente.

Outro fator que se apresentava como fraqueza era a falta de conhecimento nas diferentes áreas da empresa sobre o papel e sobre as atividades desempenhadas pela área de TM, inclusive pela alta gerência e pelo comitê executivo das empresas. Uma das possíveis causas poderia ser a estrutura hierarquizada mencionada acima, o que, sem dúvida, dificultava a transmissão de informações entre as pessoas.

Também os sistemas gerenciais eram percebidos como fraquezas na maioria das empresas, com percentual de 52%. Segundo os respondentes, faltava inclusive um sistema gerencial formal para a avaliação das suas atividades. A metade deles afirmou explicitamente que cada gestor possuía sua própria maneira de gerenciar e de avaliar as atividades pelas quais era responsável. Quase dois terços criticaram os sistemas de medição de desempenho, no sentido de uma falta de clareza dos indicadores e dos procedimentos.

As respostas às perguntas pertinentes à cultura organização sugeriram fortemente que, na grande maioria das empresas, a cultura não era orientada para o atendimento da melhor forma possível dos seus clientes, constituindo-se assim numa fraqueza real para quase dois terços delas. O planejamento das mudanças também era percebido como deficiente na maioria das empresas. Cabe mencionar, no entanto, que algumas forças também foram identificadas com base nas respostas aos questionários, com a principal dizendo respeito à liderança: 60% dos executivos percebiam como participativa a liderança nas suas empresas e como tendo a preocupação de servir de exemplo para todos os funcionários da empresa. Outra força potencial dizia respeito à documentação dos processos nas empresas, conforme percepção de 71% dos respondentes.

4.3. Implicações estratégicas dos fatores organizacionais pertinentes à área de TM

Nesta seção, apresentam-se os resultados do terceiro passo da metodologia de análise adotada - o ferramental GI - com base nas respostas às perguntas sobre os atributos dos fatores organizacionais pertinentes à área de TM nas empresas pesquisadas. Como se verá, a maioria dos fatores que, à primeira vista, poderiam ser considerados como forças, à luz das estratégias das empresas em realidade eram fraquezas.

Com relação à estrutura organizacional da área de TM, ao serem perguntados se a consideravam adequada à estratégia da empresa, 79% dos executivos responderam positivamente. No entanto, os dados a respeito da alocação da área de TM no organograma da empresa evidenciaram que havia um problema: na maioria das empresas ela ainda não era uma área independente, o que configurava uma fraqueza potencial. De fato, 24% dos respondentes indicaram que a área de TM era alocada dentro da área de marketing, 55% que era alocada dentro da área de vendas, e apenas 21% afirmaram que se tratava de uma área independente. Note-se que, na percepção de 41% dos executivos, a área de TM deveria ser independente, enquanto apenas 10% concordaram que ela deveria estar subordinada à área de marketing. De fato, é relevante que uma porcentagem significativa dos executivos percebia a falta de independência da área como uma deficiência.

Outra fraqueza organizacional identificada dizia respeito à falta de uma estrutura matricial - ou seja, mista - da área de TM, o que implicaria foco simultâneo em categorias de produtos e nos diferentes tipos de canais de venda. De fato, 82% dos respondentes indicaram que a estrutura ideal para a área de TM era uma estrutura mista, mas apenas 53% responderam que, em suas empresas, a área de TM estava estruturada desta forma.

Com relação às equipes da área de TM, os resultados foram mistos. O fato de que 71% dos respondentes disseram que as equipes eram multifuncionais e o fato de que 63% as percebiam como tendo a necessária qualidade, constituíam uma força. Por outro lado, na percepção de 53% dos executivos o tamanho das equipes era inferior às demandas geradas na área, o que era, sem dúvida, uma fraqueza. Somava-se, a esta fraqueza, o fato de as equipes não trabalharem de forma matricial, conforme mencionado anteriormente.

Com relação aos processos de trabalho da área da TM, à primeira vista podiam ser considerados forças, pois, de acordo com a investigação documental e com as respostas aos questionários, a grande maioria era mapeada levando-se em

consideração as necessidades do mercado e dos clientes, e tinham seus prazos claramente definidos. Verificou-se, no entanto, que constituíam uma fraqueza pela falta de comunicação com as demais áreas da empresa.

No caso dos sistemas gerenciais utilizados na área de TM, identificou-se também uma fraqueza, pois, apesar de 81% dos respondentes considerarem importante que a área possua sistemas gerenciais próprios, apenas 44% afirmaram que, em suas empresas, já existiam tais sistemas. Outro fator considerado uma fraqueza disse respeito aos sistemas de treinamento para a área: apenas 42% dos respondentes afirmaram que existiam treinamentos específicos para atender às suas necessidades. Somava-se a isso o fato de que apenas 19% dos respondentes consideraram adequado o número de treinamentos que a equipe da área de TM recebe anualmente.

A respeito dos sistemas de medição de desempenho da área de TM, de acordo com a percepção dos executivos estes eram os mesmos que os adotados nas demais áreas da empresa, os quais, como se viu, eram percebidos como tendo várias deficiências. Também os sistemas de reconhecimento e de recompensa foram considerados uma fraqueza, pois apenas 29% dos respondentes afirmaram que existia, nas suas empresas, uma adaptação específica para a área de TM do sistema de recompensas geral da empresa.

A liderança na área de TM foi percebida como uma força por 74% dos respondentes, os quais afirmaram que a liderança da área possuía características participativas. Já com relação aos sistemas de informação utilizados pela área de TM, os dados sugeriram que representava uma fraqueza na maioria dos casos. Apenas 34% dos respondentes consideraram que os sistemas atualmente utilizados eram adequados às necessidades da área. Por outro lado, com relação aos fatores financeiros, identificou-se uma força: 71% dos executivos concordaram que o orçamento da área era adequado, e mais de 60% concordaram que o orçamento era compatível com o de outras áreas, como marketing e vendas. Outro fato que reforça este ponto é que 58% dos respondentes afirmaram que existia uma garantia de que os recursos utilizados nas atividades de TM, uma vez comprometidos com os clientes, eram respeitados - ou seja, não eram passíveis de cortes ou alterações.

5. Discussão

Esta parte do artigo trata do quarto passo da metodologia de aplicação do ferramental GI, no qual se avalia a adequação estratégica do TM nas empresas com base nos resultados dos três primeiros passos, reunindo os subsídios necessários para responder à questão central da pesquisa. Cabe lembrar que a pesquisa evidenciou que todas as empresas pesquisadas adotavam estratégias de diferenciação orientadas para o cliente, sendo que, na grande maioria dos casos, tratava-se de diferenciação por qualidade e por portfólios de produtos dentro dos seus respectivos segmentos de atuação. Os resultados apresentados nas últimas duas seções a respeito dos fatores organizacionais, tanto aqueles que dão apoio à área de TM quanto aqueles da área propriamente dita, indicaram claramente que havia uma predominância de fraquezas organizacionais na grande maioria das empresas pesquisadas, considerando as características das suas estratégias, notadamente sua orientação ao cliente. Essa predominância de fraquezas, na medida em que representavam inconsistências entre a área de TM e a estratégia, evidenciava uma falta de adequação estratégica da TM na

grande maioria dos casos, e revelava as causas das dificuldades da implantação bem sucedida da área de TM com enfoque estratégico.

Com relação à pergunta central da pesquisa a respeito dos fatores que contribuem e dos que dificultam a desejada adequação estratégica da área de TM nas empresas de bens de consumo no Brasil, a análise do conjunto dos resultados apresentados até agora trouxe subsídios para destacar alguns fatores como mais críticos. Lembre-se que, ao serem perguntados quais fatores dificultavam a implementação bem sucedida da estratégia da empresa, a grande maioria dos executivos destacou dois aspectos como sendo os mais críticos: 1) a cultura organizacional, notadamente uma cultura mais orientada ao cliente; 2) o planejamento inadequado das mudanças. O fato de que a análise aprofundada dos fatores organizacionais, tanto aqueles que dão apoio à área de TM quanto aqueles da área propriamente dita, identificou estes dois fatores como principais fraquezas, dentre outras, lhes confere uma importância particularmente significativa.

Aliás, não era coincidência que várias outras fraquezas identificadas na pesquisa diziam respeito a fatores críticos para realizar a mudança cultural. Investigações sobre a implantação de estratégias orientadas para o cliente que necessitavam de mudanças culturais demonstraram que era preciso ter estruturas organizacionais pouco hierarquizadas, idealmente descentralizadas, ou matriciais. Também evidenciaram que, sem um treinamento sistemático nos novos conceitos e práticas, e sem sistemas de medição de desempenho e de recompensa dos funcionários com indicadores alinhados aos objetivos estratégicos, era quase impossível alavancar as mudanças comportamentais de orientação aos clientes interno e externo (MACEDO-SOARES; LUCAS, 1995; MACEDO-SOARES; LUCAS, 1996; MACEDO-SOARES; RATTON, 1999). Sem dúvida, a liderança participativa percebida pelos respondentes representava um fator que poderia contribuir para a adequação estratégica do TM, mas, sem os outros fatores mencionados, a liderança fica impotente, mesmo com os necessários recursos financeiros. Com vista em todos os atributos pesquisados, pode-se chegar a um quadro-resumo, que indica os fatores organizacionais que podem - ou não - contribuir para a adequação da área de TM à estratégia das empresas (ver Quadro 2).

Quadro 2: Resumo dos fatores organizacionais que podem ou não contribuir para a adequação estratégica da área de TM.

Atributos necessários / desejáveis para que a área de TM contribua com a implementação da estratégia	Caracterização dos atributos da área de TM e suas implicações estratégicas na empresa	Fit: Os atributos da área de TM contribuem para a implementação da estratégia?
Estrutura organizacional descentralizada, flexível e com poucos níveis hierárquicos.	60% dos executivos consideram a empresa demasiadamente hierarquizada, o que dificulta o conhecimento das pessoas e do próprio comitê executivo sobre o papel da área de TM	NÃO
Equipes com características multifuncionais e interfuncionais	Os resultados indicam que as equipes de TM são multifuncionais e compostas por indivíduos oriundos das áreas de vendas e marketing, fato que é considerado positivo para a adequação estratégica da área.	CONTRIBUEM
Equipes sob estrutura matricial focada em produtos e também nos diferentes canais de vendas	Apesar de 82% dos respondentes indicarem a estrutura matricial como sendo a adequada para a área de TM, apenas 53% responderam que a área estava organizada dessa forma em suas empresas.	NÃO
Sistemas gerenciais próprios para a área de TM, capazes de acompanhar as ações da área	A maioria dos respondentes acredita que falta um sistema gerencial formal e que cada gestor possuía sua própria forma de gerenciamento das atividades.	NÃO
Sistemas de medição de desempenho através de indicadores que permitam adequação aos objetivos da área de TM.	Apenas 29% dos respondentes consideram que existe em suas empresas uma adaptação específica para a área de TM. Dois terços deles indicaram falta de clareza dos indicadores e procedimentos para medição dos mesmos.	NÃO
Processos de trabalho mapeados, documentados e com prazos pré-estabelecidos	Para 71% dos respondentes, os processos são mapeados e documentados; existem também prazos definidos e respeitados para os processos.	CONTRIBUEM
Processos de trabalho com comunicação clara e participativos envolvendo as áreas de interface.	Verificou-se uma fraqueza em relação à comunicação dos processos e ao envolvimento das áreas de interface.	NÃO
Sistemas de treinamento específicos para a área de TM.	Apenas 42% das respostas consideravam que existiam treinamentos específicos para área, e apenas 19% consideravam que a quantidade de treinamentos que a equipe de TM recebe anualmente é adequada.	NÃO
Liderança participativa, que estimule o relacionamento e a criação de interfaces	A liderança é percebida como uma força para 3/4 dos respondentes, que consideram a mesma com características participativas e que motivam a construção de redes de relacionamento.	CONTRIBUEM
Sistemas de informação em tempo real, abrangentes e de fácil acesso, com possibilidade de integração com os sistemas dos clientes.	Apenas 34% consideram os sistemas de informação adequados para as necessidades da área de TM.	NÃO
Recursos financeiros comprometidos, sem risco de perda ou corte uma vez que as ações da área de TM envolvem clientes.	71% dos executivos concordaram que o orçamento da área era adequado e 58% deles afirmaram que existia uma garantia dos recursos, uma vez que os mesmos estivessem comprometidos junto aos clientes	CONTRIBUEM

Fonte: Elaboração dos autores.

6. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa era discutir quais fatores poderiam contribuir e quais poderiam dificultar adequação estratégica da área de TM das empresas de bens de consumo que atuam no Brasil. Entende-se que este objetivo foi alcançado, na medida em que a análise dos resultados possibilitou, além da validação da lista de atributos, a construção de listas adicionais de referência que podem ajudar para o desenvolvimento

da área de TM dentro das organizações. As listas adicionais foram obtidas de uma lista pré-definida de itens selecionados da pesquisa bibliográfica, organizados em perguntas fechadas. Aos respondentes foi solicitada a classificação dos itens como sendo de grande, de média ou de pequena importância para as variáveis do modelo. A consolidação destas classificações permitiu identificar os atributos mais relevantes para o modelo de adequação estratégica do TM. Seguem abaixo as listas adicionais de referência obtidas por meio da pesquisa de campo:

- **Sistemas de Treinamento** – Indicam os temas de grande e de mediana relevância para serem abordados em treinamentos para a área.
 - Temas de grande relevância: tendências de mercado; criação e gerenciamento de promoções e atividades no ponto de venda; formação técnica sobre produtos; finanças, ações de marketing.
 - Temas de média relevância: pesquisa de mercado; gerenciamento de pessoas; gerenciamento de conflitos; técnicas de vendas; gerenciamento de projetos.
- **Sistemas de Informação** – Indica as informações de grande e mediana importância para sistemas de informação da área.
 - Informações de grande importância: dados de mercado (*market share*, distribuição, preço); informação dos clientes (estoques, condições de pagamento, atividades promocionais); volume de vendas; *mix* de produtos comercializados; objetivos comerciais; rentabilidade dos produtos; rentabilidade dos clientes; descontos e condições comerciais; lançamentos de novos produtos.
 - Informações de média importância: informações de mídia (calendário de comerciais e praças de veiculação); informações de logística (estoques, prazos de entrega, prazos de produção).
- **Processos** – Indica as atividades principais e secundárias da área.
 - Atividades principais do TM: criar, coordenar e acompanhar ações promocionais realizadas no ponto de venda; coordenar os calendários promocionais para os diferentes canais de vendas e clientes; desenvolver material de *merchandising* para aplicação no ponto de venda; garantir a comunicação entre marketing e vendas; elaborar campanhas de incentivo para rede de distribuidores e atacados; desenvolver projetos especiais e novas ferramentas de gestão junto a clientes (ex.: gerenciamento por categorias); definir os canais de vendas que serão foco de atuação para cada produto da empresa; desenvolver material de divulgação de lançamento nos clientes; criar e coordenar de campanhas de incentivo para equipe de vendas; treinar e formar, equipes de vendas tanto interna como dos próprios clientes.
 - Atividades secundárias do TM: identificar novas oportunidades de negócio por canal de venda; criar embalagens promocionais diferenciadas por canal de vendas desenvolver, divulgar e acompanhar os objetivos comerciais para a força de vendas; realizar análises mercadológicas para identificação de oportunidades e análise do negócio dos clientes; definir políticas de preço e descontos por canal de vendas e por região geográfica; desenvolver campanhas de mídia em meios de comunicação direcionados aos clientes (ex.:

revistas *trade*); apresentar lançamentos nos clientes; estabelecer indicadores que serão utilizados para avaliar o desempenho de cada canal de venda.

Entende-se que a presente pesquisa fornece subsídios para administradores que trabalhem na área de TM e que busquem sua adequação em relação à estratégia competitiva da empresa. Em primeiro lugar, pode-se destacar que, por ser uma área relativamente nova, é importante que seu papel seja claramente discutido com o comitê executivo da empresa. O entendimento e suporte deste comitê serão fundamentais para o sucesso do TM na organização. Outro aspecto relevante é a discussão da estrutura que a área deve ter. Neste caso, o mais importante é garantir que ela possa trabalhar sempre com visões mistas, que considerem tanto as estratégias dos produtos como também as diferenças entre os canais de distribuição e das regiões geográficas. É relevante perceber que um mesmo produto pode ser comercializado de diferentes formas de acordo com os diferentes canais de vendas, e que pode apresentar comportamentos diferentes de acordo com as especificidades das regiões geográficas onde está sendo vendido.

A garantia dos recursos financeiros independentes e a autonomia dos gestores de TM na sua gestão também são imprescindíveis para que a área possa trabalhar de forma adequada. Por se tratar de uma área que irá lidar com ações e com atividades realizadas nas dependências dos clientes, não se pode correr o risco de tê-las canceladas ou interrompidas, tendo em vista que tal fato poderá afetar a credibilidade da empresa perante o mercado e gerar sérios problemas na implantação da sua estratégia. É importante também ressaltar a formação e a composição da equipe, a qual poderá ser constituída de pessoas oriundas de diferentes áreas, mas que, preferencialmente, tenham tido experiências nas áreas de marketing e de vendas. Além disso, é necessário que seja construído um pacote de treinamentos específicos para as pessoas que atuam na área.

Os sistemas de informação também precisam ser construídos de forma a fornecer as informações necessárias para a realização e para o acompanhamento das atividades. Neste caso, é importante ressaltar a necessidade de parcerias com os clientes para que suas informações de vendas possam também ser avaliadas pela empresa. É relevante também que se construam processos claros, que possam ser documentados e mapeados de forma consistente e que possuam prazos definidos. A questão dos prazos é de especial relevância, vez que trata de atividades que irão interferir no relacionamento da empresa com seus clientes e que permitirão a construção da imagem da empresa perante estes últimos. Por fim, é importante que a liderança seja participativa e capaz de se adaptar rapidamente às mudanças impostas pelos mercados em que atuam.

Finalmente, é importante ressaltar que a área de TM ainda passa por um período de afirmação nas empresas estudadas. No entanto, há indícios de que sua importância estratégica tende a crescer consideravelmente, especialmente em empresas do mercado de bens de consumo. Estudos futuros sobre TM poderão utilizar, como base, os resultados aqui apresentados, de forma a contribuir para o desenvolvimento da própria área e também das organizações a mesma esteja inserida. A lista criada também poderá ser utilizada como referência na utilização do ferramental de análise estratégica GI para diferentes áreas de organizações. A investigação mais detalhada por meio de entrevistas de fundo e da ampliação do perfil dos respondentes, incluindo também áreas operacionais e técnicas, ficam como sugestões para pesquisas futuras.

Referências

- ALVAREZ, F. J. S. M. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas produtoras de produtos alimentícios de consumo**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- ALVAREZ, F. J. S. M. **Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques**. Nova York: The Free Press, 1990.
- BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary marketing**. Mason: South-Western Cengage Learning, 2006.
- BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B.J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.
- CASTILLO, J. D. **Trade marketing**. Madrid: Esic Editorial, 2000
- FAHEY, L.; RANDALL, R.M. **Learning from the future**. New York: John Wiley, 1998.
- GIL, A. C. **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, P. **Administração de marketing**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MACEDO-SOARES, T.D.L.A. The evolution of an integrative model for strategic management analysis in contexts of increasing change: drawing upon the resource-based paradigm. In: GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION, 3., Istambul, 2001. **Proceedings...** Istambul: GBATA, 2001. CD-Rom.
- _____.; LUCAS, D. C. Empowerment and total quality: comparing research findings in the U.S. and Brazil. **Technovation**, Oxford, U.K., v. 15, n. 8, p. 475-495, 1995.
- _____.; _____. Key quality management practices of leading firms in Brazil: findings of a pilot-study. **The TQM Magazine**, v.8, n.4, p.55-70, 1996.
- _____.; 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.
- _____.; FIGUEIRA, L. A. Gestão estratégica da energia nucleoeletrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso . **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.11, p. 55-76, 2007.
- _____.; PACHECO, G.G.; LORENZON, E.; GEWANDSZNAJDER, F.; ESTEVES, M. Assessing competitive strategies for foreign banks in Latin America: The case of HSBC Bank Brazil. **International Journal of Technology and Globalisation**, New York, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2005.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management Journal**, v. 5, p. 1-67, 1988.
- MOTTA, R. G. **Estratégias e estruturas de trade marketing na indústria de bens de consumo não-duráveis como resposta às transformações ocorridas no varejo alimentício do Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

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 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

THE GLOBAL ASSOCIATION FOR MARKETING AT RETAIL – POPAI BRASIL. **Estudo sobre o comportamento do consumidor no ponto de venda**. 2007. Disponível em: <http://www.popaibrasil.com.br>. Acesso em outubro de 2008.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios**: the art of strategic conversation. New York: John Wiley & Sons, 1996.