

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Proposta de desenvolvimento de um Indicador Chave de
Desempenho (KPI - *Key Performance Indicator*) voltado para
a Área de Trade Marketing**

Rita de Cássia Baratieri Augusto

TCC-EP-62646-2014

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Proposta de desenvolvimento de um Indicador Chave de
Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*) voltado para
a Área de Trade Marketing**

Rita de Cássia Baratieri Augusto

TCC-EP-62646-2014

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da
Universidade Estadual de Maringá.

Orientador(a): *Franciely Velozo Aragão*

**Maringá - Paraná
2014**

EPÍGRAFE

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

William Edwards Deming

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades concedidas a mim.

Agradeço a minha família, em especial aos meus pais, por todo carinho, confiança e paciência.

Agradeço a Professora Franciely, minha orientadora, pelos ensinamentos e direcionamentos neste trabalho tão importante para minha formação.

Agradeço ao pessoal da Cooperativa por me oferecerem oportunidades de aprendizados que foram muito importantes para o desenvolvimento deste.

Agradeço ao meu namorado Guilherme por toda paciência, carinho e cumplicidade neste ano decisivo em nossas vidas.

Agradeço a meus amigos por me acompanharem nesta jornada.

RESUMO

Para que uma empresa continue sendo competitiva no concorrido mercado de trabalho é extremamente importante que haja um gerenciamento de seus processos e dos resultados que estes fornecem, e não somente no polo produtivo, mas no administrativo também. Uma boa gestão por processos traz além do conhecimento detalhado dos processos, a necessidade de gerir os resultados consequentes destes. No presente trabalho foram aplicadas metodologias fornecedoras de um bom gerenciamento de processos e de seus resultados em um setor de Trade Marketing de uma Cooperativa Agroindustrial de Maringá, onde a visão por processos e gerenciamento de seus resultados era até então inexistentes. Para tal, as metodologias de Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia e Indicadores Chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*) foram abordadas.

Palavras-chave: Trade Marketing, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia, Indicadores Chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*), *Market Share*, *Share Gôndola*.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS	15
2.1.1 MODELAGEM DE PROCESSOS	16
2.1.1.1 CADEIA DE VALOR.....	17
2.1.1.2 SIPOC.....	18
2.1.1.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	20
2.2 MARKETING	22
2.2.1 VAREJO.....	25
2.3 TRADE MARKETING	27
2.4 GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA	30
2.5 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (<i>KEY PERFORMANCE INDICADOR - KPI</i>).....	32
2.5.1 <i>MARKET SHARE</i>	34
3. METODOLOGIA.....	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2 COLETA DE DADOS.....	36
4. ESTUDO DE CASO	40
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	40
4.2 DESCRIÇÃO DO SETOR DE ESTUDO	41
4.2.1 TRADE MARKETING	43
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5.1 APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA	46
5.1.1 LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES	46
5.1.2 DESENHO DA CADEIA DE VALOR	47
5.1.3 DESENHO DOS SIPOCs DOS PROCESSOS.....	48

5.1.4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	53
5.1.5 PRIORIZAÇÃO DO PROCESSO DE ESTUDO	54
5.1.5.1 O PROCESSO.....	54
5.1.6 LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DE POSSÍVEIS INDICADORES DO ESTUDO	56
5.1.7 ADAPTAR O INDICADOR <i>MARKET SHARE</i> PARA O INDICADOR PRIORIZADO <i>SHARE GÔNDOLA</i>	58
5.1.8 DEFINIR PLANO PILOTO E APLICAR INDICADOR LEVANTADO.....	58
5.1.8.1 APLICAÇÃO DO INDICADOR <i>SHARE GÔNDOLA</i>	61
6. CONCLUSÃO.....	71
6.1 CONTRIBUIÇÕES	71
6.2 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS.....	72
7. REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES DOS COLABORADORES.....	76
APÊNDICE B – MAPEAMENTO DO PROCESSO PLANEJAR E GERENCIAR RESULTADOS	78
APÊNDICE C – MAPEAMENTO DO PROCESSO MONITORAR PRODUTIVIDADE DA EQUIPE	80
APÊNDICE D – MAPEAMENTO DO PROCESSO ADMINISTRAR INFORMAÇÕES DE MERCADO	82
APÊNDICE E – MAPEAMENTO DO PROCESSO VIABILIZAR DISPONIBILIDADE E VISIBILIDADE DO MIX NO PDV	84
APÊNDICE F – MAPEAMENTO DO PROCESSO REALIZAR AÇÕES DE PROMOÇÃO NO PDV	87
APÊNDICE G– MAPEAMENTO DO PROCESSO PROMOVER MÉTODOS DE INCENTIVO	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de Valor de Porter	18
Figura 2 - Exemplo de SIPOC	19
Figura 3 - Exemplo de Processo de Negócio Modelado em EPC	21
Figura 4 - Os 4 Ps	23
Figura 5- Tipos de Varejo.....	27
Figura 6 - Como o Trade Marketing colabora com as diferente interfaces	28
Figura 7 - Mentalidade no Gerenciamento da Rotina.....	31
Figura 8 - Ciclo PDCA	32
Figura 9 - Organograma Geral da Empresa	41
Figura 10 - Produtos Varejo	42
Figura 11 - Cadeia de Valor do Departamento de Trade Marketing	47
Figura 12- Processo Planejar e Gerenciar Trade Marketing	49
Figura 13 - Processo Monitorar Produtividade da Equipe	49
Figura 14 - Processo Administrar as Informações de Mercado.....	50
Figura 15 - Processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV.....	51
Figura 16 - Processo Realizar Ações de Promoção no PDV	52
Figura 17 - Processo Promover Métodos de Incentivo	53
Figura 18 - Planilha de coleta de dados	59
Figura 19 - Pontos de venda priorizados	61
Figura 20 - Planilha com resultados das medições dos grupos Néctares e Bebidas a Base de Soja	62
Figura 21 - Percentuais de Participação de Mercado dos grupos Néctares e Bebidas a Base de Soja	63
Figura 22 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda A.....	64
Figura 23 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda A.....	65
Figura 24 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda B	66
Figura 25 - Categoria de Bebidas a Base de Soja do Ponto de Venda B	67
Figura 26 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda C.....	68
Figura 27 - Categoria de Bebidas a Base de Soja do Ponto de Venda C	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Alguns exemplos de definições de canais de distribuição	25
Quadro 2- Tempo de existência da estrutura de Trade Marketing	28
Quadro 3 - Trade Marketing mix.....	29
Quadro 4 - Indicadores do plano de Trade Marketing.....	30
Quadro 5 - Missão, Visão e Valores.....	41
Quadro 6 - Levantamento de Indicadores.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
GRTD	Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia
BPM	<i>Business Process Management</i>
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output, Customer</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
EPC	<i>Event-Driven Process Chain</i>
PDCA	<i>Plan, do, check, act</i>
PDV	Ponto de venda
4 Ps	Produto, ponto, preço e promoção

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a competitividade das empresas e, os sucessos empresariais das mesmas dependem muito da maneira como os gestores gerenciam as atividades do dia-a-dia. “A competitividade há poucos anos era apenas um fator de diferenciação: hoje é fator de sobrevivência.” (WASTOWSKI, 2001 *apud* CARVALHO, 2005).

A disseminação do conceito de competitividade está cada dia mais presente em todos os tipos de empresas, desde as de bens de consumo duráveis as de bens de consumo não duráveis, onde a cultura de que “a união faz a força” é cada dia mais presente também. Além disso, uma boa gestão depende também do conhecimento que as empresas têm de seus resultados.

“O mundo de antes era mais restrito. As linhas de produto ofertadas raramente ultrapassavam a dezena e, quando o faziam, era quase que impensável que atingissem a centena.” (MÜLLER, 2003 *apud* CARVALHO, 1993). Partindo deste pensamento, a competitividade se mostra cada vez mais como um fator de sobrevivência, pois em meio a essas centenas de produtos, estratégias de diferenciação são necessárias para atrair os interesses e satisfazer os requisitos dos clientes. A partir desta ideia, as organizações devem se dedicar a atenderem esses requisitos. Uma das áreas de interesse pelos requisitos dos clientes parte da concepção de Marketing e é conhecida como Trade Marketing.

Trade Marketing surgiu a partir da década de 90 em consequência do crescimento do mercado consumidor e o aumento da oferta de produtos. A partir disso, as indústrias de consumo focadas nos canais de vendas adotaram o conceito de Trade Marketing ao sentirem a necessidade de valorizarem seu produto de maneira que atraísse e conquistasse o consumidor, tendo como foco o ponto-de-venda.

“O Trade Marketing é uma área complexa, que em síntese dá suporte à empresa na integração da estratégia comercial (Marketing, Distribuição e Vendas), através do direcionamento tático comercial, levando em consideração fatores tais como: especificidades regionais, canais, categoria, mix de produto, P&L, pricing e marketing.” (AMUI, 2008).

Para Pastore (2012), Trade Marketing é uma área que exige visão estratégica e excelência na execução. É também o segmento do Marketing que tem por objetivo promover os produtos nos canais de vendas, pensando sempre no consumidor final. Portanto, assim como quaisquer outros segmentos de uma empresa, o Trade Marketing é uma área que

também necessita de gerenciamento dos seus processos e medição e controle dos seus resultados. Para tal, pode-se utilizar a metodologia do Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia como base a essa gestão.

Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia é uma das frentes da Gestão por Processos, onde conceitos de eficiência organizacional, qualidade e padronização, agem como premissas para a mensuração e controle do desempenho dos resultados. É uma metodologia fundamentada a partir do método PDCA (plan, do, check, act) e com foco na rotina dos processos, sejam eles administrativos ou fabris, para que os resultados sejam gerenciados no dia-a-dia do trabalho e as metas sejam alcançadas.

Partindo da metodologia do Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia, têm-se como ferramenta de mensuração do desempenho dos processos os Indicadores-chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*). Estes indicadores são de suma importância, pois permitem realizar uma análise dos resultados alcançados pelos processos das empresas.

Dessa forma, este trabalho propõe adaptar um indicador-chave de desempenho em um dos processos do Departamento de Trade Marketing de uma Cooperativa Agroindustrial de Maringá – Paraná, aliado a metodologia de Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia.

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho está sendo elaborado com o intuito de adaptar um indicador de mensuração de desempenho para o processo administrativo “Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do Mix no PDV” do Departamento de Trade Marketing de uma Cooperativa Agroindustrial de Maringá.

Para o caso exclusivo do Departamento de Trade Marketing, os KPIs vão ser de suma importância, pois vão ajudar a medir o resultado de um dos processos, que é um dos principais do departamento em questão.

Os KPIs contribuem significativamente para a gestão das empresas, pois se assumem como elementos geradores de consenso dentro das organizações, pois são de certa forma aceites quanto à quantificação objetiva dos resultados realizados. Além disso, os indicadores são um passo para possíveis melhorias de processos.

1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

“O gestor que não é capaz de medir o seu desempenho também não é capaz de geri-lo e, desde logo, estará impedido de melhorar o seu desempenho.” (SANTOS, 2012 *apud* CALDEIRA, 2012).

Partindo da visão de (SANTOS, 2012 *apud* CALDEIRA, 2012), a mensuração do desempenho dos processos organizacionais, sejam eles fabris ou administrativos, se fazem importantes, pois mostram o nível de desempenho em que os processos se encontram e os resultados que esses processos atingiram.

Este estudo foi realizado no departamento de Trade Marketing da Cooperativa onde atualmente não há realização de gestão por indicadores-chave de desempenho. Essa conclusão se deu com a aplicação do Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia nos processos componentes do departamento.

A partir desta realidade surgiu a necessidade de aplicar os indicadores de desempenho nos processos do departamento em questão, pois não se pode dizer nada a respeito do desempenho dos seus processos devido à ausência de medição.

O estudo se desenvolveu se delimitou ao processo “Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do Mix no PDV”. Este é um dos principais processos do Trade Marketing, pois nele se concentram os maiores investimentos financeiros, que giram em torno de 64% do orçamento anual do departamento e, além disso, é um processo considerado chave, pois entrega o principal *output* do departamento: *sell-out*.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo central deste trabalho é adaptar um indicador para um dos processos principais do Trade Marketing - Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV – com base no indicador “*Market Share*”.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as todas atividades do setor, desenvolvidas por cada colaborador;
- Realizar o desenho da Cadeia de Valor do departamento;
- Realizar o desenho dos SIPOC dos processos;
- Mapear os processos do departamento;
- Priorizar processo de estudo;

- Levantar e priorizar possíveis indicadores do estudo;
- Adaptar o indicador *Market Share* para o indicador priorizado *Share Gôndola*;
- Definir plano piloto e aplicar o indicador levantado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo descreve os conceitos que norteiam o desenvolvimento do trabalho, sendo eles Gestão por Processos, Marketing, Varejo, Trade Marketing, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia, Indicadores Chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*) e *Market Share*.

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

Para Paim (*et. al.*, 2009) a Gestão por Processos surgiu após a Segunda Guerra Mundial, onde o mundo de negócios de tornava mais complexo e competitivo. A gestão tradicional baseada em funções, onde cada área pensava para si, não era mais suficiente como modelo de gestão. A partir disto, surgia uma visão por processos de forma sistêmica e holística, onde enxergava a organização de forma horizontal voltada para o fluxo dos processos.

Pessoa (2002), enxerga Gestão por Processos como sendo um conjunto de ações baseadas em fatos e dados que, se mensurados por indicadores, podem ser controlados mantendo constantes as rotinas desejadas e futuramente melhorados. Se melhorados, através dos próprios indicadores consegue-se mensurar o impacto das melhorias.

Ainda para Pessoa (2002), a Gestão por Processos cria inter-relacionamentos entre os processos, orienta as atividades para o cliente, cria times auto gerenciados, investe em aprendizado e investe em times multifuncionais, pois os cargos são agrupados em torno de um fluxo de atividade, unindo os colaboradores pelas habilidades demandadas pelas atividades.

Para Paim (*et. al.*, 2009), a aplicação da Gestão por Processos traz inúmeros benefícios que podem ser citados por:

- I. Uniformização de entendimentos das formas de trabalhos através dos modelos de processos, contribuindo para uma visão homogênea da organização;
- II. Melhoria do fluxo das informações através dos modelos dos processos;
- III. Padronização dos processos através de um referencial de conformidade;
- IV. Melhoria na gestão organizacional através do melhor conhecimento dos processos associados;
- V. Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos;
- VI. Redução de tempo e custo dos processos;
- VII. Redução do tempo de atravessamento de produtos;

- VIII. Aumento da satisfação dos clientes;
- IX. Aumento da produtividade dos trabalhadores;
- X. Redução defeitos.

2.1.1 MODELAGEM DE PROCESSOS

Segundo o guia BPM CBOK® (2009), a modelagem de processos é uma ferramenta de representação da realidade do processo estudado, relatando a sequência lógica das atividades, fazendo com que se crie a visão geral do processo. Ainda, o guia diz que o objetivo de uma modelagem de processos é criar uma representação que descreva a tarefa de forma necessária e suficiente para suportar uma análise continuada a partir de uma ou mais perspectivas, já que, por definição, jamais um modelo conseguirá representar de maneira integral e completa o processo real.

Ainda, o guia BPM CBOK® (2009) ressalta que modelos são a expressão do estado de negócio desejado e especificam os requisitos para recursos de suporte que habilitem operações de negócio efetivas, como pessoas, informações, instalações, automação, finanças, entre outros.

Para o guia BPM CBOK® (2009), algumas razões comuns para criar modelos de processos são:

- Documentar claramente um processo existente;
- Utilizar como suporte de treinamento;
- Utilizar como uma avaliação versus padrões e conformidades requeridas;
- Entender como um processo se comportará em diferentes situações ou em resposta a alguma mudança antecipada;
- Servir como base para a análise na identificação de oportunidades de melhoria;
- Desenhar um novo processo ou uma nova abordagem para um processo existente;
- Fornecer uma base para comunicação e discussão;
- Descrever requisitos para uma nova operação do negócio;

Além das razões para se utilizar a Modelagem de Processos, o guia BPM CBOK® (2009) lista os seguintes benefícios de sua utilização:

- Modelos são relativamente rápidos, fáceis e baratos de completar;
- Modelos são fáceis de entender quando comparados a outras formas de documentação;
- Modelos fornecem uma linha-base para a medição;

- Modelos facilitam o processo de simulação e análise do impacto;
- Modelos tiram vantagem de vários padrões e um conjunto comum de técnicas.

A modelagem de processos, ainda para o guia BPM CBOK® (2009) pode ser expressa por uma série de ferramentas, tais como, BPMN (*Business Process Modeling Notation*), EPC (*Event-Driven Process Chain*), SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*), Fluxograma, Cadeia de Valor e Mapa do Fluxo de Valor.

2.1.1.1 CADEIA DE VALOR

O guia BPM CBOK® (2009), diz que a notação de cadeia de valor é utilizada para demonstrar um simples fluxo contínuo da esquerda para direita dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes da organização. Essa notação foi introduzida por Michael Porter em seu trabalho sobre estratégia corporativa e é tipicamente aplicado em planejamento estratégico empresarial.

Ainda para o guia BPM CBOK® (2009), o modelo de Cadeia de Valor organiza os processos em categorias, sendo eles primários e de suporte, como ilustrado na Figura 1.

ATIVIDADES DE APOIO	INFRA – ESTRUTURA DA EMPRESA Contabilidade ambiental. Base de dados ambientais (p. ex.: análise de ciclo de vida e requisitos legais).				
	GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS Treinamento ambiental. Desenvolvimento de cultura e consciência ambiental.				
	DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA Desenvolvimento de processos limpos. Projeto voltado ao meio ambiente natural.				
	AQUISIÇÃO Menos uso de matérias primas prejudiciais. Especificações voltadas ao meio ambiente natural. Escolha de fornecedores com operações menos poluidoras.				
ATIVIDADES PRIMÁRIAS	LOGÍSTICA INTERNA Armazenamento. Transporte.	OPERAÇÕES Redução de descarga de poluentes. Minimização de resíduos. Redução da quantidade de energia exigida.	LOGÍSTICA EXTERNA Procedimentos de transporte. Armazenamento. Embalagem.	MARKETING & VENDAS Promoção dos aspectos ambientais do produto. Imagem corporativa.	SERVIÇO Taxa de retorno de produto. Reciclagem.

Figura 1 - Cadeia de Valor de Porter
 Fonte: Periard, 2012

a) Processos Primários: processo que diretamente entrega valor aos clientes. Forma a cadeia de valor onde cada passo agrega valor ao passo anterior conforme medido por sua contribuição à criação ou entrega de um produto ou serviço, em última instância, gerando o valor final.

b) Processos de Suporte: processo que não está diretamente ligada à geração do produto ou serviço, mas, existe para possibilitar que processos primários possam ser realizados com o mínimo esforço possível, além de fornecer as condições operacionais necessárias com antecedência. Processos de suporte podem incluir infra-estrutura, recursos humanos, tecnologia, compras e qualidade.

Ainda para o guia BPM CBOK® (2009), a análise da cadeia de valor habilita o analista de processos a visualizar o processo em uma perspectiva macro que inclui fornecedores, vendedores, clientes etc. Essa visão ajuda identificar os pontos fracos no processo que poderiam ocorrer antes ou depois do processo em si.

2.1.1.2 SIPOC

O guia BPM CBOK® (2009) trata o modelo SIPOC como sendo um estilo de documentação de processo utilizado na metodologia Six Sigma. Não existe qualquer padrão

ou conjunto de notação preferida e esta técnica pode ser satisfeita ao completar uma tabela com os elementos SIPOC.

Segundo a Consultoria EDTI (2012), a sigla SIPOC é a abreviação de:

- a) Suppliers (Fornecedores):** quem ou o que realiza a ação que proporciona o insumo ao processo. São aqueles que fornecem insumos (documentos, informações, materiais etc.);
- b) Inputs (Entradas):** são as informações, os documentos, os serviços, os pedidos, enfim, tudo que é fornecido ao processo;
- c) Process (Processo):** são as etapas do processo estudado;
- d) Outputs (Saídas):** são os resultados das ações que foram tomadas;
- e) Customer (Clientes):** são aqueles que recebem os resultados gerados pelo processo.

Ainda para EDTI (2012), o SIPOC é um formulário para ajuda-lo a definir um processo antes de você começar a mapeá-lo, mensurá-lo ou melhorá-lo. É ferramenta fundamental na arte da melhoria de processos que fornece uma visão macro do processo, conforme ilustra a Figura 2.

Exemplo de SIPOC - Processo de tratamento de chamadas de entrada em um Call Center				
Supplier	Input	Process	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Call Center • Cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligações • Fones de ouvido com microfones • Procedimentos operacionais padrão (POPs) • Política da qualidade • Treinamento • Acesso ao CRM e informações de clientes • Capacitação para resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar chamada com saudação padrão • Entender a consulta/solicitação / reclamação • Verificar a identidade do cliente • Verificar as informações relevantes • Fornecer a solução durante a chamada • Protocolar a chamada com códigos apropriados • Fornecer o número de referência para solicitações / reclamações • Terminar a chamada 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução / garantia de resolução do problema do cliente • Boa experiência do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente final • Cliente • Organização

Figura 2 - Exemplo de SIPOC
Fonte: Filho, 2013

2.1.1.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com o Guia BPM CBOK® (2009), o Mapeamento de Processos é uma descrição gráfica através de fluxos do funcionamento de um processo. O mapeamento auxilia na visualização do processo, relacionamento de suas variáveis e relacionamento com outros participantes (pessoas, processos, sistemas), eventos, resultados, entre outros, em vários níveis de detalhes.

Ainda para o guia BPM CBOK® (2009), uma das maneiras de realizar um Mapeamento de Processos é através da modelagem *Event Process Chain* (EPC). Este tipo de modelagem pode ser observado na Figura 3 abaixo.

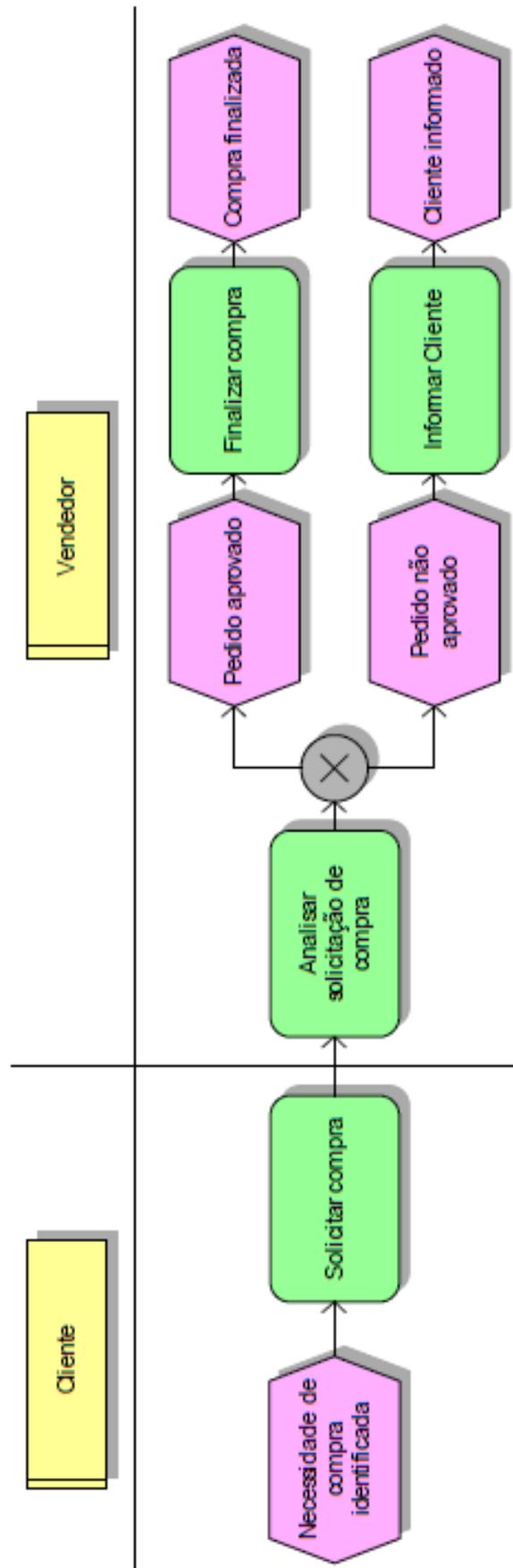


Figura 3 - Exemplo de Processo de Negócio Modelado em EPC
 Fonte: Santos, Almeida e Guizzardi, 2012

Diagramas de Event Process Chain (EPC) são muito semelhantes aos diagramas de atividade quanto à adição de eventos ou resultados de tarefas. Um EPC é um gráfico ordenado de eventos e funções. Fornece vários conectores que permitem execução alternativa e paralela de processos. As tarefas (atividades) são seguidas de resultados (eventos) da tarefa, para o desenvolvimento de um modelo de processo bem detalhado. Além disso, é específico pelos usos de operadores lógicos, tais como OR, AND e XOR. Uma das forças do EPC está em sua simplicidade e facilidade de compreensão da notação. Isto torna EPC uma técnica aceita amplamente para desenhar processos de negócio. Event Process Chain é tipicamente utilizado para ajudar na transição de processos para automação ou simulação. (BPM CBOK®, 2009).

O guia BPM CBOK® (2009) salienta também que este tipo de modelagem de processos é muito utilizado em muitas organizações para análise e redesenho de processos.

2.2 MARKETING

“Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market* que significa *mercado*. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o *marketing* tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.” (MARCHLINE et al, 2011).

Para Marcheline et al (2011), o conceito moderno de Marketing surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios, uma vez que não bastava apenas desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade, pois o cliente passava a contar com o poder de escolha, selecionando a alternativa que melhor lhe atendesse.

Marcheline et al (2011) destaca que a partir disto as empresas começaram a perceber que a decisão final de compra estava nas mãos dos clientes e passaram a adotar práticas que orientasse suas decisões em estratégias mais assertivas: pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as características e necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios do produto em veículos de massa, promoção de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição.

“*Marketing* é algo que basicamente envolve o relacionamento entre as necessidades e os desejos do mercado com o fornecimento de produtos e serviços, que geram transferências de propriedade. É função vital, seja em organizações que buscam o lucro ou em organizações que não visam a esse objetivo como finalidade principal.” (CUNDIFF, STILL e GOVONI, 1979).

Para Cobra (2012), dentro do escopo de Marketing estão relacionadas diversas áreas, onde dentre elas, o conceito dos 4 Ps é um dos mais significativos para a definição deste escopo.

“O marketing-mix, ou composto de marketing é apresentado em quatro funções básicas: produtos, preço, ponto e promoção, onde todos os elementos do composto foram criados e estabelecidos para atender ao mercado-alvo, ou seja, o consumidor.” (COBRA, 2012).

A partir da visão de Cobra (2012), os 4 Ps podem ser interpretados de acordo com a Figura 4.

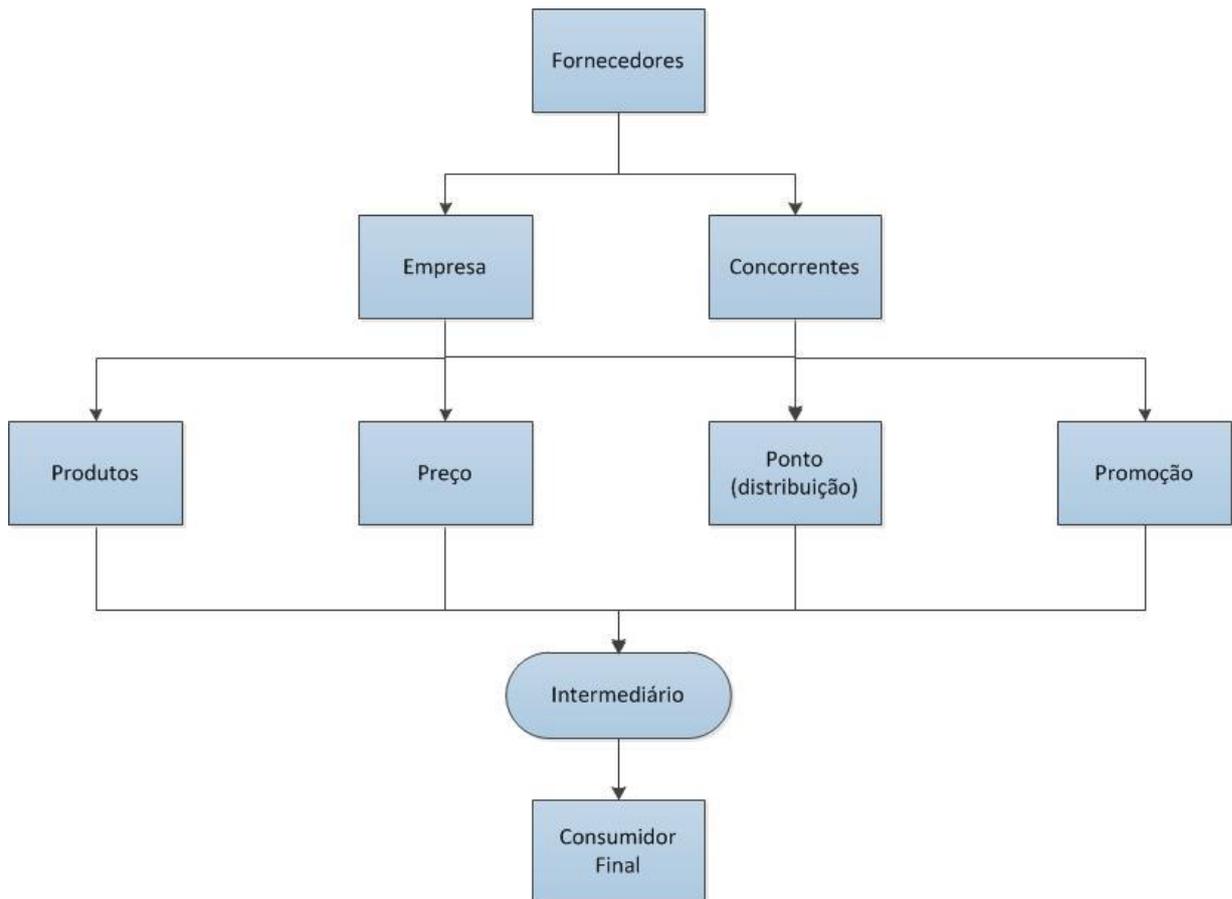


Figura 4 - Os 4 Ps
Fonte: Adaptado de Cobra, 2012

Cobra (2012) define ainda, cada um dos Ps como sendo:

a) Produto: um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de deus consumidores-alvo. Um produto certo deve ter:

- Qualidade e padronização – em termos de características, desempenhos e acabamentos.
- Modelos e tamanhos – que atendam às expectativas e necessidades.
- Configuração: a apresentação do produto em termos de apresentação física, embalagem, marca e serviço.

b) Ponto: o produto ou serviço só tem utilidade se posicionando junto ao seu mercado consumidor.

A escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição:

- Atacado, varejo ou distribuidor.
- Ao transporte.
- E a armazém.

c) Preço: o produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo.

d) Promoção: o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

Cobra (2012) ressalta ainda que este composto mercadológico na forma dos 4 Ps tem cada elemento interdependente que pode ser exclusivo, porém a prática revela uma inter-relação constante entre eles.

Para Cundiff, Still e Govoni (1979), o conceito de mercado é extremamente importante para a prática do Marketing, pois “mercado é o conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços e que dispõem de renda para adquiri-los”.

Marcheline et al (2011) ressaltam ainda que, o mercado pode ser dividido, de modo amplo, em dois:

a) Mercado de Bens de Consumo: constituído de famílias e indivíduos que adquirem produtos e serviços para consumo pessoal.

b) Mercado de Negócios: constituído de organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos ou na prestação de serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outras pessoas ou outras organizações.

Assim como mercado, Cobra (2012) ressalta que a escolha dos canais de distribuição é de suma importância para a prática de Marketing. Define ainda canal de distribuição como “um composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse.”

A partir do Quadro 1, tem-se algumas definições de alguns exemplos de canais de distribuição.

Termo	Definição	Exemplo
Varejista	Todo tipo de estabelecimento cujo objetivo principal é realizar a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final.	Papelaria, ótica, farmácia, loja de calçados, supermercados, armazém, bazar, loja de tecidos, armarinhos, etc.
Lojas de Especialidade	Varejo que comercializa apenas certos produtos (especialidades).	Butiques, loja de brinquedos, loja de ferramentas.
Lojas de Departamentos	Varejo que comercializa apenas certos produtos, diversos tipos de produtos, subdivididos em linhas de produtos chamadas de departamentos.	Mappin, Mesbla, Sears, etc.
Atacadista	Unidade de negócio que compra e revende mercadorias a varejistas e a outros comerciantes e/ou a estabelecimentos industriais, institucionais, e usuários comerciantes, mas que não vende em pequenas quantidades a consumidores finais.	Atacadistas de tecido, madeira, produtos de higiene e limpeza, brinquedos.
Agente de Vendas	Negociador que agencia compra ou venda, ou ambas, mas que não assume a posse da mercadoria, de papéis ou títulos.	

Quadro 1 - Alguns exemplos de definições de canais de distribuição
Fonte: Cobra, 2012

2.2.1 VAREJO

Para Urdan e Urdan (2010), o varejo consiste nas atividades para vender produtos e serviços ao consumidor final, que contribuem para a satisfação e o valor percebido pelo mercado-alvo.

“O varejista é o intermediário que se encarrega de realizar a venda para os consumidores finais – os que farão uso pessoal do produto. As vendas do varejo são feitas principalmente por unidade ou pequenos lotes.” (MARCHLINE et al, 2011).

Para Marchline et al (2011), cabe ao varejista manter o estoque dos produtos que comercializa, oferecendo variedade aos seus consumidores, prestando ao mesmo tempo um serviços aos fabricantes, ao distribuir seus produtos. Marchline et al (2011) ressalta ainda que o varejista agrega valor ao produto ou serviço que comercializa.

Urdan e Urdan (2010) afirmam que o varejista é o agente econômico envolvido como varejo, sendo um prestador de serviços interagindo com o consumidor final. Além disto, o varejista é, para Urdan e Urdan (2010), o principal influenciador do consumidor final, pois ele é quem adequa a empresa com um bom produto, um bom preço, uma boa promoção e uma boa distribuição dos produtos.

Ainda para Urdan e Urdan (2010), o varejista dispõe de três decisões estratégicas que são os pilares do negócio. São elas: ramo de atuação, mercado-alvo e posicionamento. Para eles ainda, a sinergia entre essas três estratégicas é o que favorece a conquista de vantagens competitivas sustentadas e aumenta as chances de sucesso do varejista.

Além das três decisões estratégicas, Urdan e Urdan (2010) destacam que o padrão do varejo e o sortimento que este varejo trabalhará são também essenciais para definir os tipos de varejos encontrados.

“Padrão do varejo é o gabarito da oferta do varejista ao mercado, fluuando de alto nível a popular, pois define o tipo de público que o varejo irá receber. Sortimento é o conjunto total de itens de produto que o varejista coloca à venda e resulta de combinação de categorias, linhas e itens de produtos.” (URDAN e URDAN, 2010)

Marchline et al (2011), aponta os principais tipos de varejo divididos em dois segmentos:

a) Varejo com lojas, subdividido em:

- varejistas de alimentos: supermercados, empórios, mercearias, superlojas, lojas de conveniência, padarias e lojas de desconto.
- varejistas de mercadorias em geral: lojas especializadas, hipermercados, *supercenters*, lojas de departamentos, varejista de preço único.
- c) varejistas de serviços: restaurantes, entre outros.

b) Varejo sem lojas, subdividido em:

- varejistas sem lojas convencional: venda direta, venda por catálogos, venda por mala direta, televendas, venda pela televisão, marketing de vendas.
- varejistas sem lojas eletrônicos.

Esta subdivisão pode ser observada na Figura 5.

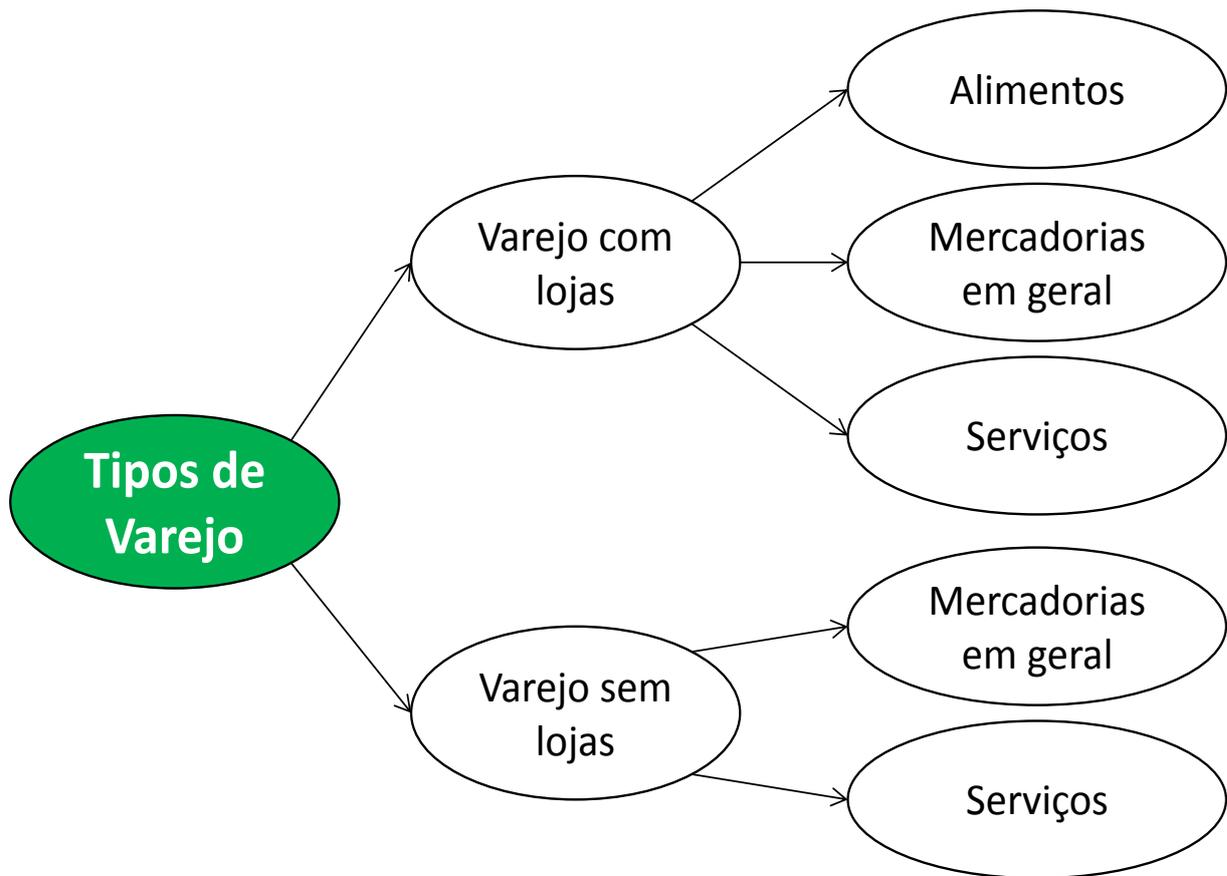


Figura 5- Tipos de Varejo
 Fonte: Marchline et al, 2011

Para Cobra (2012), o varejo como canal de distribuição desempenha papel muito importante no Marketing, onde as decisões estratégicas de produto, comunicação e preço dependem, em última instância, do varejo.

2.3 TRADE MARKETING

Para Motta, Santos e Serralvo (2008), os departamentos de Marketing e Vendas não eram mais capazes de interagir com os canais de distribuição e os pontos-de-venda de forma eficiente, uma vez que o varejo havia passado por uma série de mudanças significativas que impediam essa interação eficiente (globalização das grandes e consolidação das redes de supermercados, surgimento de novos formatos varejistas, proliferação das marcas em geral e concorrência entre varejistas). A partir disto, surgia à necessidade de um novo departamento que se responsabilizasse e se dedicasse a esses segmentos.

Ainda para Motta, Santos e Serralvo (2008), Trade Marketing está presente na maioria das indústrias de bens de consumo brasileiras, porém sendo em maior parte uma cultura nova dentro dessas empresas, conforme dados do Quadro 2.

Quando se constituiu	%
Mais de 10 anos	5
Entre 5 e 10 anos	35
Entre 1 e 5 anos	50
Menos de 1 ano	10
Não existe	0

Quadro 2- Tempo de existência da estrutura de Trade Marketing
Fonte: Motta, Santos e Serralvo, 2008

“Trade Marketing é uma atividade praticada pela indústria de consumo, que tem como foco o canal de distribuição. É um tipo de atividade business to business, de empresa para empresa, especializada no canal, seja ele varejo, atacado, distribuidor ou foodservice, que tem como foco estratégico o shopper e as vendas de *sell-out*.” (PASTORE, 2012)

“Consumidores são aqueles que consomem: quem come, bebe, ou usa determinado produto. A partir do momento em que as pessoas decidem comprar algo, elas se tornam “compradores” ou “shoppers”, em inglês.” (ANDREA, CÔNSOLI e GUISSONI, 2011).

Amui (2010), afirma que *sell-out* é a venda dos produtos dos canais de venda para o mercado consumidor, ou seja, é o momento em que determinado produto é comprado pelo *shopper* do ponto de venda onde estava exposto.

Para Pastore (2012), Trade Marketing é o elo de comunicação entre Marketing e Vendas, onde tem por missão fazer com que Varejo e Indústria ganhem em rentabilidade, com foco no consumidor final – o “shopper”. Este elo pode ser observado na Figura 6 abaixo.

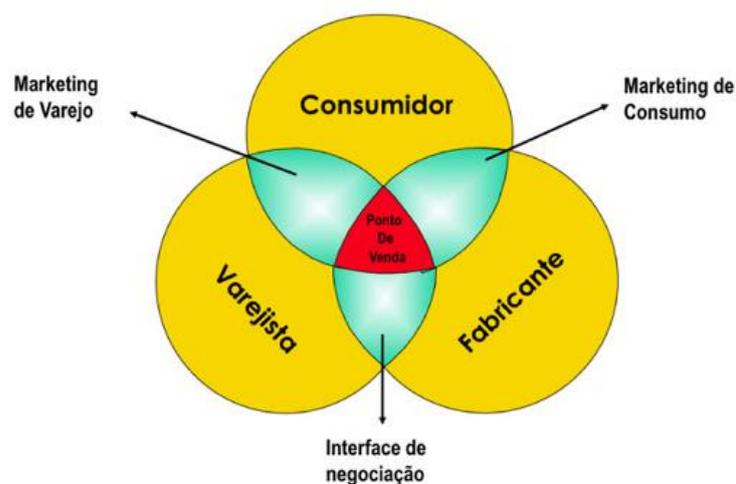


Figura 6 - Como o Trade Marketing colabora com as diferentes interfaces
Fonte: Prime Action Consulting, 2004

Motta, Santos e Serralvo (2008) definem Trade Marketing como sendo a área que opera no sentido de adequar a estratégia, estrutura e operação da empresa à dinâmica dos canais de distribuição, como objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e consumidores. Além disso, estar preparada para customizar o composto de Marketing ou *Marketing mix* (produto, preço, promoção e ponto-de-venda) às necessidades de cada canal, clientes e consumidores. Estas estratégias de Trade Marketing para os 4 Ps podem ser resumidamente descritos no Quadro 3.

Produto	Preço	Promoção	Ponto de venda
Embalagem primária e secundária adequada ao perfil dos consumidores atendidos pelo canal de distribuição.	Política de preços por canal de distribuição, que assegure a coerência entre os canais e os preços mais competitivos ao consumidor.	Ações táticas; Merchandising; Ações cooperadas.	Quais canais serão atendidos; Papel dos canais; Metas de distribuição por canal; Quais grandes clientes serão atendidos; Nível de serviço prestado por canal.

Quadro 3 - Trade Marketing mix
Fonte: Motta, Santos e Serralvo, 2008

Complementar a Motta, Santos e Serralvo (2008), Simonetti (2009) afirma que as estratégias de Trade Marketing precisam estar alinhadas com as estratégias corporativas da empresa, e contribuir discutindo as possibilidades de resultados e de ações no mercado. Além disso, deve interagir diretamente com os níveis de estratégias dos consumidores, canais e cliente.

Motta, Santos e Serralvo (2008) destacam também que o ponto-de-venda é aquele onde o Trade marketing oferece a maior contribuição, pois segundo o instituto de pesquisa do Popai, 85% das compras são decididas dentro do ponto-de-venda.

“Nesse contexto, uma estratégia de ponto-de-venda efetiva e que atenda aos padrões de serviços esperados pelos varejistas deve ser complementada por uma exposição correta dos produtos em cada loja atendida pela indústria, por intermédio de um merchandising eficiente para potencializar a exposição de suas marcas nas lojas. Bessa (2005, p.1) define merchandising como “qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade aos produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compras dos consumidores”. (MOTTA, SANTOS e SERRALVO, 2008).

Além disso, Motta, Santos e Serralvo (2008) frisam que assim como a área de Marketing trabalha com uma gestão por indicadores, a área de Trade Marketing também deve ser complementada por indicadores para mensurar sua efetividade e citam alguns indicadores que podem ser utilizados, conforme Quadro 4.

Indicador	%
Volume	85
Volume <i>share</i>	65
Receita	55
<i>Value share</i>	55
Rentabilidade por canal	65
Rentabilidade por conta-chave	65
Distribuição numérica	75
Distribuição ponderada	70
Preços ao consumidor	65
Exposição de produtos ao consumidor	75
Nível de satisfação dos varejistas	30

Quadro 4 - Indicadores do plano de Trade Marketing
Fonte: Motta, Santos e Serralvo, 2012

2.4 GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA

“A base do trabalho de uma empresa é o Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia. Todo faturamento da organização decorre de trabalho executado através deste gerenciamento.” (CAMPOS, 2004).

“Sua META é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas.” (CAMPOS, 2011).

Para Campos (2004), o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia (GRTD) é uma atividade que busca a manutenção (confiabilidade) e a melhoria incremental (competitividade) do nível de controle (resultados).

A GRTD consiste em uma ferramenta de gerenciamento de processos, tanto administrativos quanto fabris, onde, segundo Campos (2011), é centrado nas seis etapas descritas abaixo, e que podem ser resumidas na Figura 7:

1. Na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa;
2. Na padronização dos produtos, dos processos e das operações;
3. Na monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas;
4. Na ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas;
5. Num bom ambiente de trabalho (5S) e na máxima utilização do potencial mental das pessoas (sistema de sugestões);

6. Na busca contínua da perfeição.

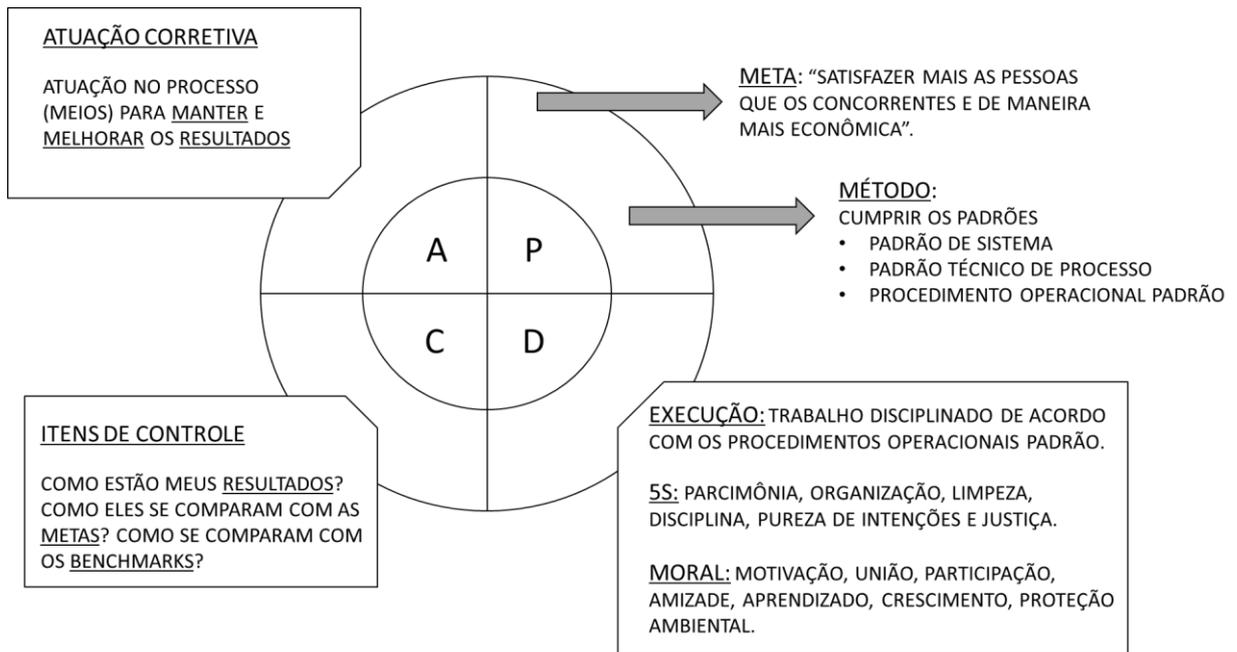


Figura 7 - Mentalidade no Gerenciamento da Rotina
 Fonte: Campos, 2011

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia é baseado no método PDCA (*plan, do, check, act*). Campos (2004) define sucintamente PDCA como sendo:

P – Estabelecimento das Diretrizes para todos os níveis gerenciais;

D – Execução das Medidas prioritárias e suficientes;

C – Verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas;

A – Reflexão como análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas.

Aguiar (2002) define as quatro etapas do ciclo PDCA como sendo:

1. Planejamento: é definida a meta de interesse e estabelecidos os meios (planos de ação) necessários para se atingir a meta proposta;
2. Execução: para a execução dos planos de ação, as pessoas são treinadas nesses planos. A seguir, os planos são implementados e são coletados dados que possam fornecer informações sobre a obtenção da meta;
3. Verificação: com o uso dos dados coletados na etapa Execução, é feita uma avaliação dos resultados obtidos em relação ao alcance da meta;
4. Ação: depende dos resultados obtidos, avaliados na etapa Verificação. Se a meta foi alcançada, são estabelecidos os meios de manutenção dos bons resultados obtidos. Se

a meta não foi alcançada, inicia-se um novo ciclo PDCA com o objetivo de se encontrarem os meios que levem o processo a obter resultados satisfatórios.

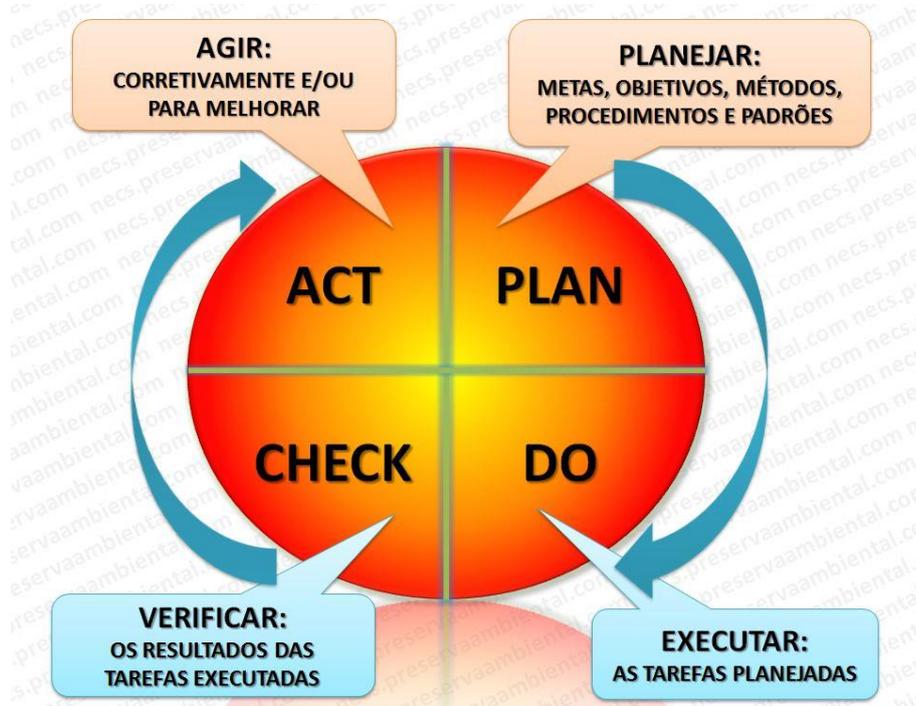


Figura 8 - Ciclo PDCA
Fonte: Zumbach e Moretti, 2011

Aliado à metodologia do ciclo PDCA, têm-se o 5S como ferramenta fundamental para o sucesso da aplicação do GRTD. Para Campos (2004), o 5S potencializa o gerenciamento da rotina além de promover o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, que são fatores fundamentais à elevada produtividade.

2.5 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (*KEY PERFORMANCE INDICADOR - KPI*)

“Nenhuma empresa bem gerenciada poderia operar com êxito a longo prazo sem avaliar periodicamente o desempenho de seus empregados.” (MOTTA, SANTOS e SERRALVO, 2008 *apud* ROSENBLOOM, 2002).

Os indicadores podem ser de diversos tipos, seja alinhado ao objetivo desejado (custos, qualidade, produção, riscos, ambientais), seja alinhado ao propósito direto de alguma metodologia (BSC, por exemplo: indicadores financeiros, de clientes, de aprendizado e crescimento e processos internos). (BALDAM et al. 2008).

Para Caldeira (2012), os indicadores são ferramentas de monitoramento de performance de processos. Tem por função apurar o nível das realizações da organização, para que sejam comparados com as metas pré-estabelecidas e apurados os desvios e o nível de desempenho.

O guia BPM CBOOK® (2009) diz que Indicador-Chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*) é uma métrica significativa usada para monitorar o progresso dos processos em relação a uma meta preestabelecida. Os KPIs são “veículos de comunicação” permitindo que executivos envolvam diretamente colaboradores na consecução de objetivos da organização.

Ainda para Caldeira (2012), um bom indicador deve apresentar as seguintes características:

1. Pertinência dos indicadores para a gestão: se o resultado que o indicador apresenta não é útil para o seu destinatário, então acaba se tornando uma informação sem valor acrescentado, que ao longo do tempo vai deixando de ser analisado pelo gestor;
2. Credibilidade do resultado: quando os dados que alimentam o indicador são de fonte duvidosa, todas as conclusões que se possam retirar da análise dos indicadores ficam imediatamente comprometidas;
3. Esforço aceitável para o apuramento do resultado: é importante que a combinação de “valor da informação para a gestão” e “esforço para calcular o resultado” seja aceitável, pois situações em que o custo de obtenção da informação é superior ao próprio valor agregado que ela traz, levam a se pensar na real necessidade do indicador;
4. Simplicidade de interpretação: é de extrema importância que os *stakeholders* compreendam aquilo que os indicadores estão mostrando. A correta e rápida interpretação dos resultados é fundamental para a tomada de decisão;
5. Simplicidade do algoritmo de cálculo: quanto mais simples for a métrica de cálculo do indicador, mais rápido e seguro será a apuração do resultado;
6. Fonte de dados dentro de “casa”: é importante que os dados que alimentam o indicador estejam em suportes ou base de dados internas da organização, pois se forem de acesso externo acabam dificultado a coleta de dados;
7. Cálculo automático: a possibilidade de ter os indicadores a serem alimentados automaticamente, evitando a intervenção humana, credibiliza e torna mais ágil o processo de monitoramento do indicador;

8. Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia: a possibilidade de os dados terem a possibilidade de serem auditados e identificados erros faz com que os responsáveis pela coleta dos dados sejam mais cautelosos;
9. Alinhado com a frequência de monitoração: os indicadores devem ser capazes de apresentar seus resultados com frequência igual ou superior à necessária para o monitoramento estabelecido pela empresa;
10. Possibilidade de calcular em momentos extraordinários: se necessário um monitoramento pontual de caráter extraordinário, é importante que os dados sejam de fácil acesso para fornecer a resposta necessária ao gestor;
11. Protegido de efeitos externos: é necessário identificar e compreender os efeitos externos que podem alterar a verdadeira dimensão do desempenho interno da empresa;
12. Não gera efeitos perversos: é importante que os indicadores sejam simples e que não afetem as entregas dos processos que estão sendo mensurados;
13. Possibilidade de *benchmarking*: a comparação de desempenhos entre atividades, projetos, entre outros, é sempre útil, pois além de induzir competição promove a melhoria contínua;
14. Atualizado: devem ser rapidamente substituídos por outros indicadores, quando deixam de ser interessantes ou quando surgem novas prioridades para os gestores;
15. Possibilidade de ter uma meta: a existência de uma meta é a referência preciosa para que se possa perceber a distância que as realizações estão dos valores ideais. A meta assume um papel orientador, mas também responsabilizador, com capacidade de premiar através da distinção dos desempenhos excelentes. “Meta é o resultado a ser atingido no futuro; é constituída de três partes: objetivo, valor e prazo.” (CAMPOS, 2004).

2.5.1 MARKET SHARE

Para Motta, Santos e Serralvo (2008), um dos indicadores utilizados no plano de Trade Marketing, onde por meio dele é possível avaliar a participação de mercado do produto, leva o nome de *Share* (ou participação de volume de vendas) e é utilizado por 65% das empresas que possuem plano de Trade Marketing. É um indicador baseado na quantidade de volume vendido e sua representação é em porcentagem (%).

“A quota de mercado (*Market Share*) não é mais do que a “fatia” do mercado detida por uma empresa relativamente à sua facturação ou aos seus produtos/

serviços. Este indicador permite assim estabelecer uma ordem de representatividade/ importância por empresa ou por produto. A liderança de mercado acontece quando uma determinada empresa detém a maior quota de mercado.” (CALDEIRA, 2012).

Ainda para Caldeira (2012), *Market Share* é calculado a partir das vendas do produto/ marca em que se quer medir pela venda da categoria total. Sua representação é por percentagem (%) e sua polaridade é positiva, ou seja, quando maior o valor, melhor.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Quantidade vendas do produto}}{\text{Quantidade de vendas da categoria}}$$

Caldeira (2012) ressalta ainda que quando se analisa a evolução do *Market Share*, é importante compará-la com o crescimento do setor, pois pode acontecer que o *Market Share* aumente, mas em contrapartida se o crescimento da categoria cresceu mais que o *Market Share*, a empresa está perdendo sua participação de mercado.

Além disto, Caldeira (2012) afirma que muitas vezes é difícil medir o *Market Share*, uma vez que nem sempre existem dados disponíveis sobre o setor ou os pontos de venda não os disponibilizam.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa e as etapas metodológicas que foram aplicadas ao estudo de caso.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010) quanto à natureza da pesquisa, é considerada como uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características dos processos e as relações entre as suas variáveis, envolvendo técnicas de coletas e de levantamento de dados. Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho é um estudo de caso, pois envolve um estudo profundo que permite seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 COLETA DE DADOS

As etapas elaboradas para o desenvolvimento do projeto foram:

a) Levantar as atividades do setor, desenvolvidas por cada colaborador: na segunda quinzena de setembro de 2013, foram realizadas reuniões individuais com cada colaborador para entender quais eram as atividades de rotina e quais eram os projetos paralelos que cada um executava.

b) Realizar o desenho da Cadeia de Valor do departamento: o desenho da Cadeia de Valor teve início na primeira quinzena de Outubro de 2013 sendo finalizado no final deste mesmo mês, quando a partir do levantamento de atividades os processos do Departamento de Trade Marketing não foram facilmente identificados. A partir desta ideia, foi realizado um

estudo junto ao gestor da área, para entender realmente quais atividades se encaixavam nos processos geradores de valor.

A Cadeia de Valor utilizada como base para desenho no departamento de Trade Marketing foi o Modelo de Michael Porter. Este é um modelo que ajuda a analisar os processos específicos através das quais a empresa ou o setor criam valor e vantagem competitiva, onde conseqüentemente geram valor para os seus clientes. Assim, os processos são divididos em primários e de apoio.

Os processos primários são aqueles onde se tem a transformação dos produtos/serviços, e onde o cliente enxerga valor. Já os processos de apoio são aqueles que, como o próprio nome diz, apoiam direta ou indiretamente a execução dos processos primários.

c) Realizar o desenho dos SIPOC dos processos: finalizada a estruturação da Cadeia de Valor do Departamento de Trade Marketing, os processos estavam definidos e bastante claros para toda equipe e Coordenação. A partir disto, em meados de Novembro de 2013, o SIPOC de cada processo começou a ser desenhado, analisando além da Cadeia de Valor também a Lista de Atividades dos colaboradores. Os desenhos de cada SIPOC foram finalizados na segunda quinzena de Dezembro de 2013.

d) Mapear os processos do departamento: a partir dos Mapas SIPOCs dos 6 (seis) processos do Departamento de Trade Marketing, em meados de Janeiro de 2014 os mapeamentos começaram a ser desenhados de maneira bem detalhada, descrevendo cada atividade desenvolvida no processo. Os mapeamentos foram finalizados na primeira quinzena de Março de 2014.

A ferramenta utilizada foi uma das componentes da Modelagem de Processos: EPC (*Event-Driven Process Chain*). Este modelo de mapeamento de processos é bastante utilizado devido sua simplicidade e fácil compreensão das pessoas envolvidas. Por este motivo, é o modelo de mapeamento de processos padrão que a Cooperativa, uma vez que foi o modelo que os colaboradores mais de adaptaram a utilizar.

e) Priorizar processo de estudo: finalizados os mapeamentos dos 6 (seis) processos do Departamento de Trade Marketing, a próxima etapa do estudo foi identificar os processos que necessitavam de sistemas de medição de desempenho e que seriam base para o estudo em questão. Esta etapa teve início em meados de Março de 2014 e conclusão no mesmo mês.

A priorização do processo se deu a partir de reuniões frequentes entre Coordenação e colaboradores, analisando alguns fatores, tais como:

- Ser ou não um dos processos primários da Cadeia de Valor;

- Porcentagem de orçamento anual do Departamento de Trade Marketing, destinada à execução deste processo;
- Quantidade de informações disponíveis que a execução do processo fornece;
- Ligação direta do processo com a estratégia geral da Gerência Comercial Varejo.

f) Levantar e priorizar possíveis indicadores do estudo: esta etapa foi desenvolvida durante o mês corrente de Abril de 2014. Após a priorização e escolha do processo a ser implantado o sistema piloto de aplicação de Indicadores Chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*), foram levantados todas possíveis medições que o processo comportava. Isto se deu através de uma análise crítica do processo com todos os colaboradores da área e a Coordenação, sendo que todos sugeriram algumas medições.

A priorização do indicador piloto aplicado no estudo se deu também através de análise crítica de todos os indicadores levantados entre Coordenação e colaboradores, analisando alguns fatores, tais como:

- Facilidade na coleta de informações;
- Necessidade real de monitoramento do desempenho do indicador;

g) Adaptar o indicador *Market Share* para o indicador priorizado *Share Gôndola*: esta etapa se desenvolveu durante o mês de Maio de 2014.

O indicador *Share Gôndola* foi desenvolvido a partir da adaptação do indicador *Market Share* representado abaixo.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Quantidade vendas do produto}}{\text{Quantidade de vendas da categoria}}$$

A adaptação ocorreu devido ao fato que os dados que o *Market Share* necessita para seu cálculo, são confidenciais aos pontos de venda, pois são dados da quantidade de produtos vendidos, que não são repassados para seus fornecedores.

A partir desta dificuldade, a adaptação foi necessária para que a medição pudesse ser realizada e, os dados para o indicador *Share Gôndola*, são de fácil acesso, pois são dados referentes à quantidade em metros de produto exposto em gôndola.

h) Definir plano piloto e aplicar o indicador levantado: com a estruturação do método de cálculo do indicador *Share Gôndola*, o próximo passo foi definir como esses dados seriam coletados e onde o indicador seria aplicado. Estas definições ocorreram no período do mês de Junho de 2014.

Ficou definido então, a partir de reuniões entre Coordenação e colaboradores, que a coleta seria inicialmente por uma planilha em Excel, onde nela estariam contidas todas as informações necessárias para cálculo do *share* dos produtos. Além disso, o indicador seria inicialmente medido apenas nas categorias de Néctares e Bebidas a Base de Soja, por serem os produtos de maior volume de vendas para o Varejo da Cooperativa.

Com a planilha de coleta de dados definida, o próximo passo foi identificar quais seriam os pontos de venda que a aplicação piloto do indicador aconteceria. O critério utilizado foi um raio de aproximadamente 5 (cinco) quilômetros entre três pontos de venda, situados na cidade de Maringá, estado do Paraná, sendo estes de perfis pequeno, médio e grande Varejo. A medição piloto seria realizada por um analista do Departamento de Trade Marketing, a partir de visitas aos pontos de venda, utilizando de uma trena para adquirir as metragens.

4. ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta a empresa em que foi realizado o estudo de caso, focando em apenas um segmento da empresa. Além disto, descreve as atividades detalhadamente que foram necessárias para realizar o estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Cooperativa Agroindustrial do presente estudo está sediada na cidade de Maringá-Paraná. Foi fundada em 27 de março de 1963 inicialmente com um grupo de 46 cafeicultores, e tinha como objetivo único receber e beneficiar o café regional.

A partir do ano de 1967 a cooperativa começou a diversificar seu negócio, inserindo em seu portfólio o beneficiamento também do algodão para posterior produção de fios. Em 1972, seu portfólio aumenta mais ainda com a construção do primeiro armazém graneleiro em “V” do Paraná, para recebimento de grãos diversos, tais como soja, milho, entre outros.

De 1975 em diante, a cooperativa começou a expandir seu negócio em outras cidades, inaugurando as chamadas Unidades Operacionais, atuando também no recebimento e beneficiamento de grãos. A expansão não parou por aí, pois em 1979 foram inauguradas as primeiras unidades de produção de óleo e farelo de soja da cooperativa.

Dez anos depois, com os negócios já expandidos e bem consolidados, a cooperativa já atuava em 6 (seis) unidades de produção: produção de óleo e farelo de soja, óleo de caroço de algodão, refino e envase de óleos vegetais, fiação de algodão, fiação de seda, café torrado e moído. Porém, o crescimento e o sucesso não paravam por aí.

Em 1993 a Cooperativa ingressou no segmento alcooleiro e, novamente dez anos depois, inaugurou um novo conjunto de unidades de produção: néctares de frutas, bebidas a base de soja, maioneses, catchup e mostarda. Além disto, em 2010 a Cooperativa arrendou algumas unidades de negócios de outra Cooperativa, incorporando isto em seu negócio. Expandia-se então o Varejo.

Atualmente, a Cooperativa está entre as maiores organizações cooperativistas do País, sendo dona do maior e mais diversificado parque industrial do cooperativismo brasileiro. Sua região compreende 54 municípios do norte e noroeste do Paraná, contando com aproximadamente 12 (doze) mil cooperados e 2.400 (dois mil e quatrocentos) colaboradores.

Por ser uma empresa sólida e ética, a Cooperativa também conta com missão, visão e valores para nortear o seu negócio. Sua missão, visão e valores estão descritos no Quadro 5.

Missão
Atender o cooperado, assegurando a perpetuação da cooperativa com sustentabilidade.
Visão
Crescer com rentabilidade.
Valores
Rentabilidade, qualidade, confiabilidade, ética, transparência, equidade, responsabilidade sociambiental e pessoas.

Quadro 5 - Missão, Visão e Valores

Fonte: Cooperativa, 2014

4.2 DESCRIÇÃO DO SETOR DE ESTUDO

O Setor Comercial Varejo da Cooperativa, como ilustrado no Organograma Geral da empresa ilustrado na Figura 9, está sob a direção da Superintendência de Negócios.

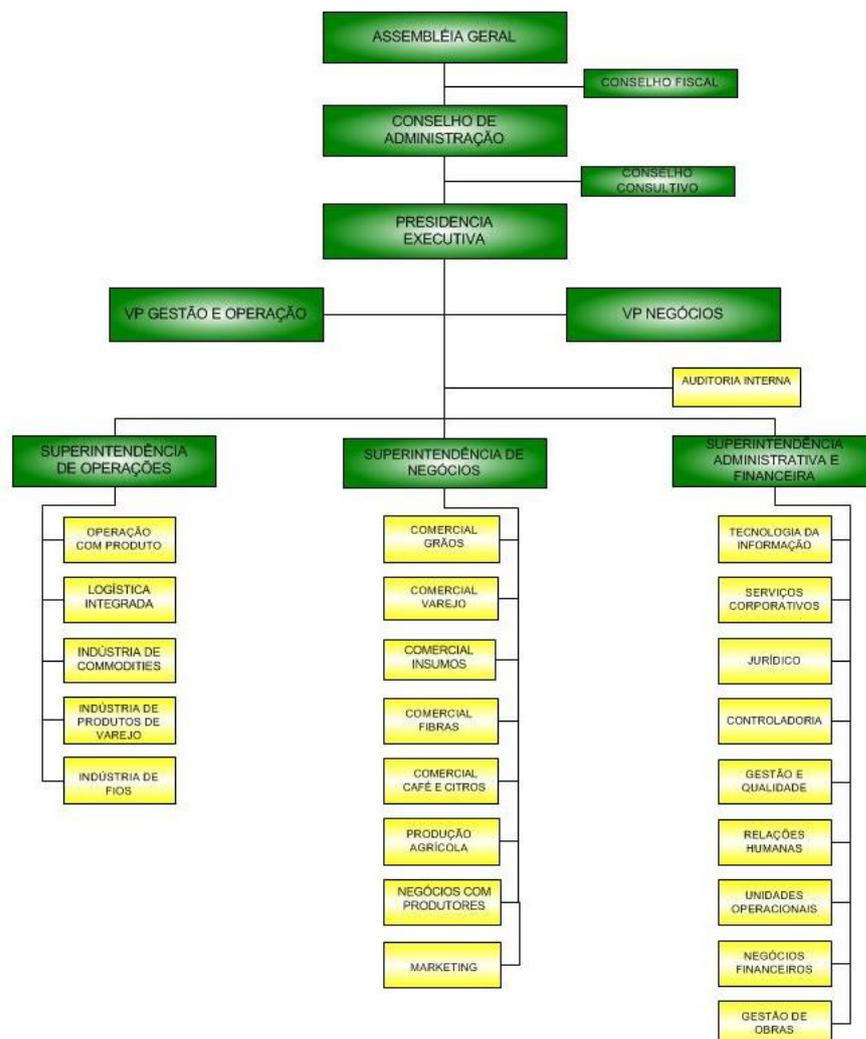


Figura 9 - Organograma Geral da Empresa

Fonte: Cooperativa, 2014

Em atuação desde 1979, o Varejo da Cooperativa iniciou suas atividades com a comercialização do Óleo de Soja. Em 1990 iniciou seus trabalhos como produtores de café torrado e moído, fortalecendo a presença de seus cafés nas casas das famílias brasileiras.

No ano de 2003, a Cooperativa expandiu sua participação no varejo com o lançamento de bebidas prontas para consumo, que atua nas linhas de Néctar, Soja e Bem Caseiro, e o lançamento de Óleos Especiais (milho, girassol e canola), Óleo Composto de Soja e Oliva, Molhos (catchup e mostarda) e Maioneses (tradicional, limão e light).

Além desta gama de produtos, em 2006 o Varejo da Cooperativa decidiu optar pelo trabalho no setor alcooleiro, atuando no envase destes produtos nas linhas Álcool Líquido, Álcool Gel Tradicional, Álcool Gel Eucalipto e Álcool Gel Lavanda.

Finalmente em 2011, a Cooperativa expande seus negócios novamente, lançando a linha de produtos Talento, atuando nas linhas de Café Gourmet e Cappucinos em pó.

Além dessas áreas de atuação, o Varejo conta também com os negócios do Moinho de Trigo, Torrefação arrendada e Exportação de Produtos do Varejo.

Na figura 10 abaixo, tem-se o mix de produtos que o Varejo da Cooperativa atua junto aos canais de distribuição.



Figura 10 - Produtos Varejo
Fonte: Cooperativa, 2014

Além das unidades industriais, o Varejo da Cooperativa é subdividido em outras 6 (seis) áreas de atuação de prestação de serviços, sendo elas:

- **Vendas Supermercados:** é o setor responsável pela elaboração das estratégias de vendas, relacionados aos canais de distribuição e focos de atuação, buscando sempre as melhores condições de volume de vendas.
- **Operações Comerciais Varejo:** é o setor responsável por toda parte operacional e de suporte das estratégias de vendas, desde a formação de políticas e tabelas de preço até a liberação das confirmações de negócios do Varejo, buscando sempre as melhores estratégias e políticas de preço a fim de trazer rentabilidade positiva para o negócio.

- Trade Marketing: é o setor responsável por integrar as estratégias entre Vendas Supermercados, Operações Comerciais Varejo, Varejista e Consumidor Final, relacionando também a função *sell-in* com a função *sell-out*, a fim de promover o mix nos canais e pontos de venda, buscando o equilíbrio entre volume, preço e rentabilidade.
- Coordenação de Bebidas: setor responsável pelas estratégias relacionadas ao ciclo do produto, focado em bebidas, com projetos de melhorias desde a compra de insumos até a entrega do produto final para o ponto de venda. Suas estratégias são extremamente voltadas para a rentabilidade do negócio.
- Exportação Varejo: setor responsável por todo contato com os clientes externos, venda dos produtos de exportação e monitoramento dos resultados deste negócio.
- Apoio e Suporte: é o setor responsável por toda parte burocrática e de controles (financeiro, contratos comerciais com clientes, monitoramento de pagamentos devidos, entre outros) do Varejo.

4.2.1 TRADE MARKETING

O projeto foi desenvolvido no setor de Trade Marketing de uma Cooperativa Agroindustrial de Maringá. Este setor está inserido no Comercial Varejo, atuando na empresa desde o ano de 2003. É um setor extremamente focado em promover e desenvolver o mix de produtos do Varejo nos canais e pontos de venda. Tem por essência a integração da função *sell-in* com a função *sell-out*, a partir de diversas estratégias divididas nas frentes de atuação do departamento.

O setor tem como pilares três estratégias: descentralização de vendas, valor e rentabilidade.

- Descentralização de Vendas: buscar evitar a centralização de vendas dos produtos em um único cliente ou em poucos clientes.
- Valor: desvincular a ideia de que o preço é o único fator decisivo e desta forma agregar valor apresentando todos os benefícios e vantagens que seus produtos oferecem à revenda.
- Rentabilidade: avaliar o valor de acordo com o cliente e identificar as margens de resultado em cada um deles.

Devido a esses pilares, é o setor responsável pela integração das estratégias dos setores de Vendas Supermercados, Operações Comerciais Varejo, Varejista e Consumidor Final. Essa

integração é necessária, pois o Trade Marketing é o setor que busca o equilíbrio entre o volume (Vendas Supermercados), rentabilidade (Coordenação Bebidas e Operações Comerciais Varejo) e preço (Operações Comerciais Varejo). Sua atuação exclui apenas a categoria de Óleo de Soja e os produtos de Exportação Varejo.

O Trade Marketing é subdividido em 3 (três) frentes de trabalho, além da Coordenação:

a) Execução e Merchandising: as estratégias desta frente são direcionadas quase em sua totalidade para a execução no ponto de venda.

O Varejo da Cooperativa trabalha em Regionais Geográficas de atuação. Para cada Regional a frente de Execução e Merchandising dispõe de um Supervisor para monitorar o desempenho desta regional e a execução de Trade. Esta execução se dá por meio de promotores de campo, que são colaboradores terceirizados por intermédio de Agências de Merchandising, que atuam diretamente nos pontos de venda das Regionais, com o papel de promover e impulsionar a venda desses produtos.

Essa estratégia faz toda diferença para um Varejista fidelizar as marcas da Cooperativa em seu portfólio de produtos. Além disto, o trabalho dos promotores de campo são muitas vezes o diferencial da marca no ponto de venda, atraindo a atenção do consumidor final na hora da sua decisão de compra.

Esta equipe de promotores de campo e seus respectivos supervisores são monitorados por um Supervisor Nacional, que responde diretamente à Coordenação de Trade. Além desses colaboradores, a frente de Execução e Merchandising dispõe internamente de Analistas. Esses analistas monitoram também o desempenho dessas Regionais e dos promotores de campo, além de realizar a todo o momento análises da execução e evolução desses pontos de venda.

b) Inteligência de Mercado: a estratégia de atuação desta frente é extremamente voltada para as informações de mercado que tanto os promotores de campo, quanto os Supervisores e institutos de pesquisas fornecem sobre os produtos do Varejo da Cooperativa. Essas informações – preços, estoques dos produtos dos pontos de venda, ausência de produtos nos pontos de venda, entre outros – são base para diversas tomadas de decisão entre Coordenação de Trade e outras Coordenações.

Esta frente dispõe de Analistas internos também. Além disso, análises da evolução dos Varejistas também são realizadas pelos analistas dessa frente.

c) Promoção e Eventos: além das frentes citadas anteriormente, a frente de Promoção e Eventos é focada na execução do ponto de venda e na formatação de eventos diversos do Varejo da Cooperativa e do próprio departamento de Trade Marketing.

Se tratando da execução do ponto de venda, esta frente tem como estratégia apoiar a equipe de promotores de vendas e Supervisores a promover o mix de produtos do Varejo da melhor maneira. Para isto, são confeccionados materiais promocionais para “enfeitar” os pontos de venda a fim de sempre atrair para os produtos do mix a atenção do consumidor final.

Além dessas estratégias, ações promocionais no ponto de venda são muito utilizadas como impulsionadoras dos produtos. Essas ações promocionais são desenvolvidas pelos Analistas de Promoção e Eventos e executadas pelos promotores de campo.

Em paralelo a todas as estratégias desempenhadas por cada frente, todas as frentes em conjunto atuam em uma estratégia comum: promover métodos de incentivo para os envolvidos na cadeia do Varejo da Cooperativa. Esses métodos de incentivo têm por objetivo impulsionar cada um dos envolvidos nesta cadeia para que se esforcem e entreguem o melhor resultado possível em sua atuação. Resumem-se basicamente a concursos e campanhas de caráter premiativo.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos no decorrer do desenvolvimento do estudo, bem como análise e discussões sobre estes.

5.1 APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA

Mesmo com a estrutura de Trade Marketing bem definida, os processos da área não eram bem definidos. Várias atividades eram executadas pelos colaboradores do setor, mas sem a visão de qual atividade complementava outra e assim por diante, ou seja, sem uma visão por processos. Além disto, não se sabia quais eram os processos geradores de resultados para a área, nem os processos apoio. Em consequência, não se tinham indicadores de desempenho para monitorar os resultados que os processos do Trade Marketing entregavam.

A partir desses fatores, surgiu a necessidade desse estudo, que basicamente teve por objetivo realizar melhorias na área para que a visão por processos fosse construída e os processos fossem monitorados por meio de indicadores chave de desempenho. A construção desses objetivos se deu por meio da aplicação do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia.

O trabalho no setor de Trade Marketing foi dividido em 6 (seis) etapas:

- I. Levantamento de atividades;
- II. Desenho da Cadeia de Valor;
- III. Desenho dos SIPOC dos processos;
- IV. Mapeamento dos processos;
- V. Priorização do processo de estudo;
- VI. Levantamento e priorização de possíveis indicadores do estudo;
- VII. Adaptar o indicador *Market Share* para o indicador priorizado *Share Gôndola*;
- VIII. Definir plano piloto e aplicar o indicador levantado.

5.1.1 LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES

A partir das reuniões individuais com todos os colaboradores do Departamento de Trade Marketing para realizar o levantamento de todas as atividades, foi construído o Quadro de Levantamento de Atividades dos Colaboradores, conforme detalhado no Apêndice A.

Apesar do bom detalhamento das atividades e projetos de cada colaborador, não foi possível a identificação rápida dos processos da área. Portanto, foi tomada a decisão da

criação de uma Cadeia de Valor, ou seja, a identificação de qual seria a missão do Departamento de Trade Marketing para que assim se tornasse possível a visualização de quais eram os processos principais.

5.1.2 DESENHO DA CADEIA DE VALOR

A partir do estudo realizado junto ao gestor da área para entender realmente quais atividades se encaixavam nos processos geradores de valor, foi criada a Cadeia de Valor do Departamento de Trade Marketing, conforme ilustrado na Figura 11.



Figura 11 - Cadeia de Valor do Departamento de Trade Marketing
Fonte: Cooperativa, 2013

A construção da Cadeia de Valor foi de encontro com as frentes e com a missão do departamento, onde a divisão ficou definida como sendo:

a) Processo Administrar as Informações de Mercado: ficou vinculado à frente Inteligência de Mercado.

- b) Processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV: ficou vinculado à frente Execução e Merchandising.
- c) Processos Realizar Ações de Promoção no PDV e Promover Métodos de Incentivo: ficaram ligados à frente Promoção e Eventos.
- d) Processos Planejar e Gerenciar Resultados e Monitorar Produtividade da Equipe: ficaram ligados à Coordenação.

A partir do desenho da Cadeia de Valor e da análise dos processos junto às frentes de atuação do departamento, foi iniciado o trabalho do desenho dos SIPOCs de todos os processos.

5.1.3 DESENHO DOS SIPOCs DOS PROCESSOS

Com o desenho da Cadeia de Valor, foi possível realizar a construção do SIPOC de cada processo.

Os SIPOCs foram estruturados para ajudar a definir os processos identificados no setor antes de mapeá-los, pois esta ferramenta de modelagem de processos possibilita além da visualização dos macros processos, os fornecedores, entradas, saídas e clientes.

A Figura 12 abaixo ilustra o SIPOC do processo “Planejar e Gerenciar Trade Marketing”.



Figura 12- Processo Planejar e Gerenciar Trade Marketing
 Fonte: Cooperativa, 2013

A Figura 13 abaixo ilustra o SIPOC do processo “Monitorar Produtividade da Equipe”.

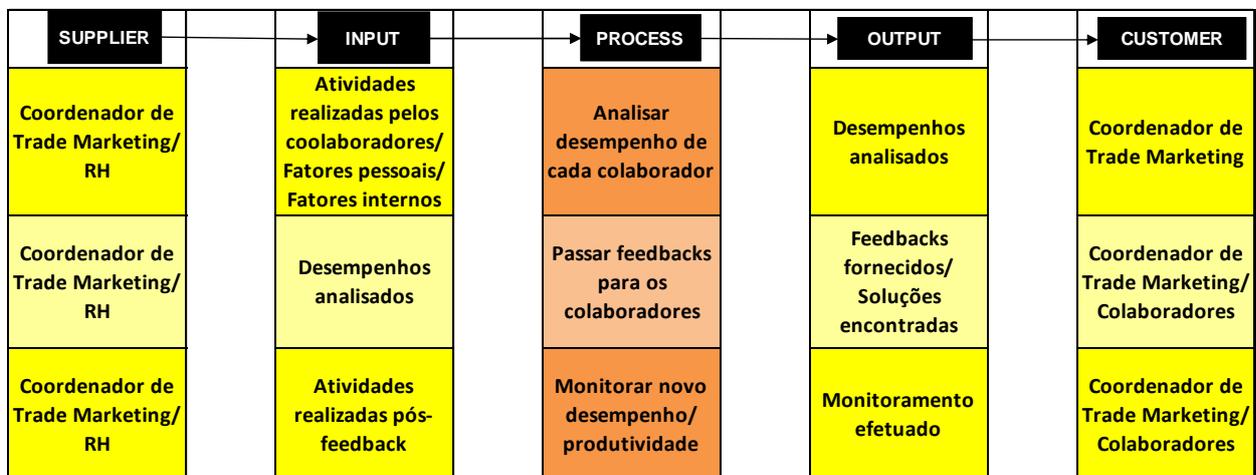


Figura 13 - Processo Monitorar Produtividade da Equipe
 Fonte: Cooperativa, 2013

A Figura 14 abaixo ilustra o SIPOC do processo “Administrar as Informações de Mercado”.

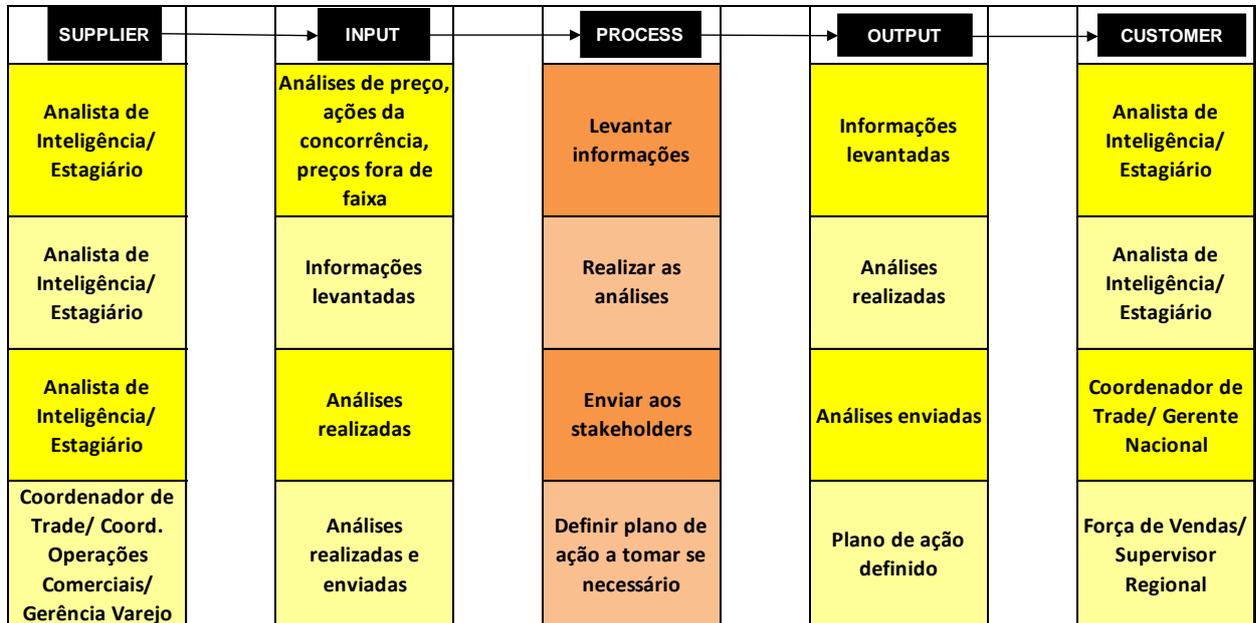


Figura 14 - Processo Administrar as Informações de Mercado
Fonte: Cooperativa, 2013

A Figura 15 abaixo ilustra o SIPOC do processo “Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV”.

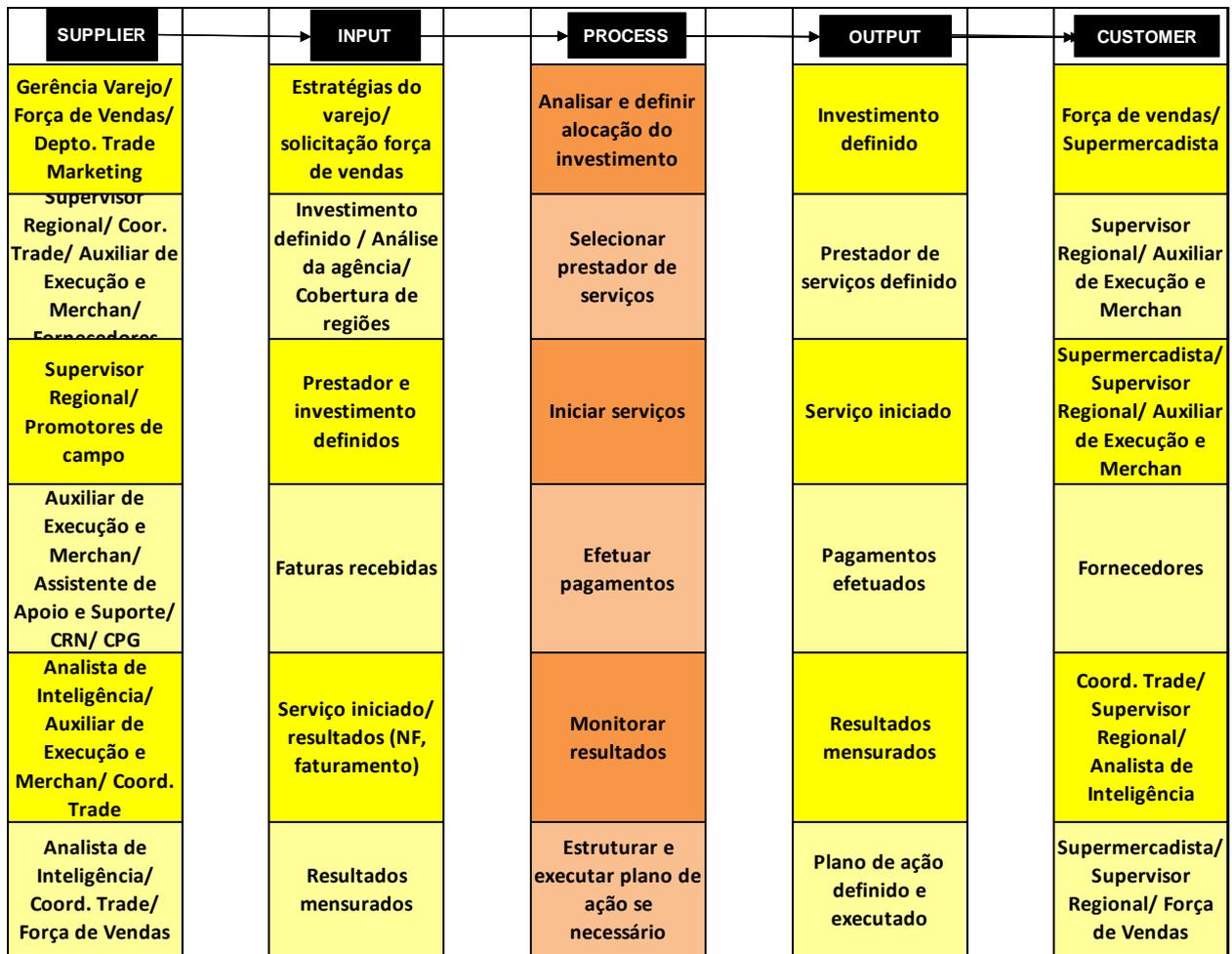


Figura 15 - Processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV
Fonte: Cooperativa, 2013

A Figura 16 abaixo ilustra o SIPOC do processo “Realizar ações de Promoção no PDV”.

SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
Coordenador de Trade/ Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E/ Supervisor Regional	Impulsionar canais para gerar sell out e desenvolvimento do pdv	Definir estratégia para realizar ações e promoções	Estratégia definida	Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E
Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E	Estratégia definida	Estruturar plano de ação	Plano de ação estruturado	Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E
Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E/ Fornecedores	Necessidades de acordo com o plano de ação	Orçar fornecedores diversos	Fornecedores orçados e contratados	Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E
Promotores/ Idv's/ Analista de Inteligência/ Assist. e Analista de P&E/ Supervisor Regional	Fornecedores orçados e contratados	Executar plano de ação	Plano de ação executado	Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E/ Supervisor Regional
Fornecedores/ Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E/ Assist. Apoio e Suporte/ CRN/ CPG	Faturas recebidas	Efetuar pagamentos	Pagamentos efetuados	Fornecedores
Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E	Ações de sell out/ concursos/ eventos executados e pagamentos efetuados	Analisar efetividade do plano de ação	Efetividade analisada	Coord. de Trade/ Analista de Inteligência/ Assist. e Analista de P&E/ Supervisor Regional Gerência Varejo

Figura 16 - Processo Realizar Ações de Promoção no PDV
Fonte: Cooperativa, 2013

A Figura 17 abaixo ilustra o SIPOC do processo “Promover Métodos de Incentivo”.

SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
Coordenador Trade MKT/ Analista de P&E	Cumprir com metas e objetivos do Varejo	Identificar necessidade de incentivos	Necessidade identificada	Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Coord. de Trade
Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Coord. de Trade	Necessidade identificada	Definir plano de incentivo a realizar	Plano de incentivo definido	Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Coord. de Trade
Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Coord. de Trade	Plano de incentivo definido	Definir estratégia de acordo com objetivos e metas do Varejo	Estratégia do plano de incentivo definida	Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Coord. de Trade
Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Fornecedores	Estratégia do plano de incentivo definida	Orçar fornecedores diversos	Orçamentos efetuados e compras realizadas	Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Coord. de Trade
Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Analista de MKT/ Equipe Trade e MKT	Orçamentos efetuados e compras realizadas	Executar plano de incentivo	Plano de incentivo executado	Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Analista de MKT/ Equipe Trade e MKT
Fornecedores/ Analista de P&E/ Analista de Inteligência/ Analista de MKT/ Assistente de Apoio e Suporte/ CRN/ CPG	Faturas recebidas	Efetuar pagamentos	Pagamentos efetuados	Fornecedores
Analista de Inteligência/ Assistente e Analista de P&E	Incentivos executados e pagamentos efetuados	Analisar efetividade do incentivo	Efetividade analisada	Coord. de Trade MKT/ Analista de Inteligência/ Assist. e Analista de P&E/ Gerência Varejo

Figura 17 - Processo Promover Métodos de Incentivo
Fonte: Cooperativa, 2013

Concluídos os desenhos dos SIPOCs, o próximo passo foi mapear cada um desses processos. O SIPOC é a base para um mapeamento de processos, pois através dele é fornecida a visão dos principais fornecedores, entradas, saídas e clientes do processo. No caso da Cooperativa, o desenho dos SIPOC facilitaram imensamente o desenho dos mapeamentos.

5.1.4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

A partir dos desenhos dos SIPOCs dos processos do Departamento de Trade Marketing, os mapeamentos foram desenhados e estão ilustrados nos seguintes apêndices:

- a) Processo Planejar e Gerenciar Resultados: Apêndice B.
- b) Processo Monitorar e Produtividade da Equipe: Apêndice C.
- c) Processo Administrar as Informações de Mercado: Apêndice D.
- d) Processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV: Apêndice E.
- e) Processo Realizar Ações de Promoção no PDV: Apêndice F.
- f) Processo Promover Métodos de Incentivo: Apêndice G.

5.1.5 PRIORIZAÇÃO DO PROCESSO DE ESTUDO

A partir da priorização realizada entre Coordenação e colaboradores, o primeiro processo utilizado como base para a implantação dos Indicadores Chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*) foi o processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV. Este processo está ligado à frente de Execução e Merchandising.

A escolha deste processo para ser piloto na implantação dos indicadores se deu por alguns motivos:

- Um dos processos primários da Cadeia de Valor.
- O investimento anual neste processo corresponde a 64% (sessenta e quatro por cento) do orçamento total do Departamento de Trade Marketing.
- É um dos processos onde a área tem uma grande coleta de informações que são diárias, possibilitando assim o fácil manuseio dos dados.
- É um dos processos ligados diretamente as estratégias do setor Vendas Supermercados, setor este onde está distribuída toda estratégia de vendas e canais de distribuição atuantes do Varejo.

5.1.5.1 O PROCESSO

O processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV é um dos processos primários da Cadeia de Valor do departamento.

É o processo onde ocorre toda negociação de investimento nos clientes dos canais de distribuição do Varejo, por meio dos promotores de campo terceirizados. A solicitação de investimento por tanto acontecer por meio do setor Vendas Supermercados, quanto pelo

Departamento de Trade Marketing. Após a solicitação, o cliente passa por toda uma análise de viabilidade de investimento, contando com fatores internos – faturamento, ranking nacional, ranking regional – e com fatores externos – categorias de produtos cadastrados, localização geográfica, volume de produtos do Varejo por loja, entre outros.

Aprovado o investimento de Trade, os promotores são contratados por intermédio das Agências de Merchandising. Se as Agências já são prestadoras de serviços para o departamento, o início do promotor no ponto de venda é imediato. Se não, a frente de Execução e Merchandising entra em contato com agências diversas, para assim poder realizar várias análises, sendo elas análise de crédito, análise de mercado, análise jurídica, junto com os setores Jurídico e Financeiro da Cooperativa. Aprovada a agência, o contrato é negociado e o serviço dos promotores inicia imediatamente.

Após o início da execução dos promotores de campo, os Supervisores Regional e Nacional começam a monitorar esta execução e a evolução do cliente, para analisar se o investimento deve continuar ou não. Os feedbacks dos supervisores são de extrema importância para que as decisões sejam tomadas junto à Coordenação.

Além do monitoramento dos Supervisores Regional e Nacional, os Analistas internos da frente de Execução e Merchandising também acompanham a evolução dos investimentos nos clientes. Se o investimento está além do retorno financeiro que o cliente traz, fica a critério da Coordenação junto aos Supervisores Regional e Nacional e o setor de Vendas Supermercados, continuar ou não com o investimento. Se o investimento está aquém do retorno financeiro que o cliente traz, o investimento continua normalmente e o processo continua na parte de monitoramento.

A execução dos promotores de campo nos pontos de venda é uma estratégia que as Indústrias utilizam como diferenciação de sua marca. Os promotores são os responsáveis pela reposição dos produtos na gôndola, prezando sempre pela higiene e organização dos produtos de maneira correta. Além desta função básica, são os promotores que promovem os produtos através de algumas conquistas como, por exemplo, Pontos Extras. Os Pontos Extras são pontos de abastecimento de produtos externos à gôndola. Isto atrai a atenção do consumidor final e promove cada vez mais a venda dos produtos.

Além dessas atribuições, os promotores são os responsáveis por buscar cada vez mais espaço em gôndola para os produtos que eles abastecem. Quanto maior o espaço de exposição dos produtos, maior é a visão do consumidor final e maior é a sua percepção de qualidade daquele produto. Isto impulsiona e fideliza a venda dos produtos, pois o consumidor final

analisa da seguinte maneira: “se este produto tem um bom espaço na gôndola ele deve ser gostoso, portanto vou levar para casa”.

Os promotores de campo são de suma importância para o Departamento de Trade Marketing, pois são eles os fornecedores de todas as informações referentes à evolução do ponto de venda de atuação. As informações que os promotores fornecem são basicamente:

- I. Ações da concorrência: quais as ações que os concorrentes das marcas do Varejo da Cooperativa estão executando diretamente no ponto de venda.
- II. Ruptura de produtos: quais os produtos do Varejo da Cooperativa estão faltando no estoque dos pontos de venda. Essa informação é essencial para que o Varejo possa suprir a falta destes produtos para os clientes.
- III. Vencimento dos produtos: quais os produtos que estão com vencimento próximo, para que assim ações sejam tomadas para que esses produtos não sejam devolvidos para a Cooperativa.
- IV. Pontos Extras: essa informação se refere aos espaços conquistados pelos promotores, que são externos às gôndolas onde os produtos são expostos normalmente. Pontos Extras trazem muita visibilidade para os produtos e são muito concorridos por todas as marcas. Por isso os promotores de campo informam o Trade Marketing desta conquista.
- V. Preços fora de faixa: como o setor de Trade busca manter o equilíbrio entre margem, volume e preço, sempre que os preços dos produtos do Varejo estão fora dos limites permitidos, os promotores informam esta situação para que ações possam ser tomadas a fim de corrigir estes preços fora de faixa.

5.1.6 LEVANTAMENTO E PRIORIZAÇÃO DE POSSÍVEIS INDICADORES DO ESTUDO

A partir da análise crítica do processo “Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV” com todos os colaboradores da área e a Coordenação, obteve-se um levantamento de possíveis indicadores a serem mensurados, que pode ser observado no Quadro 6 abaixo.

Criação de Indicadores	
<p>1. O que QUEREMOS medir? </p> <p>Participação de mercado pelo share de gôndola</p> <p>2. Qual a EVIDÊNCIA?</p> <p>Com que frequência devemos medir?</p> <p>Ausência desta medição - sem metas/ números Nielsen desafortunados - mensalmente</p> <p>3. COMO iremos medir?</p> <p>Quantidade (em metros) que somos na gôndola dividido pelo tamanho (em metros) total da gôndola</p> <p>4. Para que iremos USAR as medidas?</p> <p>Criação de meta/ Tomadas de decisão a fim de aumentar a nossa participação</p>	<p>1. O que QUEREMOS medir? </p> <p>Rupturas</p> <p>2. Qual a EVIDÊNCIA?</p> <p>Com que frequência devemos medir?</p> <p>Não sabemos quanto as rupturas impactam financeiramente no nosso negócio e afetam na nossa participação de mercado -</p> <p>3. COMO iremos medir?</p> <p>A partir de pesquisas respondidas pelos promotores de campo</p> <p>4. Para que iremos USAR as medidas?</p> <p>Comprovar a perda financeiro e de espaços, a fim de tomadas de decisão e ações preventivas</p>
<p>1. O que QUEREMOS medir? </p> <p>Números de pontos extras conquistados - em R\$</p> <p>2. Qual a EVIDÊNCIA?</p> <p>Com que frequência devemos medir?</p> <p>Ausência desta medição - sem metas/ mensalmente</p> <p>3. COMO iremos medir?</p> <p>A partir do reporte dos promotores pelo CAP</p> <p>4. Para que iremos USAR as medidas?</p> <p>Criação de meta/ Variável para os supervisores/ Tomadas de decisão a fim de aumentar nossa visibilidade no PDV</p>	<p>1. O que QUEREMOS medir? </p> <p>Viabilidade dos investimentos</p> <p>2. Qual a EVIDÊNCIA?</p> <p>Com que frequência devemos medir?</p> <p>Mensalmente - acompanhar a % de investimento para não estourar o orçamento e não investir errado</p> <p>3. COMO iremos medir?</p> <p>A partir do valor faturado de vendas x investimento - 3% é a meta</p> <p>4. Para que iremos USAR as medidas?</p> <p>Tomadas de decisão - Investir? Reduzir investimento? Manter investimento?</p>
<p>1. O que QUEREMOS medir? </p> <p>Projects de investimentos em Trade</p> <p>2. Qual a EVIDÊNCIA?</p> <p>Com que frequência devemos medir?</p> <p>Mensalmente - Apostas em clientes novos</p> <p>3. COMO iremos medir?</p> <p>A partir do volume faturado pelos clientes relacionados com a meta estipulada</p> <p>4. Para que iremos USAR as medidas?</p> <p>Ver se os investimentos estão trazendo retorno - Projects são apostas</p>	<p>1. O que QUEREMOS medir? </p> <p>Eficiência dos promotores de campo - % roteiros realizados / médias de horas trabalhadas</p> <p>2. Qual a EVIDÊNCIA?</p> <p>Com que frequência devemos medir?</p> <p>Gaps na assiduidade dos promotores - semanalmente</p> <p>3. COMO iremos medir?</p> <p>A partir dos dados do CAP, vamos compilar e analisar os números</p> <p>4. Para que iremos USAR as medidas?</p> <p>Tomadas de decisão/ ações corretivas e preventivas</p>

Quadro 6 - Levantamento de Indicadores
Fonte: Cooperativa, 2014

Com o levantamento dos possíveis indicadores de medição, o Quadro 6 acima passou por uma análise crítica com todos os colaboradores do setor e a Coordenação, para analisar qual seria o indicador piloto deste processo.

O indicador priorizado foi o *Share Gôndola*. Através dele, o Departamento de Trade Marketing pode monitorar a evolução do espaço dos seus produtos nos pontos de venda. Além disto, pode monitorar também a evolução das vendas dos produtos para o consumidor

final e a recompra do Varejista, para realizar várias análises cruzando as estas variáveis com o *Share Gôndola*.

Outro fator importante que contribuiu para a priorização do *Share Gôndola*, além de sua importância, deve se ao fato de que concorrentes das marcas do Varejo da Cooperativa também realizam essas medições, para enxergar sua real participação de mercado e cada vez mais buscar novos espaços em gôndola ou manter os já conquistados.

5.1.7 ADAPTAR O INDICADOR *MARKET SHARE* PARA O INDICADOR PRIORIZADO *SHARE GÔNDOLA*

A partir da dificuldade obtenção dos dados para aplicação do indicador *Market Share*, uma vez que são dados confidenciais dos pontos de venda, o indicador *Share Gôndola* foi desenvolvido com base em dados de quantidade em metros de produtos expostos na gôndola.

Estes dados são de fácil acesso, pois são dados vistos a olho nu no ponto de venda, por qualquer pessoa que tenha interesse em acompanhar este número. Como é exposição de produto, não é um dado confidencial ao ponto de venda.

O formato do indicador *Share Gôndola* pode ser observado na fórmula abaixo.

$$\text{Share Gôndola} = \frac{\text{Quantidade exposta do produto na gôndola}}{\text{Quantidade total exposta da categoria do produto na gôndola}} \times 100$$

5.1.8 DEFINIR PLANO PILOTO E APLICAR INDICADOR LEVANTADO

A planilha de coleta de dados para o plano piloto, desenvolvida pelo Departamento de Trade Marketing para medição do indicador *Share Gôndola*, pode ser observada na Figura 18 abaixo.

PONTOS DE VENDA			
GRUPO NÉCTAR 1L (CONSIDERAR COMO UMA ÚNICA CATEGORIA: NECTAR 1 L, CASEIRO 1 L, LIGHT 1 L)			
CATEGORIA CADASTRADA			
NÍVEIS DE PRATELEIRAS DA CATEGORIA			
POSICIONAMENTO			
MARCAS CADASTRADAS			
POSICIONAMENTO X LIDER			
SHARE TOTAL DA CATEGORIA (EM METROS LINEARES)			
SHARE PARTICIPAÇÃO DA COOPERATIVA (EM METROS LINEARES)			
PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO:			
PESQUISADOR			
GRUPO BBS 1 L (CONSIDERAR COMO UMA ÚNICA CATEGORIA: BBS SABORES1 L, BBS LIGHT 1 L)			
CADASTRADA			
NÍVEIS DE PRATELEIRAS DA CATEGORIA			
POSICIONAMENTO			
MARCAS CADASTRADAS			
POSICIONAMENTO X LIDER			
SHARE TOTAL DA CATEGORIA (EM METROS LINEARES)			
SHARE PARTICIPAÇÃO DA COOPERATIVA (EM METROS LINEARES)			
PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO:			
PESQUISADOR			

Figura 18 - Planilha de coleta de dados
Fonte: Cooperativa, 2014

Para descrever melhor a planilha acima, temos os seguintes campos de coleta:

1. Categoria cadastrada: refere-se se a categoria pesquisada está cadastrada no mix de produtos do varejo de médio/grande porte pesquisado. Deve ser preenchido com “SIM” ou “NÃO”.
2. Níveis de prateleira da categoria: as gôndolas são divididas por diversas prateleiras. Saber os níveis de prateleira que a categoria ocupa ajuda a enxergar o tamanho da mesma no ponto de venda. Deve ser preenchido numericamente.
3. Posicionamento: refere-se à localização dos produtos na gôndola (rodapé da gôndola, testeira da gôndola, meio da gôndola, gôndola cheia). Esta informação ajuda ter a visão se o posicionamento dos produtos está adequado. Deve ser preenchido com “RODAPÉ”, “MEIO”, “TESTEIRA”, “GÔNDOLA CHEIA”.
4. Marcas Cadastradas: refere-se à quantidade de marcas cadastradas na categoria, incluindo as marcas do Varejo da Cooperativa. É uma informação necessária, pois ajuda a ponderar se o *Share* Gôndola dos produtos é pequeno/grande e se a quantidade de marcas influencia nisto. Deve ser preenchido numericamente.

5. Posicionamento x líder: refere-se à quantidade de marcas que existem entre os produtos do Varejo da Cooperativa e o líder da categoria. É uma informação necessária para identificar possibilidade de aproximação do líder. Deve ser preenchido numericamente, sendo:

- i. 0 = nenhuma marca entre produtos do Varejo da Cooperativa e o líder da categoria;
- ii. 1 = uma marca entre produtos do Varejo da Cooperativa e o líder da categoria;
- iii. 2 = duas marcas entre produtos do Varejo da Cooperativa e o líder da categoria;
- iv. 3 = três marcas entre produtos do Varejo da Cooperativa e o líder da categoria;
- v. 4 = quatro marcas entre produtos do Varejo da Cooperativa e o líder da categoria;
- vi. 5 = cinco marcas entre produtos do Varejo da Cooperativa e o líder da categoria.

6. *Share* total da Categoria: refere-se ao tamanho da categoria como um todo em metros lineares, analisando o espaço de todas as marcas existentes nele. Fornece a visão de tamanho da categoria. Deve ser preenchido numericamente.

7. *Share* participação da Cooperativa: refere-se ao tamanho dos produtos do Varejo em relação à categoria como um todo, em metros lineares.

8. Percentual de Participação: este dado é o resultado do indicador. O Excel realiza a conta automaticamente, a partir da fórmula do *Share Gôndola*. É efetivamente a participação dos produtos do Varejo da Cooperativa frente a toda categoria em porcentagem.

$$\text{Share Gôndola} = \frac{\text{Quantidade exposta do produto na gôndola}}{\text{Quantidade total exposta da categoria do produto na gôndola}} \times 100$$

9. Pesquisador: refere-se ao nome do colaborador que realizou a pesquisa.

Com a planilha de coleta de dados pronta, o próximo passo foi a escolha dos pontos de venda onde o indicador seria mensurado. O critério utilizado para priorização dos pontos de venda foi definido sendo 3 (três) pontos de venda com um raio de aproximadamente 5 (cinco) quilômetros entre eles, situados na cidade de Maringá, estado do Paraná, de perfis pequeno, médio e grande Varejo. A definição dos pontos de venda a serem pilotos na medição pode ser observado na Figura 19.

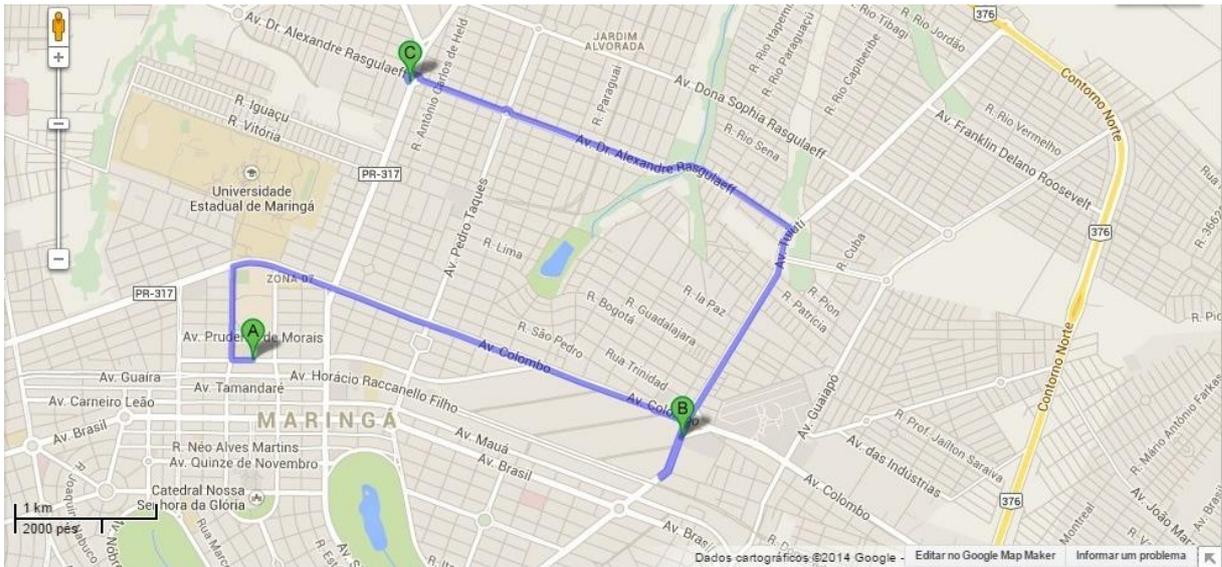


Figura 19 - Pontos de venda prioritizados
Fonte: Google Maps, 2014

5.1.8.1 APLICAÇÃO DO INDICADOR *SHARE* GÔNDOLA

A partir do desenvolvimento da planilha de coleta de dados apresentada na Figura 18, a coleta das informações para confecção do indicador *Share* Gôndola e a medição piloto para análise da eficiência do indicador foram possíveis.

A medição piloto do indicador foi realizada nos 3 (três) pontos de venda de perfil pequeno, médio e grande Varejo da cidade Maringá, estado do Paraná, intitulados de Ponto de Venda A – grande Varejo, Ponto de Venda B – médio Varejo e Ponto de Venda C – pequeno Varejo, para as categorias de produtos Néctares e Bebidas a Base de Soja. Os resultados da medição piloto, baseados nos critérios descritos para preenchimento da planilha, podem ser observados na Figura 20 abaixo. Além disso, uma medição do percentual total de participação em *Share* pode ser observado também.

PONTOS DE VENDA				
	A	B	C	TOTAL
GRUPO NÉCTAR 1L (CONSIDERAR COMO UMA ÚNICA CATEGORIA: NECTAR 1 L, CASEIRO 1 L, LIGHT 1 L)				
CATEGORIA CADASTRADA	SIM	SIM	SIM	-
NÍVEIS DE PRATELEIRAS DA CATEGORIA	7	7	7	-
POSICIONAMENTO	MEIO/ RODAPÉ	GÔNDOLA CHEIA	GÔNDOLA CHEIA	-
MARCAS CADASTRADAS	11	5	5	-
POSICIONAMENTO X LIDER	0	0	0	-
SHARE TOTAL DA CATEGORIA (EM METROS LINEARES)	36,12	22,58	27,09	85,79
SHARE PARTICIPAÇÃO DA COOPERATIVA (EM METROS LINEARES)	7,74	9,03	9,03	25,8
PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO:	21,43%	39,99%	33,33%	30,07%
PESQUISADOR	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
GRUPO BBS 1 L (CONSIDERAR COMO UMA ÚNICA CATEGORIA: BBS SABORES1 L, BBS LIGHT 1 L)				
CADASTRADA	SIM	SIM	SIM	-
NÍVEIS DE PRATELEIRAS DA CATEGORIA	7	7	7	-
POSICIONAMENTO	MEIO	GÔNDOLA CHEIA	MEIO/ TESTEIRA	-
MARCAS CADASTRADAS	6	3	3	-
POSICIONAMENTO X LIDER	0	0	0	-
SHARE TOTAL DA CATEGORIA (EM METROS LINEARES)	27,09	27,09	27,09	81,27
SHARE PARTICIPAÇÃO DA COOPERATIVA (EM METROS LINEARES)	3,87	13,28	5,16	22,31
PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO:	14,29%	49,02%	19,05%	27,45%
PESQUISADOR	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Figura 20 - Planilha com resultados das medições dos grupos Néctares e Bebidas a Base de Soja
Fonte: Cooperativa, 2014

Além da visualização pelas planilhas, uma representação gráfica dos Percentuais de Participação de Mercado pelo *Share* Gôndola facilita a compreensão dos resultados das medições. A Figura 21 abaixo representa os percentuais das 2 (duas) categorias mensuradas.

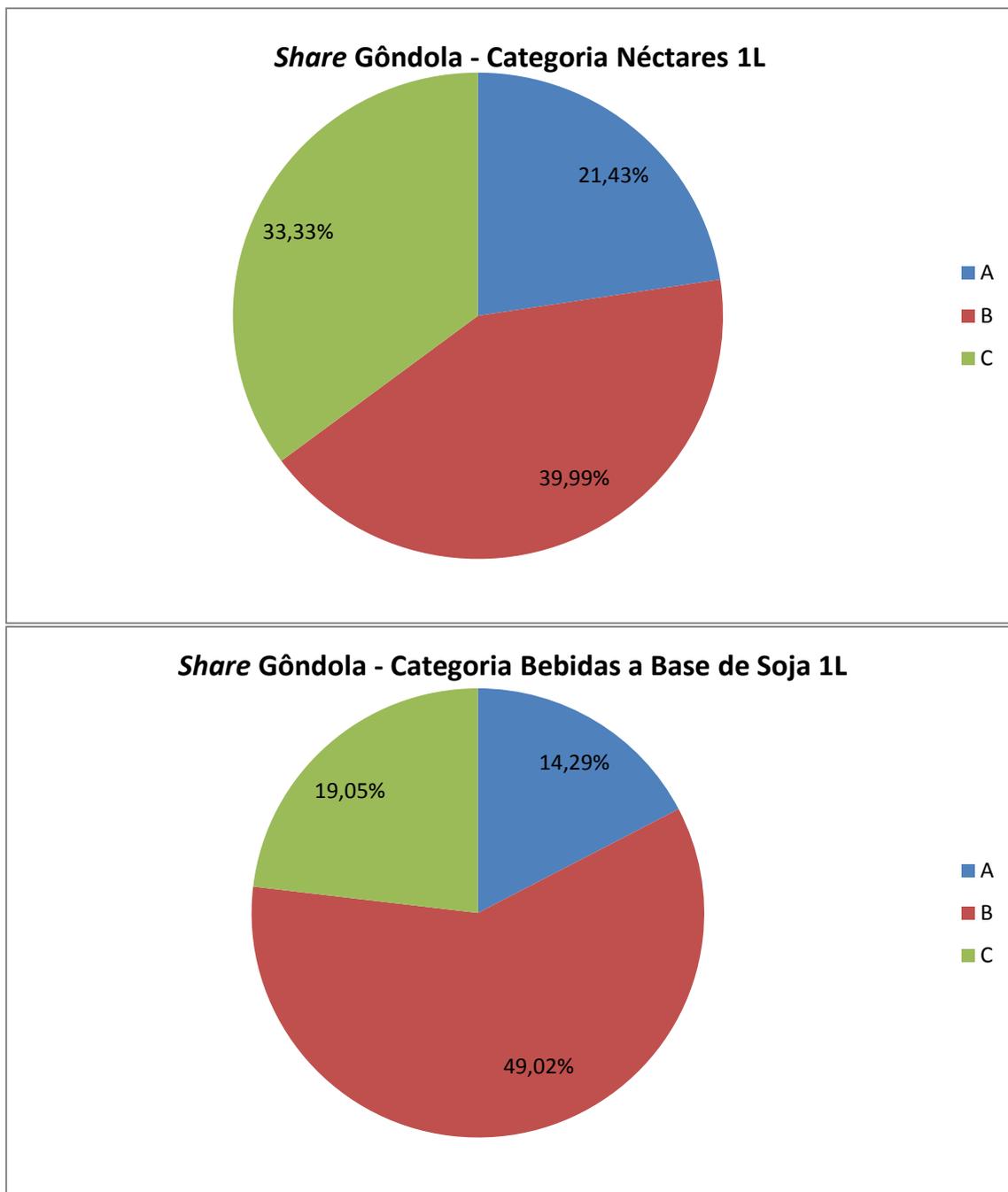


Figura 21 - Percentuais de Participação de Mercado dos grupos Néctares e Bebidas a Base de Soja
Fonte: Autora, 2014

As categorias de Néctares e Bebidas a Base de Soja (BBS) tiveram maior participação no Ponto de Venda B, que seria o ponto de venda considerado médio Varejo no estudo e tiveram menor participação no Ponto de Venda A, que seria de porte grande Varejo. Isto mostra que, a partir desta amostra, a participação de Purity em Néctares e Bebidas a Base de Soja se consolida melhor em varejos de pequeno e médio porte.

Para melhor compreensão dos Percentuais de Participação de Mercado, as Figuras apresentadas abaixo mostram com fidelidade o momento de medição do indicador.

As Figuras 22 e 23 apresentam respectivamente os Percentuais de Participação de Mercado das categorias de Néctares e Bebidas a Base de Soja, do Ponto de Venda A.



Figura 22 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda A
Fonte: Autora, 2014

A participação desta categoria foi de 7,74 metros em relação aos 36,12 metros totais que a categoria possui, representando 21,43% de participação em *Share*. Neste ponto de venda obtivemos o menor percentual de participação para a categoria de Néctares.



Figura 23 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda A
Fonte: Autora, 2014

A participação desta categoria foi de 3,87 metros em relação aos 27,09 metros totais que a categoria possui, representando apenas 14,29% de participação em *Share*. Neste ponto de venda obtivemos também o menor percentual de participação para a categoria de Bebidas a Base de Soja, juntamente com a categoria de Néctares.

O Ponto de Venda A, de porte grande Varejo, foi o local onde os resultados em *Share* foram os piores, o que pode ser talvez consequência da grande quantidade de marcas cadastradas, quando comparado com os outros pontos de venda. Além disso, por ser um grande Varejo onde a oferta de marcas é grande, o ponto de venda consegue administrar bem seus fornecedores, estreitando melhores parcerias com as grandes marcas.

Em pontos de venda de grande porte, a conquista e manutenção de espaços é mais difícil, devido ao excesso de marcas e as parcerias que o próprio Varejo opta por estreitar com as grandes marcas.

As Figuras 24 e 25 apresentam respectivamente os Percentuais de Participação de Mercado das categorias de Néctares e Bebidas a Base de Soja, do Ponto de Venda B.



Figura 24 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda B
Fonte: Autora, 2014

A participação desta categoria foi de 9,03 metros em relação aos 22,58 metros totais que a categoria possui, representando 39,99% de participação em *Share*. Neste ponto de venda obtivemos o maior percentual de participação para a categoria de Néctares, sendo de quase metade do espaço total.



Figura 25 - Categoria de Bebidas a Base de Soja do Ponto de Venda B
Fonte: Autora, 2014

A participação desta categoria foi de 13,28 metros em relação aos 27,09 metros totais que a categoria possui, representando 49,02% de participação em *Share*. Neste ponto de venda obtivemos o maior percentual de participação também para a categoria de Bebidas a Base de Soja, além da categoria de Néctares. Neste ponto de venda, metade do espaço em gôndola é dos produtos Purity.

O Ponto de Venda B, de porte médio Varejo, foi o local onde os resultados em *Share* foram os melhores, o que pode ser consequência do número de marcas que não é tão grande assim, além de ser um ponto de venda estratégico para a Cooperativa, onde a conquista e manutenção de espaços é mais fácil devido ao porte do ponto de venda.

As Figuras 26 e 27 apresentam respectivamente os Percentuais de Participação de Mercado das categorias de Néctares e Bebidas a Base de Soja, do Ponto de Venda C.



Figura 26 - Categoria de Néctares do Ponto de Venda C
Fonte: Autora, 2014

A participação desta categoria foi de 9,03 metros em relação aos 27,09 metros totais que a categoria possui, representando 33,33% de participação em *Share*. Neste ponto de venda obtivemos o percentual de participação médio para a categoria de Néctares. Neste ponto de venda, um terço do espaço em gôndola é dos produtos Purity.



Figura 27 - Categoria de Bebidas a Base de Soja do Ponto de Venda C
Fonte: Autora, 2014

A participação desta categoria foi de 5,16 metros em relação aos 27,09 metros totais que a categoria possui, representando 19,05% de participação em *Share*. Neste ponto de venda obtivemos o percentual de participação médio para a categoria de Néctares. Neste ponto de venda, apenas um quinto do espaço em gôndola é dos produtos Purity.

A partir dos resultados apresentados pelo indicador *Share* Gôndola, pode-se observar que o presente trabalho permitiu a sugestão de aplicação de um indicador de mensuração de desempenho para um dos processos principais do Departamento de Trade Marketing, sendo este o processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV.

Este indicador sugerido é um indicador de fácil acesso as informações e a comprovação das mesmas, e que pode ser mensurado por qualquer pessoa capacitada para tal. Além disso, o monitoramento do indicador *Share* Gôndola é extremamente importante para verificar a participação de marca dos produtos do Varejo da Cooperativa frente a seus concorrentes, uma vez que a percepção de marca que os consumidores constroem, está

diretamente ligada ao tamanho que esta marca atinge em sua exposição. Portanto, o *Share Gôndola* fornece um resultado importante para auxiliar a empresa em planos de ações e estratégias para melhorar cada vez mais sua participação de mercado.

6. CONCLUSÃO

“O gestor que não é capaz de medir o seu desempenho também não é capaz de geri-lo e, desde logo, estará impedido de melhorar o seu desempenho.” (SANTOS, 2012 *apud* CALDEIRA, 2012).

Conclui-se a partir do estudo desenvolvido que é fundamental para a boa gestão de um departamento, que seus resultados sejam mensurados, analisados e que reflitam em planos de ação para melhorar cada vez mais o desempenho de um processo.

Além disto, a sugestão de medição de desempenho do processo Viabilizar Disponibilidade e Visibilidade do MIX no PDV, a partir do indicador *Share Gôndola* para acompanhamento do percentual de participação de mercado é de suma importância, pois a visão dos consumidores é de que quanto maior é a participação de mercado de determinada marca, maior é a percepção de que esta marca oferece um produto de qualidade. Esta visão do consumidor é essencial para que os produtos expostos nos Pontos de Venda sejam adquiridos pelos consumidores, e que conseqüentemente, isto gere recompras entre Varejista e Indústria.

No contexto em que o indicador *Share Gôndola* foi aplicado, abrangendo apenas 3 (três) varejos de pequeno, médio e grande porte, a satisfação em relação à medição é positiva, pois o indicador refletiu realmente a realidade exposta no momento da medição. Apesar de uma amostragem pequena, o número foi confiável, sendo de grande valia para reforçar a importância da sugestão de medição.

6.1 CONTRIBUIÇÕES

A aplicação das metodologias Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia e Indicadores Chave de Desempenho (*Key Performance Indicator – KPI*) contribuíram significativamente para que o desenvolvimento do estudo de caso no setor de Trade Marketing da Cooperativa tivesse um resultado positivo e perceptível por todos os colaboradores do departamento. As atividades utilizadas para o desenvolvimento dos objetivos específicos deste estudo foram bastantes assertivas, pois tiveram um sequenciamento lógico entre etapas, permitindo o entendimento de todos os participantes do estudo assim como os seus resultados obtidos.

O setor de Trade Marketing como um todo se mostrou bastante satisfeito com a aplicação das metodologias e os resultados entregues, pois além de possibilitar um melhor

conhecimento dos processos da área e as suas entregas, o estudo proporcionou a possibilidade de aplicação de indicadores de desempenho para mensuração dos seus processos que até então não eram medidos.

6.2 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

A sugestão de medição do indicador *Share Gôndola* foi realizada apenas em 3 (três) pontos de venda, para analisar a coerência e assertividade do indicador. Portanto, seria muito importante que a amostra fosse maior, abrangendo não somente esses pontos de venda da região de Maringá, mas sim uma maior quantidade deles e em diferentes cidades e até mesmo estados. Esta medição poderia ser dividida de acordo com as regiões geográficas em que a Cooperativa atua, por exemplo, onde o setor de Trade Marketing atua também com seus promotores de vendas e seus Supervisores externos.

Além disso, como o presente trabalho foi focado apenas em um dos processos do Departamento de Trade Marketing e na sugestão de um indicador, a disseminação do conceito de mensuração de resultados a partir de Indicadores Chave de Desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*) para os outros processos da área, ou até mesmo para o processo piloto, seria de extrema valia para colaborar com o crescimento da área e a eficiente gestão de todos os processos do departamento. Outros indicadores poderão ser mensurados, mostrando cada vez mais a eficiência do setor de Trade Marketing.

7. REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK™, V2.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 2009.

AGUIAR, Silvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e o Programa Seis Sigma**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002. 229 p.

AMUI, Adriano Maluf. **Trade Marketing: pontos de vista comentados**. 1. ed. São Paulo: LCTE Editora, 2010. 136 p.

ANDREA, Rafael D'; CÔNSOLI, Matheus Alberto; GUISSONI, Leandro Angotti. **Shopper Marketing: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 200 p.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Mauricio; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica LTDA, 2008. 240 p.

BRAZIL, Arnaldo. **Trade Marketing – Introdução e Fundamentos**. 2004. 1f. Prime Action Consulting. Disponível em:
<http://www.primeaction.com/artigo/trade_marketing_introducao_e_fundamentos>.
Acesso em 29 mar.2014.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão**. 8. ed. Coimbra: Conjuntura Actual Editora SA, 2012. 138 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)**. 4. ed. Nova Lima: Instituto de Desenvolvimento Gerencial, 2004. 331 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: Instituto de Desenvolvimento Gerencial, 2011. 272 p.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 552 p.

CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A.P.. **Marketing Básico: Fundamentos**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1979. 573 p.

FILHO, Maurício Miranda. **Advanced Consultoria: Dicas para montar um Diagrama SIPOC**. 2013. Disponível em:
<<http://www.advanceconsultoria.com/?p=5025/>>. Acesso em: 18 set. 2014.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia de Pesquisa: um guia prático**. 2. ed. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010. 86 p.

MACHLINE, Claude; ROJO, Francisco; PSILLAKIS, Homero; FERRACCIÙ, João; PARENTE, Juracy; CHERTO, Marcelo; COBRA, Marcos; ARRUDA, Maria; BRETZKE, Miriam; MIGUEL, Nicolau; SOUZA, Ricardo; DIAS, Sergio; MASANO, Tadeu; LIMEIRA, Tania; JONES, Victoria. **Gestão de Marketing: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. 532 p.

MARTINS, Adelmo Anselmo; MARTINS, Andreia; ZVIRTES, Leandro. **Implantação do Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil**. 2008. 14 f. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:
<http://www2.joinville.udesc.br/~labq/Impantacao_do_gerenciamento_da_rotina_do_dia_a_dia_em_uma_empresa_de_prestacao_de_servicos_do_setor_textil.pdf>. Acesso em: 19 mar.2014.

MOTTA, Rodrigo; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade Marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008. 172 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Histórico e Problemática de Gerenciamento de Custos**. In: VIII Congresso Internacional de Custos (IIC), 2003, Punta del Este. VIII Congresso Internacional de Custos (IIC), 2003. 18 f. Programa de Pós-Graduação - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em:
<eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/103.doc>.
<<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4790033H8>>.
Acesso em 20 mar.2014.

PAIM, Rafael et al. **Gestão por processos: Pensar, Agir e Aprender**. São Paulo: Bookman, 2009. 328 p.

PASTORE, Ricardo. **Consultoria em Varejo: Mas afinal, o que é Trade Marketing?**. 2012. Disponível em:
<<http://www.ricardopastore.com.br/blog/mas-afinalo-que-e-trade-marketing/>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

PERIARD, Gustavo. **Cadeia de Valor – O que é e para que serve?**. 2012. 1f. Estudantes de ADM. Disponível em:
<<http://www.estudantesdeadm.com/news/cadeia-de-valor-o-que-e-e-pra-que-serve/>>.

Acesso em 05 ago.2014.

PESSOA, Gerisval Ales. **Gestão de Processos e a Iso 90001:2002** Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6132779/Gerenciamento-de-Processos>>. Acesso em: 18 mar. 2010.

SANTOS, Paulo Sérgio; ALMEIDA, João Paulo A.; GUIZZARDI, Giancarlo. **Uma interpretação para os elementos de EPCs com base em uma ontologia de fundamentação**. 2012. Disponível em: < <http://www.inf.ufes.br/~gguizzardi/WBPM-Santos-Almeida-Guizzardi.pdf/>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

SIMONETTI, Sérgio. **Trade Marketing: Estratégias e Práticas para o Ponto de Venda**. 1. ed. Curitiba: Editora Juruá, 2009. 138 p.

SOUZA, Edson. **Descomplicando o Trade Marketing**. 2013. 1f. PDV Ativo. Disponível em: <<http://www.pdvativo.com.br/blog/trade-marketing/descomplicando-o-trade-marketing/>>. Acesso em 20 mar.2014.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 340 p.

WASTOWSKI, Ricardo. **A utilização conjugada do Mapeamento da Cadeia de Valor e do Mecanismo da função Produção para Avaliação de Sistemas de Produção**. 2001. 137 f. Tese (Mestrado) - Curso de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/Ricardo%20do%20Wastowski.PDF>>. Acesso em 20 mar.2014.

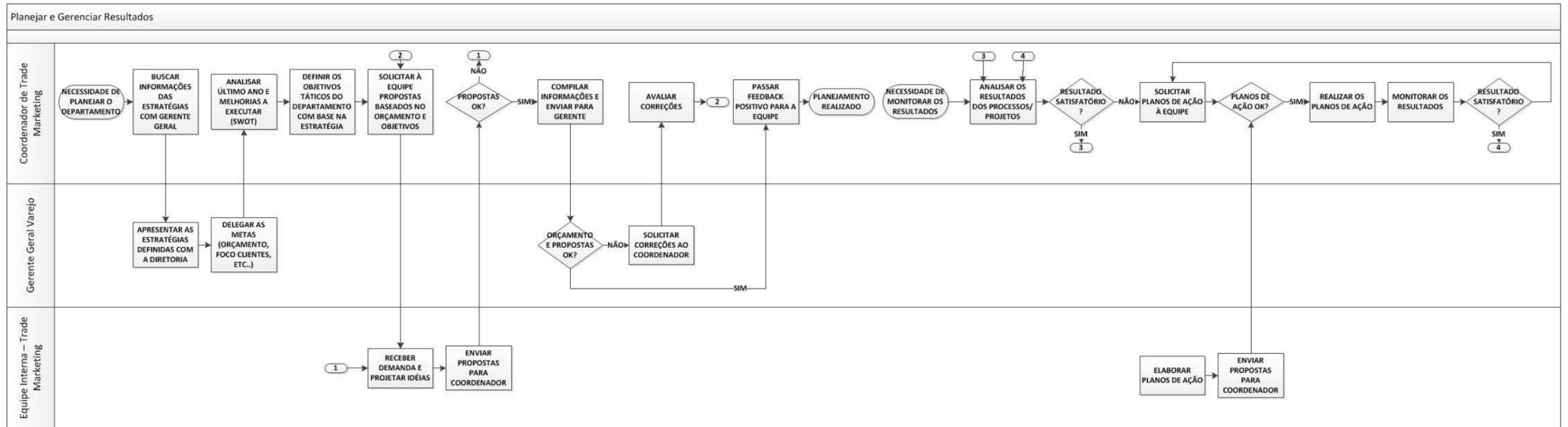
ZUMBACH, Liana; MORETTI, Giuliano. **Ciclo PDCA, Abordagem de Processo e Escopo do Sistema de Gestão Ambiental**. 2011. 1f. Preserva Ambiental Consultoria. Disponível em:

**APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES DOS
COLABORADORES**

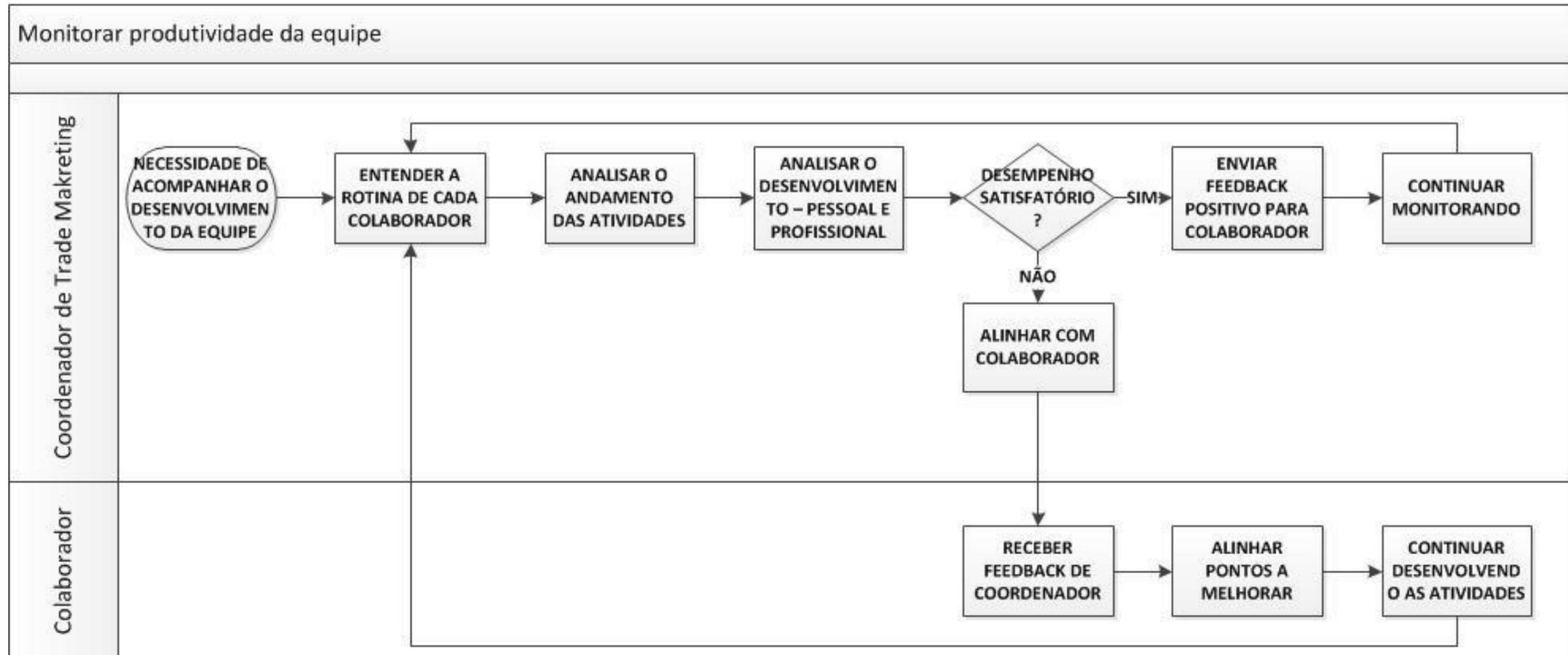
voltar

		Colaborador						
		Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7
Rotina	Reunião política de preço (1x mensal)	Ler e responder e-mails	Ler e responder e-mails	Ler e responder e-mails	Ler e responder e-mails	Ler e responder e-mails	Ler e responder e-mails	Ler e responder e-mails
	Reunião com supervisora nacional (segunda 08:00-10:00)	Preencher SCRUM e reunião (segunda 10:00-12:00)	Preencher SCRUM e reunião (segunda 10:00-12:00)	Preencher SCRUM e reunião (segunda 10:00-12:00)	Preencher SCRUM e reunião (segunda 10:00-12:00)	Preencher SCRUM e reunião (segunda 10:00-12:00)	Preencher SCRUM e reunião (segunda 10:00-12:00)	Preencher SCRUM e reunião (segunda 10:00-12:00)
	Reunião trade interno SCRUM (segunda 10:00-12:00)	Monitoramento e controle SCRUM	Treinamentos para promotores e IDV's	Mensagens CAP	Monitorar status ações de degustação	Controle de notas fiscais reposição e degustação	Análise preço promo, marca e represent. Shopping BR	
	Reunião coordenadores/Marco (segunda 15:00-17:00)	Indicadores e banco de dados do projeto viabilidade	Conferir razão (1x mensal)	Pesquisa de preço CAP	Envio e controle de materiais de merchandising	Indicadores orçadoxrealizado reposição	Coleta de sinais fracos SERIS	
	Reunião mensal supervisores	Análise, proposta, viabilidade e aprovação ações pontuais de Sell	Cotações diversas: passagens, hotéis, traslados, traslados,	Controle de colaboradores CAP	Controle notas fiscais transportadoras	Controle promotores	Análise de preço CAPxShopping BR	
	Conferir razão (1x mensal)	Reunião gerencial regionais (1x mensal)	Planilhas de BD (para convenção, APAS, etc)	BD CAP	Rodar PDV	Conferir razão (1x mensal)	Análise de faturamento por cliente/produto no Execplan	
	Validar todas notas fiscais de cobranças do Trade	Rodar PDV	Rodar PDV	Tendência de preço CAP	Materiais para Campanhas Verão/Inverno (orçamento,	Análise e contrato de agências	80/20 para regionais (toda segunda)	
	Apoio a todo time interno e externo	Conferir razão (1x mensal)	APAS	Relatório ruptura LUP/LUPAM	-	Conferência CN's MV Serviços	Concurso de Merchandising	
	Rodar PDV	Apoio a todo time interno e externo	Convenção de Vendas	Controle celulares CAP/Trade (conta, conserto, aquisição)	-	-	-	
	Análise da pesquisa/tendência de preço do CAP	Monitoramento de Projects de investimento do viabilidade (1x)	Prêmios Concurso de Vendas	Rodar PDV	-	-	-	
	De olho no varejo (1x mensal)	Análise e monitoramento TOP 10/ TOP 5	-	Concurso de Merchandising	-	-	-	
	Análise da pesquisa do shopping brasil	Campanha Verão/Inverno	-	-	-	-	-	
	-	Calendário ações SellOut (anual) - monta e opera	-	-	-	-	-	
	-	Reunião Política de Preço	-	-	-	-	-	
	-	Concurso de Vendas (outubro a março)	-	-	-	-	-	
	Projetos	Viabilidade de promotores	Viabilidade de promotores	Café PR	Pricing - LSS	-	Reestruturação agências	Viabilidade de promotores
		Reestruturação agências	Reestruturação agências	-	Redução de custo celulares trade	-	Viabilidade de promotores	SERIS - Inteligência Antecipativa
Disco Virtual		Visita regionais bimestral (a iniciar)	-	-	-	Controle contrato fornecedores	-	
SERIS - Inteligência Antecipativa		Orçamento 2014	-	-	-	-	-	
Redução de custo celulares trade		-	-	-	-	-	-	
Café PR		-	-	-	-	-	-	
TOP 10/TOP 5 principais clientes		-	-	-	-	-	-	
Reestruturação campanhas verão/inverno		-	-	-	-	-	-	
Controle contrato clientes		-	-	-	-	-	-	
Convenção de Vendas		-	-	-	-	-	-	
CAP TV		-	-	-	-	-	-	
Política de preço SKU's		-	-	-	-	-	-	
Concurso de Vendas e Merchandising		-	-	-	-	-	-	
Materiais para Campanhas Verão/Inverno	-	-	-	-	-	-		

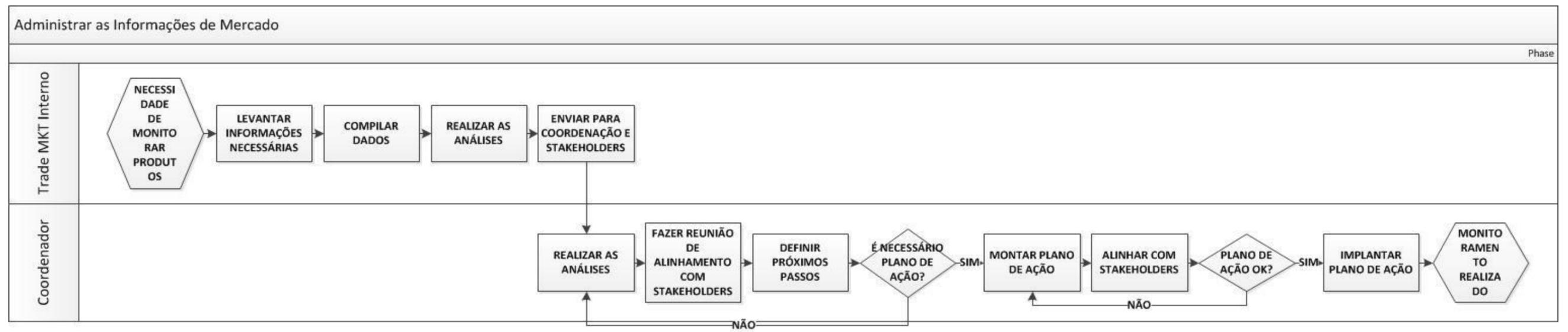
**APÊNDICE B – MAPEAMENTO DO PROCESSO PLANEJAR E
GERENCIAR RESULTADOS**



**APÊNDICE C – MAPEAMENTO DO PROCESSO MONITORAR
PRODUTIVIDADE DA EQUIPE**

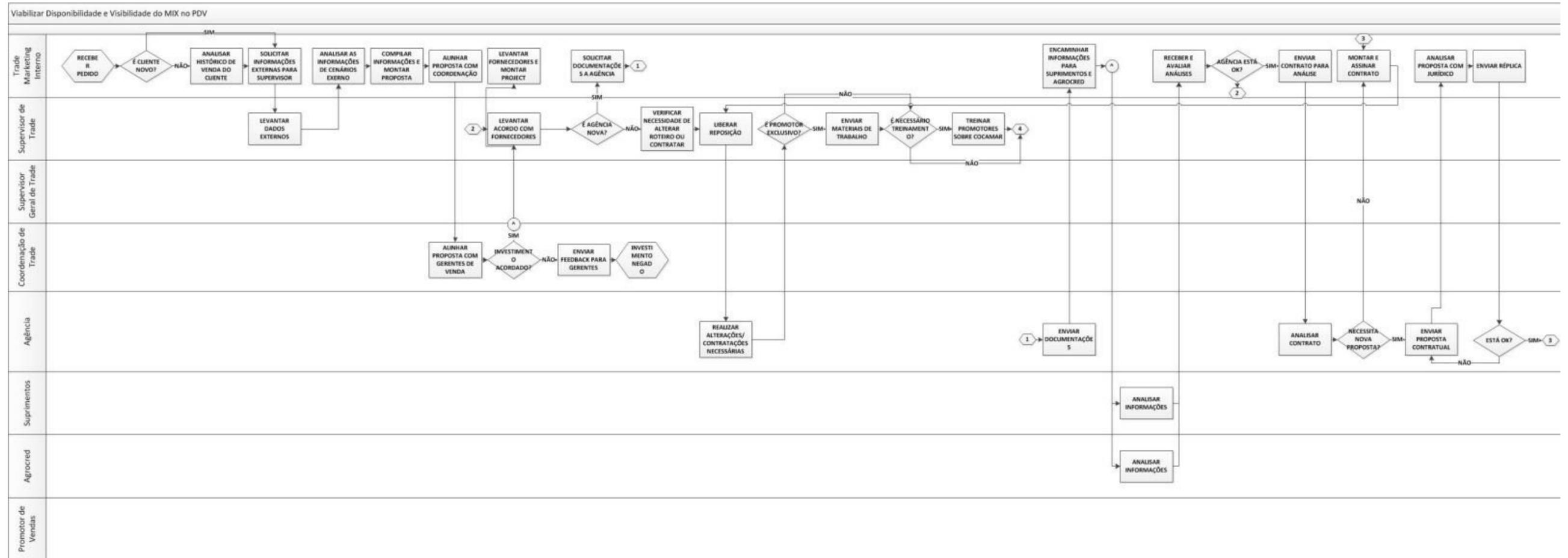


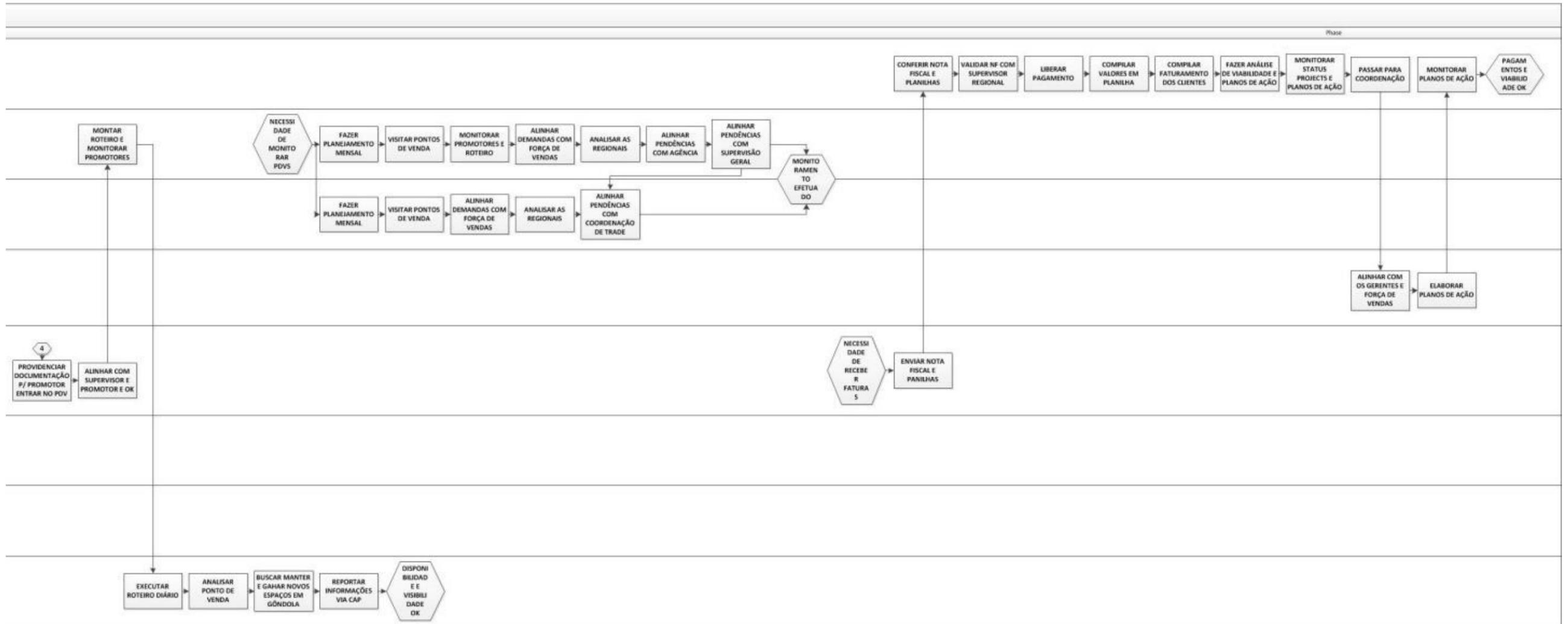
**APÊNDICE D – MAPEAMENTO DO PROCESSO ADMINISTRAR
INFORMAÇÕES DE MERCADO**



**APÊNDICE E – MAPEAMENTO DO PROCESSO VIABILIZAR
DISPONIBILIDADE E VISIBILIDADE DO MIX NO PDV**

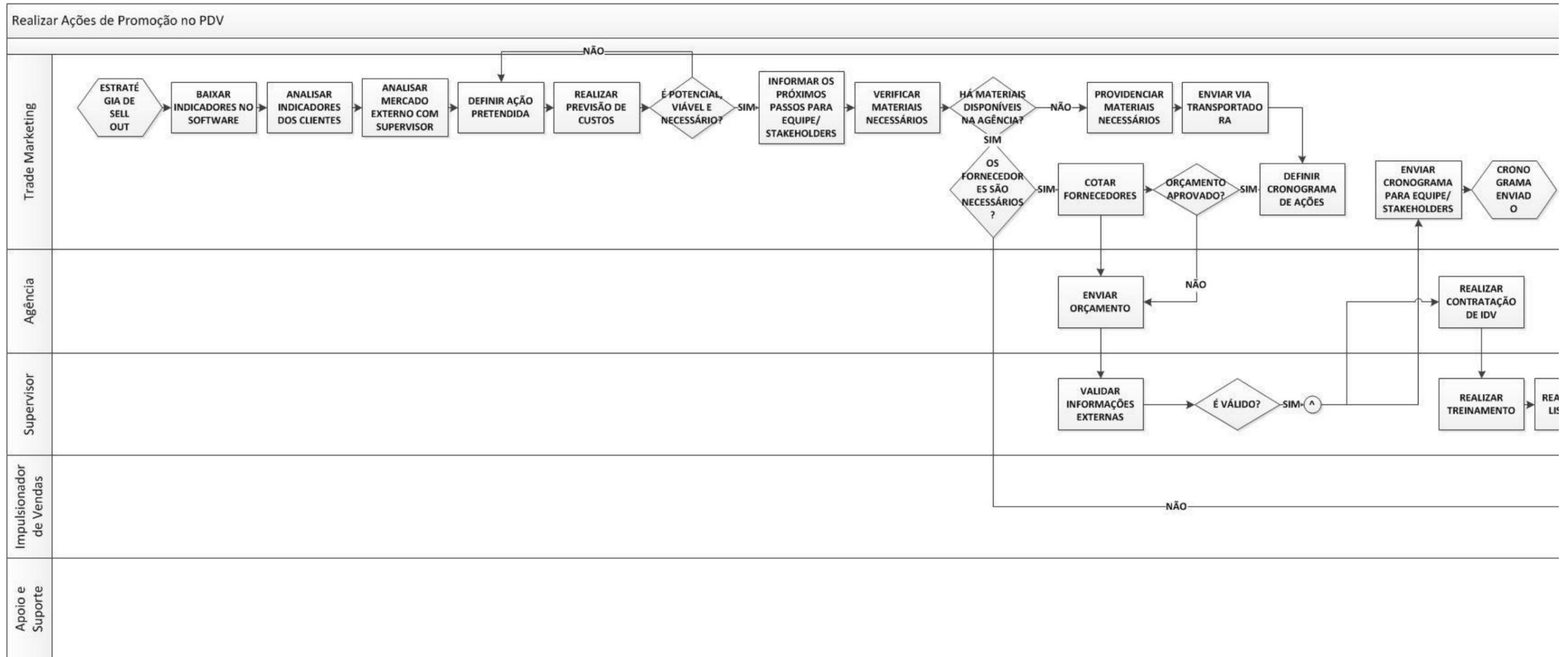
(Continua)



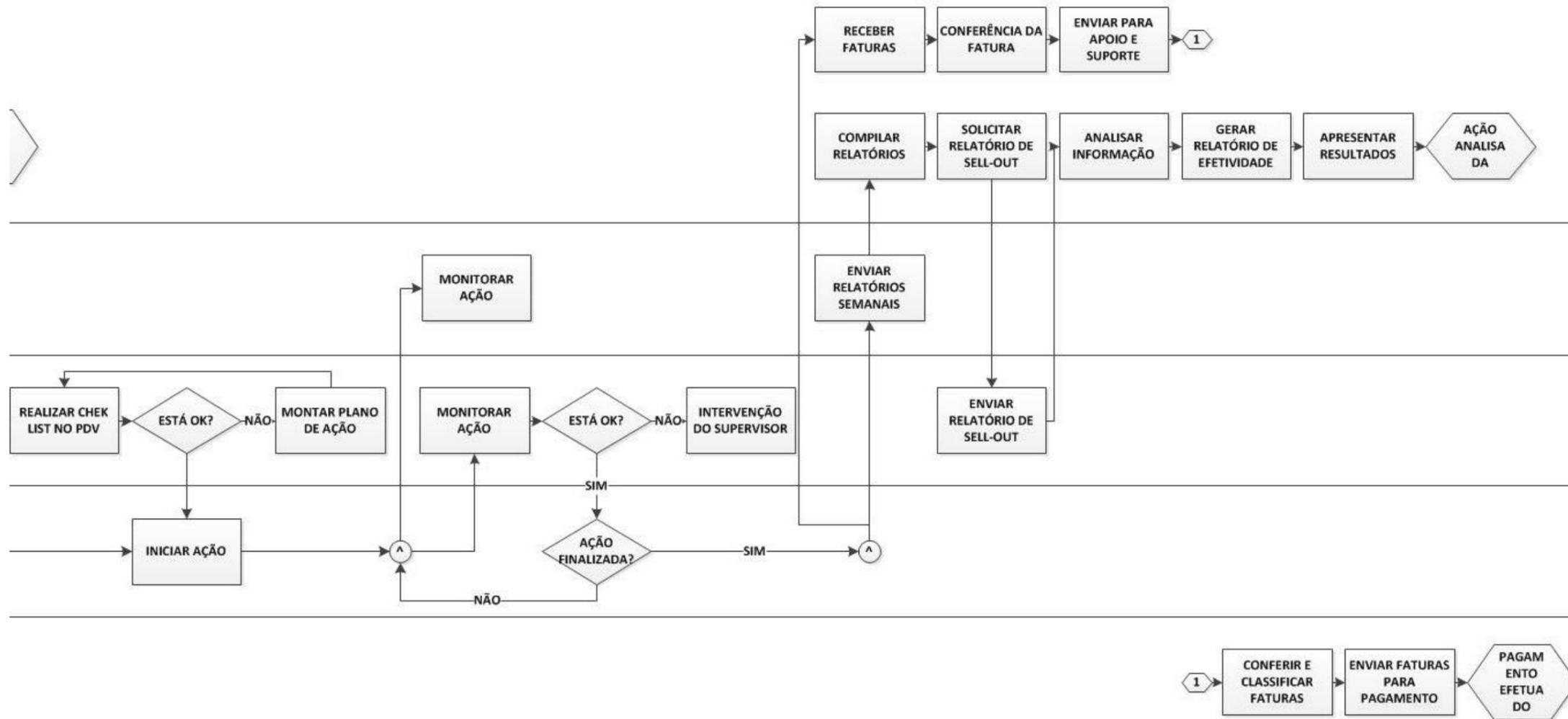


**APÊNDICE F – MAPEAMENTO DO PROCESSO REALIZAR AÇÕES
DE PROMOÇÃO NO PDV**

(Continua)

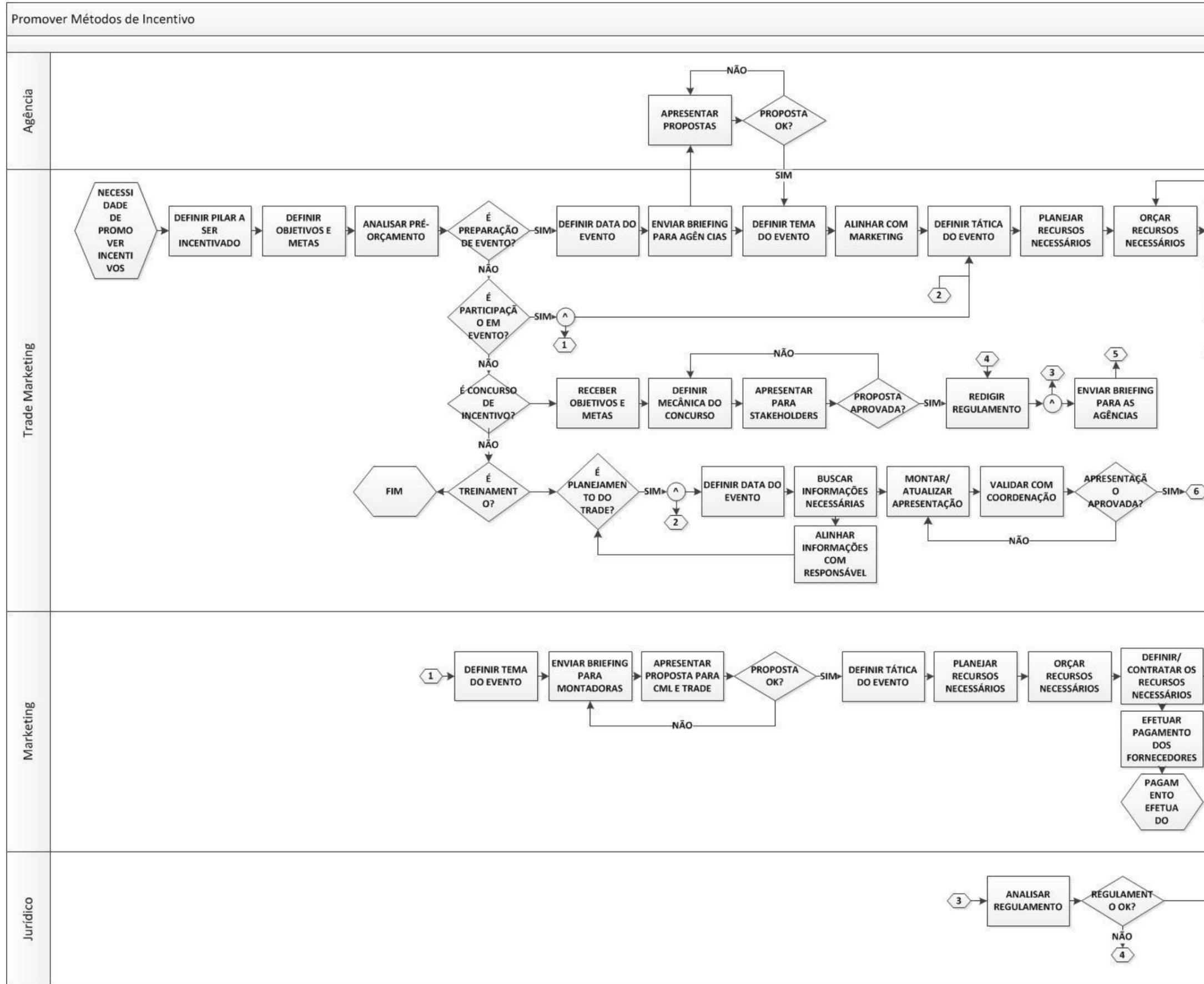


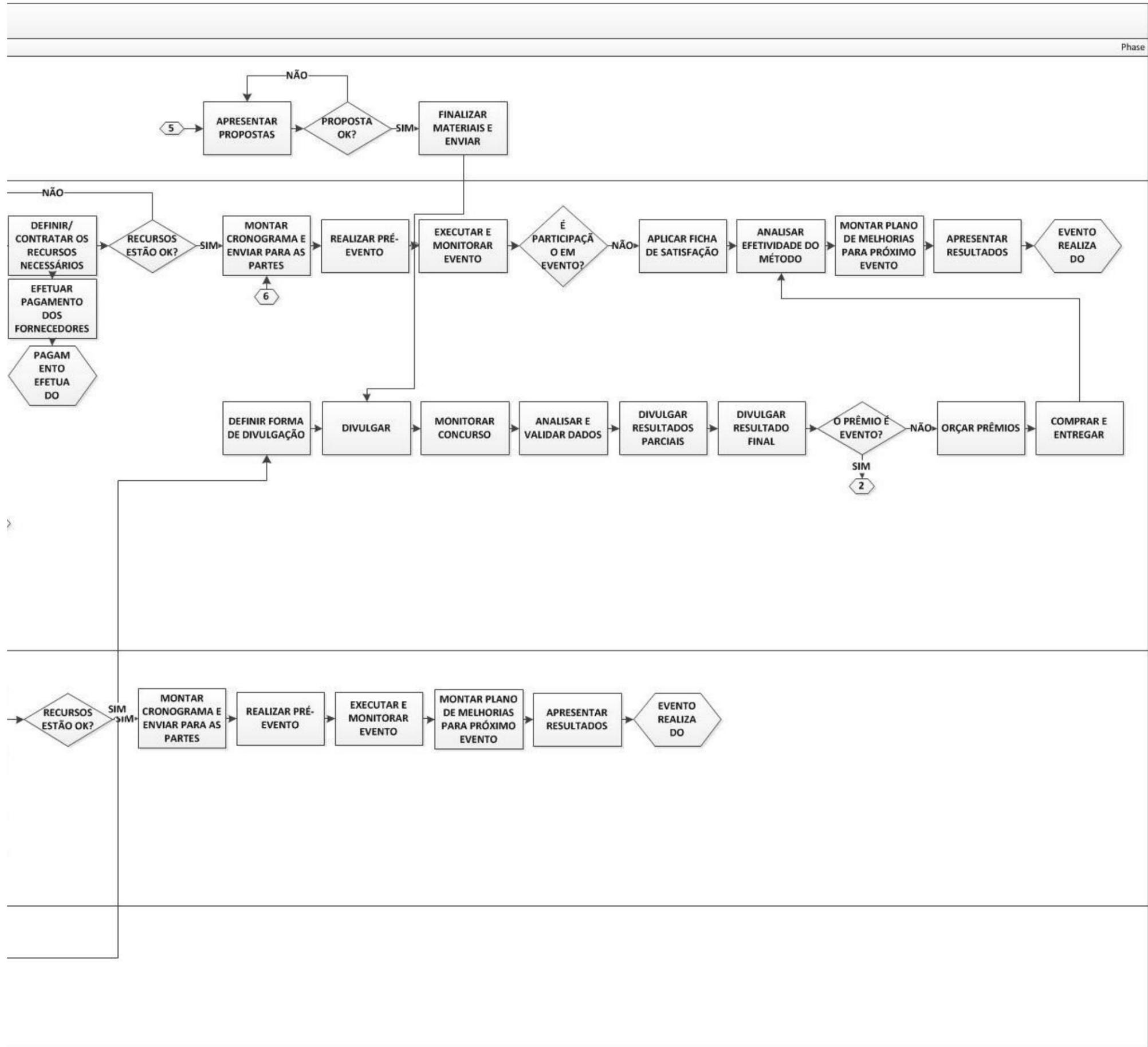
Phase



**APÊNDICE G– MAPEAMENTO DO PROCESSO PROMOVER
MÉTODOS DE INCENTIVO**

(Continua)





Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196