

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa.

O capítulo inicia com a caracterização das estratégias das empresas pesquisadas.

Posteriormente irá se caracterizar e avaliar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de constituírem forças e fraquezas para dar apoio ao Trade Marketing.

A conclusão do capítulo trará a caracterização e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais pertinentes a área de Trade Marketing em termos de constituírem forças e fraquezas a luz da estratégia das empresas.

Para análise das questões no formato Likert, adotou-se a seguinte simplificação:

- O percentual de respondentes que CONCORDARAM com a afirmação foi calculado considerando-se a soma daqueles que CONCORDARAM EM PARTE (4) com aqueles que CONCORDARAM COMPLETAMENTE (5)

$$\% \text{ CONCORDARAM} = (4 - C) + (5 - CC)$$

- O percentual de respondentes que DISCORDARAM da afirmação foi calculado considerando-se a soma daqueles que DISCORDARAM EM PARTE (2) com aqueles que DISCORDARAM COMPLETAMENTE (1)

$$\% \text{ DISCORDARAM} = (2 - D) + (1 - DC)$$

Esta simplificação teve como objetivo deixar mais clara a análise dos resultados obtidos.

4.1.

Caracterização das estratégias das empresas pesquisadas

Foram pesquisadas no total 20 empresas dos segmentos de bens de consumo. O Quadro 9 apresenta os principais produtos comercializados por estas empresas no mercado brasileiro, bem como suas estratégias obtidas através de pesquisa em sites oficiais na internet.

	EMPRESA	SEGMENTO	PRINCIPAIS PRODUTOS	MISSÃO / VISÃO / ESTRATÉGIA (Fonte: Sites Oficiais)
1	Unilever	HIGIENE e LIMPEZA	OMO, Comfort, Lux, Dove, Brillhante, Seda, Rexona, BeceL, Close-up, Knorr, Kibon, Hellmann's, Arisco	A missão da Unilever é levar vitalidade para o dia-a-dia. Atendemos as necessidades diárias de nutrição, higiene e cuidados pessoais com marcas que ajudam as pessoas a se sentirem bem, bonitas e aproveitarem mais a vida.
2	L'Oréal Brasil	HIGIENE e LIMPEZA	L'Oréal Paris, Garnier, La Roche-Posay, Kerastase, Lancôme, Biotherm, Giorgio Armani e Ralph Lauren	"At L'ORÉAL, we believe that everyone aspires to beauty. Our mission is to help men and women around the world realise that aspiration, and express their individual personalities to the full. This is what gives meaning and value to our business, and to the working lives of our employees. We are proud of our work."
3	Kymerly & Clark	HIGIENE e LIMPEZA	Neve, Kleenex, Soft, Scott, Grand Hotel	Oferecer aos seus clientes e parceiros produtos de valor agregado, assegurando custos competitivos e demonstrando liderança no mercado, pela inovação.
4	Reckitt Benckiser	HIGIENE e LIMPEZA	Veja, Lysol, Nugget, Vanish, Bom Ar, Poliflor, Destac, SBP, Harpic, Veet, Repelex	Reckitt Benckiser é uma empresa global que respeita e assimila as múltiplas características socioculturais quando atua localmente. A melhor forma de nos definir é: uma empresa globalmente local. Nosso foco original, contínuo e definitivo é o consumidor. Oferecer a ele os melhores, mais modernos e inovadores produtos é o que conserva nossa posição de liderança e maior velocidade de crescimento no setor frente à concorrência. Entendemos que, ao optar por uma de nossas marcas, o cliente busca solucionar uma necessidade. Somos líderes porque estamos empenhados em dispor sempre das melhores soluções.
5	Johnson & Johnson	HIGIENE e LIMPEZA	Band-aid, Sempre Livre, Sundown, Jontex, Clean&Clear, Johnson's Baby, Tylenol, Neutrogena	Ser uma companhia de saúde, higiene e beleza que cresce acima do mercado através de superior satisfação do consumidor e dos clientes.
6	Nestlé	ALIMENTOS	Nescafé, Nescau, Bono, Ninho, Neston, Negresco, Passatempo, Maggi, Molico, Alpino, Prestígio, Chokito	Good Food. Good Life A maior indústria alimentícia do mundo é também consagrada como a maior autoridade em nutrição, focando a melhoria da qualidade de vida das pessoas por meio da oferta permanente de produtos saudáveis e saborosos. No Brasil, a Nestlé tem uma imagem de confiança e qualidade tecida ao longo dos 85 anos em que está presente no País e com o estreito relacionamento construído com seus consumidores.
7	Bunge Alimentos	ALIMENTOS	Delícia, Primor, Soya, Salada, Cyclus, Cocinero	Melhorar a vida, aperfeiçoando a cadeia global de alimentos e agronegócio.
8	Danone	ALIMENTOS	Activia, Corpus, Danone, Danette, Dan'up, Danoninho	"Bringing health through food to as many people as possible"
9	Mars - Effem	ALIMENTOS	Snickers, Twix, M&Ms, Whiskas, Pedigree, Royal Canin	"The consumer is our boss quality is our work and value for many is our goal"
10	Kraft Foods	ALIMENTOS	Lacta, Milka, Tang, Live Active	"Helping people around the world eat and live better. From the humble beginnings of J.L. Kraft more than 100 years ago to our position as one of the world's leading food and beverage companies, our vision guides everything we do."

	EMPRESA	SEGMENTO	PRINCIPAIS PRODUTOS	MISSÃO / VISÃO / ESTRATÉGIA (Fonte: Sites Oficiais)
11	Parmalat	ALIMENTOS	Alimba, Glória, Parmalat, Duchen	Nutrir e preservar a vida.
12	J Macedo	ALIMENTOS	Dona Benta, Petybon, Sol, Boa Sorte, Brandini	A J Macedo através das suas unidades de negócios em alimentos é segunda maior empresa brasileira, sendo responsável por 10% da moagem nacional de trigo. Com mais de 65 anos de experiência no setor, está sediada em Fortaleza de onde onze unidades industriais Acreditamos que as características descritas abaixo nos auxiliarão a manter nossa competitividade em busca de nossos objetivos estratégicos: 1 - Pioneirismo e liderança 2 - Marcas fortes e estabelecidas nacionalmente 3 - Alta eficiência operacional 4 - Atuação em toda cadeia produtiva a partir do trigo 5 - Localização estratégica de nossos moinhos e plantas industriais 6 - Estrutura de distribuição e vendas 7 - Perfil dos clientes com alto grau de pulverização 8 - Administração Profissional e estrutura administrativa adequada às necessidades do negócio
13	Perdigão	ALIMENTOS	Perdigão, Batavo, Elegê, Perdix, Chester® e Cotochês	A Perdigão é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Ocupa o terceiro lugar em abate de aves e está entre as 10 maiores em abates de suínos no mundo, sendo também uma das principais companhias brasileiras na captação de leite. É uma empresa de escala internacional; seus produtos chegam a mais de 110 países. Com receita bruta de R\$ 7,8 bilhões, registrada em 2007, atua nas áreas de carnes e de lácteos, além dos segmentos de massas prontas, tortas, pizzas, folhados e vegetais congelados. A empresa, que se originou de um pequeno armazém de secos e molhados, iniciou as atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939. A partir daí, inovação tornou-se seu lema. E é esta determinação que reflete o seu portfólio de mais de 1.500 itens, destinados para os mercados interno e externo. A empresa está sempre na vanguarda das tendências mundiais e preocupada em contribuir para a facilitar a vida do consumidor.
14	Diageo	BEBIDAS	Johnnie Walker, Guinness, Baileys, J&B, Cuervo	"Our strategy is to drive organic growth in premium drinks. We will invest to take leadership positions in every category, market and consumer occasion in which we choose to compete. We aim to drive brand growth by exploiting complete category participation opportunities, rather than solely focusing on individual brands within categories. Key categories include Scotch whisky, vodka and rum."
15	Heineken	BEBIDAS	Cerveja Heineken	O site não informa a estratégia
16	Coca-cola	BEBIDAS	Coca-cola, Fanta, Sprite, Kwat, Kapo, Burn, Aquarius, Minute Maid Mais	Refrescar o mundo - em corpo, mente e espírito. Inspirar momentos de otimismo - através de nossas marcas e ações. Criar valor e fazer a diferença - onde estivermos, em tudo o que fizermos
17	Souza Cruz	CIGARROS	Derby, Hollywood, Free, Carlton	Ser uma empresa responsável socialmente, hoje, é uma exigência cada vez maior da sociedade em relação às companhias. Afinal, grandes e bem-sucedidas empresas podem vir a ser percebidas como poderosas e interessadas somente em si mesmas, o que pode gerar obstáculos para serem vistas com credibilidade. E a Souza Cruz, por atuar no mercado de cigarros, enfrenta mais cobrança do que outras empresas. Justamente para deixar bem definidos os padrões de comportamento e as crenças da companhia, foram desenvolvidos os Princípios de Negócios, que cobrem os principais aspectos que sustentam a Responsabilidade Social Corporativa da Souza Cruz. Os Princípios de Negócios – Benefício Mútuo, Gestão Responsável do Produto e Boa Conduta Empresarial, cada um deles apoiado por valores que explicam o significado do Princípio em maiores detalhes, formam a base que orienta a empresa e seus colaboradores em termos de responsabilidade. E estes Princípios são consistentes com os valores que expressam a cultura da Souza Cruz : Diversidade, Mente Aberta, Espírito Empreendedor e Liberdade com Responsabilidade.
18	Bayer	MEDICAMENTOS	Aspirina, Redoxon,	Fundado em 1863, o Grupo Bayer mundial oferece ao mercado uma ampla gama de produtos e serviços que abrange os campos da saúde, agricultura e polímeros. Possui atividades nos cinco continentes, com mais de 350 empresas e representações, e mais de 106 mil colaboradores. Desde 1896 no Brasil, o Grupo Bayer tem atualmente cerca de 3.300 colaboradores nas suas Divisões Bayer HealthCare, Bayer CropScience e Bayer MaterialScience que trabalham, respectivamente, nas áreas de saúde humana e animal, alimentação e materiais inovadores. A Consumer Care é a área da Bayer HealthCare, com mais de 170 marcas, presente em mais de 80 países e 6.400 colaboradores em todo o mundo, a Consumer Care ocupa a 3ª posição no mercado global de Medicamentos Isentos de Prescrição (internacionalmente conhecidos como OTC Over The Counter) e no Brasil está em 6º lugar, sendo o primeiro colocado no segmento de vitaminas

	EMPRESA	SEGMENTO	PRINCIPAIS PRODUTOS	MISSÃO / VISÃO / ESTRATÉGIA (Fonte: Sites Oficiais)
19	International Paper Brasil	PAPEL	Papel Chamex / Chamequinho / HP / Chambril	<p>A International Paper no Brasil (IP Brasil) é o braço nacional da International Paper (IP), empresa constituída em 1898 que, com as absorções da Union Camp (1999) e da Champion International (2000), tornou-se uma das gigantes mundiais do setor de celulose e papel.</p> <p>Nossa Visão - O que desejamos ser:</p> <p>A International Paper será uma das melhores e mais respeitadas empresas do mundo aos olhos dos nossos funcionários, clientes, comunidades e acionistas.</p> <p>Nossa Missão - Porque existimos, o que fazemos e como o fazemos:</p> <p>A International Paper dedica-se a melhorar as vidas das pessoas. Nossos funcionários utilizam recursos renováveis para fabricar produtos que as pessoas necessitam todos os dias. Nossos clientes são bem sucedidos porque nossos produtos e serviços inovadores resultam em melhorias para seus negócios. Nossas comunidades nos acolhem como vizinhos, empregadores e protetores do meio ambiente.</p> <p>Nossos acionistas se beneficiam de nosso desempenho financeiro superior. Ao mantermos nossas promessas, geramos resultados.</p>
20	Tintas Coral	TINTAS	Tintas Coral	<p>"A thirst for innovation. We make some of the most advanced packaging coatings in the world"</p>

Quadro 9 – Lista das Empresas da Pesquisa – Produtos e Estratégia (Missão / Visão)

Fonte: Sites Oficiais das Empresas na Internet

N.B. – Para respeitar a terminologia usada no site, no caso em que a estratégia é informada apenas em inglês, decidiu-se apresentar a versão original, a qual é colocada entre aspas.

O início do questionário estruturado tratava do tema da caracterização das estratégias nas empresas pesquisadas.

Pode-se perceber pelas respostas obtidas nas questões 2.01 a 2.03 (veja Quadro 10) que os respondentes concordaram que a visão, a missão e os objetivos estratégicos da empresa são claros e de conhecimento dos funcionários:

- 76% concordaram que a visão e missão são claras para todos os funcionários (questão 2.01)
- 92% afirmaram conhecer a visão, missão e objetivos estratégicos da empresa (questão 2.03)
- Apenas 21% dos respondentes discordaram que os objetivos estratégicos são claros e divulgados para todos os funcionários (questão 2.02).

2. ESTRATÉGIA						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
2.01	A visão e missão da empresa são claras para todos os funcionários	3%	16%	5%	55%	21%
2.02	Os objetivos estratégicos da empresa são claros e divulgados para todos os funcionários	3%	18%	26%	32%	21%
2.03	Eu conheço a visão, missão e objetivos estratégicos da minha empresa	0%	8%	0%	37%	55%

Quadro 10 – Respostas das questões 2.01 a 2.03

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Em seguida o questionário trazia questões que visavam identificar os principais modelos de estratégia adotados pelas empresas. O Quadro 11 mostra os resultados das respostas obtidas:

2. ESTRATÉGIA						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
2.04	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação por BAIXOS PREÇOS	53%	34%	3%	8%	3%
2.05	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação por IMAGEM DAS MARCAS E PRODUTOS	0%	5%	5%	42%	47%
2.06	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação pelo SUORTE DE SERVIÇOS AGREGADOS AOS CLIENTES	11%	11%	24%	39%	13%
2.07	A minha empresa adota uma estratégia de diferenciação pela QUALIDADE DOS PRODUTOS e fortes investimentos em processos de QUALIDADE TOTAL	5%	8%	5%	42%	39%
2.08	A empresa adota uma estratégia de não-diferenciação por preço, imagem, suporte ou qualidade.	71%	16%	8%	5%	0%

Quadro 11 – Respostas das questões 2.04 a 2.08

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Pode-se perceber que a maioria das empresas adota estratégias de diferenciação. Este fato pode ser comprovado pelas respostas da questão 2.08, onde apenas 5% dos respondentes afirmaram concordar que a empresa possui uma estratégia de não-diferenciação.

Dentro das estratégias de diferenciação a grande maioria dos respondentes considerou que suas empresas têm adotado estratégias de:

- Diferenciação por **IMAGEM DAS MARCAS E PRODUTOS** (89% concordaram – questão 2.05)

- Diferenciação pela QUALIDADE DOS PRODUTOS e fortes investimentos em processos de QUALIDADE TOTAL (82% concordaram – questão 2.07).

Em relação a estratégias de diferenciação por SUPORTE DE SERVIÇOS AGREGADOS AOS CLIENTES, praticamente metade dos respondentes (53% - questão 2.06) afirmaram concordar que suas empresas possuem este tipo de estratégia.

Já em relação à estratégia de diferenciação por preço a grande maioria dos respondentes discorda (87% - questão 2.04) que sua empresa adote este tipo de estratégia.

O escopo estratégico adotado pela maioria das empresas é o escopo de possuir vários produtos para cada um dos segmentos de mercado em que atuam, 60% das empresas trabalham desta forma (veja Quadro 12)

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

Quadro 12 – Respostas da questão 2.09

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

O item do questionário que tratava sobre as estratégias das empresas, possuía uma última questão de múltipla escolha, que tinha como objetivo identificar os fatores que dificultam a adoção bem sucedida da estratégia adotada pela empresa. Os resultados obtidos para esta questão estão apresentados no quadro 13.

2. ESTRATÉGIA

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

Quadro 13 – Respostas da questão 2.10

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

A análise dos resultados demonstra quais fatores mais dificultavam a adoção bem sucedida da estratégia da empresas. Dois fatores foram destacados por mais da metade dos respondentes como tendo GRANDE importância:

- Fatores relacionados à Cultura Organizacional (mudanças da cultura, adoção da cultura de Trade Marketing,...)
- Planejamento inadequado de mudanças

Além destes, outros três fatores podem ser considerados como relevantes, pois mais de 70% dos respondentes consideraram os mesmos com GRANDE ou MÉDIO grau de importância. São eles:

- Treinamentos contínuos insuficientes
- Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos
- Pouca atenção aos clientes externos

Em resumo, pode-se concluir pelos resultados obtidos que:

- As empresas pesquisadas possuem estratégias de diferenciação por PRODUTOS e pela QUALIDADE dos processos de suas indústrias, possuindo diversos produtos dentro dos mercados em que atuam;
- A visão e missão são claras e bem divulgadas entre os funcionários;
- A divulgação e conhecimento dos objetivos estratégicos para os funcionários ainda é um ponto de atenção.

4.2.

Implicações estratégicas dos fatores organizacionais.

Por meio da análise dos resultados obtidos nos questionários foi possível identificar as implicações dos fatores organizacionais, não associados diretamente a área de Trade Marketing, mas que possam se constituir em forças ou fraquezas para suportar a área.

Inicialmente é interessante constatar que apenas 40% dos respondentes concordaram que as estruturas organizacionais das empresas estão adequadas à estratégia que se deseja implementar (veja Quadro 14). Este fato constitui uma fraqueza dentro do segmento de bens de consumo não-duráveis, uma vez que demonstra a necessidade de evolução das estruturas organizacionais em vista de atender as necessidades requisitadas por este mercado.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
3.01	A estrutura organizacional da empresa está adequada à estratégia da empresa	0%	34%	26%	37%	3%

Quadro 14 – Respostas da questão 3.01

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Outro fator que se apresenta como fraqueza é a falta de conhecimento sobre o papel e as atividades desempenhadas pela área de Trade Marketing. Este fator é constatado nas respostas obtidas na questão 3.04 e 3.06 (veja Quadro 15):

- Apenas 39% dos respondentes concordaram que os demais gerentes da empresa conhecem o papel e atividades da área.
- Apenas 52% dos respondentes concordaram que os próprios executivos do Conselho de Administração da empresa conhecem o papel e atividades da área.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
3.04	Os executivos do Conselho de Administração Diretivo da empresa entendem com clareza o papel e atividades pelas quais a área de Trade Marketing é responsável	5%	32%	11%	34%	18%
3.06	Os gerentes de outras áreas da empresa entendem com clareza o papel e as atividades pelas quais a área de Trade Marketing é responsável.	3%	32%	26%	34%	5%

Quadro 15 – Respostas das questões 3.04 e 3.06

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Por outro lado é interessante notar que apesar do desconhecimento, acima mencionado, existe uma percepção de que as demais áreas da empresa apóiam o desenvolvimento do Trade Marketing (veja Quadro 16).

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
3.03	Os executivos do Conselho de Administração Diretivo da empresa apóiam o desenvolvimento da área de Trade Marketing na empresa	0%	13%	13%	45%	29%
3.05	Os gerentes de outras áreas da empresa apóiam de forma positiva as atividades da área de Trade Marketing.	0%	18%	18%	54%	10%

Quadro 16 – Respostas das questões 3.03 e 3.05

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

As empresas pesquisadas também possuem uma elevada quantidade de níveis hierárquicos. Este fato ficou evidente nas respostas à questão 3.12 (veja Quadro 17), onde 60% dos respondentes afirmaram que em suas empresas existem 5 ou mais níveis hierárquicos dentro da área de Trade Marketing, podendo esta ser uma das causas de dificuldades para o entendimento do papel da área por parte do Conselho de Administração das empresas.

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

Quadro 17 – Consolidação das Respostas da questão 3.12

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Um fator organizacional que a pesquisa revelou como uma força estratégica no caso das empresas pesquisadas é a capacidade que as mesmas possuem de identificar e documentar os principais processos de trabalho, bem como a capacidade de definir tais processos de acordo com as estratégias de negócio da empresa (veja Quadro 18).

5. PROCESSOS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
5.01	A empresa identifica e documenta seus principais processos, pelo menos em nível macro	8%	18%	8%	42%	24%
5.02	A empresa define os processos de acordo com suas estratégias de negócio.	3%	24%	13%	50%	11%

Quadro 18 – Respostas das questões 5.01 e 5.02

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Com relação aos sistemas gerenciais utilizados, os resultados sugerem que os mesmos constituem uma fraqueza nas empresas pesquisadas. Mais da metade dos respondentes (52%) discordaram da afirmação que a empresa possui um sistema gerencial formal para avaliação das atividades que são realizadas em linha com as estratégias definidas. Além disso, 50% deles afirmaram que cada gestor possui sua própria maneira de gerenciar as atividades pelas quais é responsável. Com isso apenas 35% dos respondentes concordaram que os sistemas gerenciais atualmente utilizados estão adequados à estratégia da empresa, e apenas 47% deles concordaram que os atuais

sistemas permitem aos gestores o controle e capacidade de sugerir mudanças nas estratégias (veja Quadro 19).

6. SISTEMAS GERENCIAIS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
6.01	A empresa possui um sistema gerencial formal para avaliação das atividades que são realizadas, em linha com as estratégias definidas	13%	39%	5%	26%	16%
6.02	Não existe um sistema gerencial específico e cada gestor tem sua maneira e forma de gerenciar as atividades pelas quais é responsável	24%	21%	5%	47%	3%
6.03	Os sistemas gerenciais utilizados atualmente são adequados à estratégia da empresa	3%	42%	21%	32%	3%
6.04	O formato de gerenciamento atual das atividades permite aos gestores o controle e capacidade de sugerir mudanças nas estratégias adotadas	3%	24%	26%	39%	8%

Quadro 19 – Respostas das questões 6.01 e 6.04

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Quando olhamos os fatores organizacionais relacionados aos sistemas de treinamento, a pesquisa sugere que se trata de uma força real das empresas pesquisadas, uma vez que 71% dos respondentes concordaram que os treinamentos realizados pela empresa estão vinculados com os objetivos estratégicos da mesma, apenas 11% deles discordaram desta afirmação (veja Quadro 20).

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

Quadro 20 – Respostas da questão 7.01

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Com relação aos sistemas de medição de desempenho, os resultados obtidos demonstram que os mesmos não são claros para todos os funcionários da empresa, apenas 43% dos respondentes concordaram com esta afirmação.

As respostas obtidas quanto ao alinhamento dos sistemas de medição de desempenho em relação à estratégia da empresa e quanto ao monitoramento e análise periódica dos indicadores não foram conclusivas, uma vez que apenas

57% dos respondentes concordaram com estes pontos e 43% responderam que discordaram ou que nem concordam e nem discordaram.

Outro ponto que deve ser analisado e que colabora para tornar os resultados indicados no quadro 21 inconclusivos, são as respostas obtidas sobre os fatores que dificultam a implementação da estratégia, já explicitados no item 4.1. do presente relatório. Estas respostas indicaram que a falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos é um dos principais problemas encontrados pelas empresas para garantir a execução de suas estratégias.

O Quadro 21 traz a consolidação das respostas obtidas em relação ao item sistemas de medição de desempenho.

8. SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
8.03	O sistema é claro para todas as pessoas que trabalham na organização.	3%	46%	8%	35%	8%
8.04	O sistema está alinhado à estratégia definida pela empresa, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos	3%	11%	30%	46%	11%
8.06	Os indicadores são monitorados e analisados periodicamente a fim de avaliar o progresso e servir como base para a tomada de decisões.	8%	22%	14%	43%	14%

Quadro 21 – Respostas das questões 8.03 a 8.06

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Uma força identificada na pesquisa se refere aos sistemas de recompensa. Neste caso 97% dos respondentes concordaram que existe um sistema de recompensas formal dentro das empresas pesquisadas. No entanto, aqui também existe uma fraqueza relacionada à comunicação, pois apenas 57% afirmaram que este sistema é claramente entendido por todos os funcionários e apenas 50% afirmaram que são realizadas comunicações ao longo do ano com o objetivo de deixar claro o andamento dos resultados (veja Quadro 22).

9. SISTEMAS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
9.01	Existe um sistema de recompensa formal na empresa	0%	0%	3%	42%	55%
9.02	O sistema de recompensa atual da empresa é claramente entendido por todos os funcionários	0%	13%	29%	39%	18%
9.03	São realizadas comunicações ao longo do ano, de forma a deixar claro como estão os resultados dos indicadores utilizados no sistema de recompensas	8%	24%	18%	32%	18%

Quadro 22 – Respostas das questões 9.01 a 9.03

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

A Questão 10 do questionário estruturado permitiu avaliar os aspectos relacionados à cultura dentro das empresas. Neste caso também foram encontradas respostas que foram consideradas inconclusivas. Ao avaliarmos as respostas obtidas na questão 10.02 encontramos que 66% dos respondentes afirmaram que a cultura da empresa é voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização.

Porém apenas 45% dos respondentes concordaram que a cultura é orientada para o atendimento da melhor forma possível dos seus clientes e consumidores (questão 10.05). Estes dois resultados quando analisados conjuntamente se mostram discrepantes entre si, uma vez que empresas que possuem estratégias de diferenciação a clientes (conforme já demonstrado anteriormente), precisam colocar tais clientes como prioridade em suas estratégias se desejarem buscar a melhoria contínua de seu desempenho.

Outro ponto que deve ser avaliado é a discrepância entre as respostas da questão 10.01 onde 72% dos respondentes concordaram que a cultura organizacional de suas empresas favorecem às mudanças, e os resultados demonstrados no item 4.1. deste relatório, onde é indicado o planejamento inadequado das mudanças como sendo um dos principais fatores que dificultam a adoção das estratégias em suas empresas.

Tendo em vista os pontos levantados acima, acreditamos que as respostas obtidas a respeito dos fatores relacionados a cultura se tornam inconclusivos.

Já em relação à Liderança, que foi o outro tema abordado no item 10 do questionário estruturado, a mesma aparece como uma força dentro das empresas pesquisadas, uma vez que 60% dos respondentes afirmaram que a liderança em suas empresas é participativa e que a liderança está preocupada em servir de exemplo para todos os funcionários da empresa. O Quadro 23 mostra a consolidação das respostas obtidas no questionário estruturado a cerca dos temas relacionados à cultura e liderança dentro das empresas pesquisadas.

10. CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
10.01	A cultura organizacional favorece e é adaptável às mudanças	3%	16%	11%	61%	11%
10.02	A cultura organizacional da empresa é voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização	5%	16%	13%	53%	13%
10.03	A cultura da empresa é apoiada em princípios ÉTICOS e MORAIS	0%	3%	5%	37%	55%
10.05	A cultura da empresa é orientada para o atendimento da melhor forma possível dos seus clientes e consumidores. Estes são prioridade.	0%	18%	37%	32%	13%
10.06	Os executivos da empresa (Diretores e Gerentes) exercem uma liderança participativa, permitindo aos funcionários colaborarem para a construção das atividades estratégicas da empresa	3%	16%	21%	42%	18%
10.09	Existe uma preocupação da liderança em tornarem-se exemplo para os funcionários, de forma a assegurar a adequação estratégica entre os processos e as áreas da empresa	0%	21%	18%	42%	18%

Quadro 23 – Respostas das questões 10.01 a 10.06 e 10.09
Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

O Quadro 24 traz um resumo dos fatores organizacionais, não associados diretamente a área de Trade Marketing, mas que possam se constituir em forças ou fraquezas para suportar a área:

EMPRESA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Apoio ao Desenvolvimento do TM	Estrutura Organizacional
Capacidade de documentar processos	Falta de conhecimento sobre as atividades da área de TM
Capacidade de definir processos de acordo o com as estratégias	Elevada quantidade de níveis hierárquicos
Sistemas de Treinamento	Sistemas Gerenciais
Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Comunicação inadequada do Sistema de Recompensas
Liderança	
FATORES COM RESULTADOS INCONCLUSIVOS	
Cultura	
Sistemas de medição de desempenho	

Quadro 24 – Classificação dos fatores organizacionais, não associados diretamente a área de Trade Marketing, mas que possam se constituir em forças ou fraquezas para suportar a área.

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

4.3.

Implicações estratégicas dos fatores organizacionais pertinentes a área de Trade Marketing.

Os resultados obtidos com aplicação dos questionários estruturados também permitem uma análise dos fatores organizacionais pertinentes à área de Trade Marketing, os quais serão analisados a seguir, tencionando-se identificá-los como forças e fraquezas a luz da estratégia das empresas.

Inicialmente é importante notar que os respondentes afirmaram que as estruturas organizacionais da área de Trade Marketing estão adequadas a estratégia de atuação no mercado proposta pelas empresas. Apenas 21% dos respondentes discordaram que a estrutura de Trade Marketing é adequada à estratégia da empresa (veja Quadro 25). Este fato se constitui, portanto em uma força no sentido de assegurar a adequação estratégica da área de Trade Marketing.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
3.02	A estrutura da área de Trade Marketing da empresa está adequada a estratégia de atuação no mercado proposta pela empresa.	0%	21%	18%	47%	13%

Quadro 25 – Respostas da questão 3.02

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Por outro lado é importante se notar que ainda existe uma necessidade de ajuste na alocação da área de Trade Marketing dentro da estrutura organizacional da empresa, podendo este fator ser considerado como uma fraqueza em potencial. Nos resultados da pesquisa foram encontrados 24% dos respondentes indicando que a área de Trade Marketing é atualmente alocada dentro da área de Marketing, 55% disseram que a área é alocada dentro da área de Vendas e apenas 21% afirmaram tratar-se de uma área Independente. Porém quando analisamos qual a opinião dos mesmos respondentes de onde a área de Trade Marketing deveria estar alocada encontramos que 41% deles indicaram que a área deveria ser Independente, e apenas 10% concordaram que a mesma deveria estar subordinada a área de Marketing (veja Quadro 26).

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

Quadro 26 – Respostas das questões 3.09 e 3.10.

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Outro fator que pode ser considerado como uma força para assegurar a adequação estratégica da área de Trade Marketing é a forma de trabalho de suas equipes. Os resultados mostram que 71% dos respondentes afirmaram que as equipes de Trade Marketing são Multifuncionais e 84% deles consideraram as equipes de Trade Marketing como sendo equipes Multi-tarefas (veja Quadro 27).

4. EQUIPES						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
4.01	As equipes de Trade Marketing são MULTIFUNCIONAIS Entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares.	0%	16%	13%	53%	18%
4.04	As equipes de Trade Marketing são MULTI-TAREFAS Entende-se por equipes multi-tarefas aquelas cujas competências permitem a execução simultânea de diversas tarefas.	3%	3%	11%	58%	26%

Quadro 27 – Consolidação das Respostas das questões 4.01 e 4.04.

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

No entanto quando questionados sobre se o tamanho da equipe atual de Trade Marketing era adequado às demandas da área mais da metade dos respondentes (53%) afirmaram que consideram o tamanho das estruturas inferior às demandas geradas para a área de Trade Marketing. Por outro lado a qualidade das equipes parece ser considerada adequada, uma vez que 63% dos respondentes concordaram com este ponto (veja Quadro 28).

Ou seja, o tamanho das equipes de Trade Marketing pode ser considerado como uma fraqueza, porém a qualidade das mesmas é considerada uma força dentre os fatores organizacionais estudados.

4. EQUIPES				
		SUPERIOR à demanda das atividades de TM	ADEQUADO à demanda das atividades de TM	INFERIOR à demanda das atividades de TM
4.11	Considerando a estratégia atual da sua empresa e as condições de mercado em que ela está inserida, você considera que o TAMANHO da equipe (quantidade de pessoas da área) que trabalha em TRADE MARKETING é:	3%	45%	53%
4.12	Considerando a estratégia atual da sua empresa e as condições de mercado em que ela está inserida, você considera que a QUALIDADE da equipe que trabalha em TRADE MARKETING é:	0%	63%	37%

Quadro 28 – Respostas das questões 4.11 e 4.12.

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Com relação aos processos definidos para área de Trade Marketing pode ser considerado como força o fato dos mesmos estarem em sua grande maioria mapeados dentro das empresas pesquisadas, apenas 19% dos entrevistados discordaram desta afirmação. Outra força encontrada na pesquisa é o fato de que os processos são desenhados com o envolvimento de outras áreas, 77% dos respondentes concordaram com este ponto. Além disso, os processos da área de Trade Marketing são construídos levando-se em consideração as necessidades do mercado e dos clientes, 68% dos respondentes concordaram

com esta afirmação. Finalmente também pode ser considerada uma força o fato de que os processos da área possuem uma definição clara de prazos e tempos de duração, apenas 24% dos respondentes discordaram desta afirmação (veja Quadro 29).

5. PROCESSOS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
5.03	A área de Trade Marketing possui os principais processos mapeados	3%	16%	29%	32%	21%
5.06	Quando são desenhados novos processos para a área de Trade Marketing são envolvidas as outras áreas de interface que sofrerão impacto com estes novos processos	5%	5%	13%	61%	16%
5.07	Os processos de Trade Marketing são construídos levando-se em consideração as necessidades do mercado e dos clientes	0%	16%	16%	50%	18%
5.08	Os processos da área de Trade Marketing possuem uma definição clara de prazos e tempos de duração das atividades	3%	21%	21%	45%	11%

Quadro 29 – Respostas das questões 5.03, 5.06 a 5.08

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

No entanto ainda com relação aos processos da área de Trade Marketing, podemos encontrar como fatores de fraqueza a questão da documentação formal dos mesmos, apenas 45% dos respondentes afirmaram que os processos são documentados. Existe também uma fraqueza em relação a comunicação destes processos, apenas 45% dos respondentes afirmaram que os processos são comunicados de forma clara para as áreas envolvidas (veja Quadro 30).

5. PROCESSOS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
5.04	Os processos da área de Trade Marketing estão documentados	3%	21%	32%	32%	13%
5.05	Os principais processos da área de Trade Marketing são comunicados de forma clara as áreas envolvidas	5%	29%	21%	24%	21%

Quadro 30 – Respostas das questões 5.04 e 5.05.

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

A análise dos Sistemas Gerenciais utilizados na área de Trade Marketing indica que existe uma fraqueza em relação a este fator, pois apesar de 81% dos respondentes considerarem importante que a área possua sistemas gerenciais

próprios, apenas 44% deles afirmaram que em suas empresas já existem tais sistemas (veja Quadro 31).

6. SISTEMAS GERENCIAIS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
6.05	A área de Trade Marketing possui um sistema gerencial próprio, capaz de acompanhar o andamento das ações desenvolvidas pela áreas	16%	29%	11%	39%	5%
6.06	Considero importante que a área de Trade Marketing desenvolva sistemas gerenciais próprios.	3%	5%	11%	47%	34%

Quadro 31 – Respostas das questões 6.05 e 6.06

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Os resultados da pesquisa sugerem que os sistemas de treinamento para a área de Trade Marketing constituem claramente uma fraqueza dentre os fatores organizacionais estudados (veja Quadro 32):

- Apenas 42% dos respondentes afirmaram que existem treinamentos específicos para atender as necessidades da área.
- Só 19% dos respondentes consideraram adequado o número de treinamentos que a equipe da área de Trade Marketing recebe anualmente.
- Apenas 32% dos respondentes afirmaram que existem treinamentos para pessoas de outras áreas sobre o papel e as atividades desempenhadas pela área de Trade Marketing.

7. SISTEMAS DE TREINAMENTO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
7.02	Existem treinamentos específicos para a necessidade de formação das pessoas que trabalham na área de Trade Marketing.	13%	34%	11%	24%	18%
7.03	O número de treinamentos realizados por ano para as pessoas da equipe de Trade Marketing é adequado.	18%	47%	16%	11%	8%
7.09	Existem treinamentos para pessoas de outras áreas da empresa (vendas, marketing, logística, finanças) sobre processos, papéis e atividades desempenhados pela área de Trade Marketing.	21%	39%	8%	24%	8%

Quadro 32 – Respostas das questões 7.02, 7.03 e 7.09

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Os resultados da pesquisa sugerem que os sistemas de medição de desempenho da área de Trade Marketing estão alinhados com os sistemas utilizados pela empresa.

Este fato pode ser percebido analisando as respostas obtidas nas questões 8.01 e 8.02 (veja Quadro 33). Cabe notar que tanto área de Trade Marketing como a empresa utilizam sistemas de medição de desempenho similares:

- Indicadores de mercado (Participação, Distribuição, Penetração)
- Indicadores de vendas (Volume, Mix, Introdução de lançamentos)
- ROI (retorno sobre investimento)

Em menor escala, porém ainda em um número relevante de empresas também encontramos o EBTIDA (resultado) e o BSC (Balanced Score Card) como sistemas de medição de desempenho utilizados.

8. SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO					
Qual o sistema de medição de desempenho utilizado pela... (Podem ser escolhidas mais de uma alternativa)		Sua empresa (Questão 8.01)		Área de Trade Mkt (Questão 8.01)	
(h)	Indicadores de Vendas (Volume, Mix, Introdução de Lançamentos)	36	95%	33	87%
(g)	Indicadores de Mercado (Participação, Distribuição, Penetração)	35	92%	33	87%
(f)	ROI (retorno sobre o investimento)	26	68%	29	76%
(e)	EBTIDA (resultado financeiro)	21	55%	7	18%
(d)	BSC (Balanced Score Card)	11	29%	16	42%
(a)	ABC (custo baseado em atividades)	6	16%	3	8%
(b)	EVA (valor econômico agregado)	6	16%	4	11%
(c)	MVA (valor agregado de mercado)	0	0%	3	8%
(i)	Não possui metodologia de medição de desempenho	0	0%		
(j)	Outro	4	5%		

Quadro 33 – Respostas das questões 8.01 e 8.02

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Porém é importante ressaltar o fato de que os resultados obtidos quando avaliamos a adequação estratégica dos sistemas de medição de desempenho gerais das empresas, encontramos respostas inconclusivas, conforme demonstrado no item 4.2. do presente relatório. O fato da área de Trade Marketing possuir os mesmos sistemas que as demais áreas da empresa é um indício positivo de alinhamento, porém de nada irá adiantar se estes sistemas são considerados inadequados para assegurar a execução da estratégia da empresa.

Quando analisamos o sistema de reconhecimento e recompensa, encontramos uma fraqueza, uma vez que apenas 29% dos respondentes afirmaram que existe uma adaptação do sistema de recompensas da empresa especificamente para a área de Trade Marketing (veja Quadro 34).

9. SISTEMAS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
9.04	Existe uma adaptação do sistema de recompensas da empresa especificamente para a área de Trade Marketing	18%	42%	11%	18%	11%

Quadro 34 – Respostas da questão 9.04
Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Com relação à liderança exercida pelos executivos da área de Trade Marketing podemos considerar este fator como uma força no sentido de contribuir para adequação estratégica da área, uma vez que 74% dos respondentes afirmaram que a liderança da área de Trade Marketing possui características participativas e 79% concordaram que a liderança da área estimula a construção de relacionamentos e criação de interfaces com outras áreas da empresa (veja Quadro 35).

10. CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
10.07	Os executivos da área de Trade Marketing exercem uma liderança participativa.	0%	11%	16%	58%	16%
10.08	A liderança da área de Trade Marketing estimula a construção de relacionamentos e criação de interfaces com outras áreas da empresa.	0%	8%	13%	47%	32%

Quadro 35 – Respostas das questões 10.07 e 10.08
Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

O processo de comunicação informal da área de Trade Marketing também pode ser considerado uma força, pois 55% dos respondentes concordaram que o mesmo permite o constante *feedback* das ações realizadas pela área (veja Quadro 36).

10. CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
10.10	O processo de comunicação da área de Trade Marketing permite o constante <i>feedback</i> das ações realizadas pela área.	0%	34%	11%	37%	18%

Quadro 36 – Respostas da questão 10.10.
Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Já os sistemas de informação utilizados pela área de Trade Marketing dentro das empresas pesquisadas constituem uma fraqueza no sentido de assegurar a adequação estratégica da área. Apenas 34% dos respondentes consideraram que os sistemas atualmente utilizados são adequados às necessidades da área (veja Quadro 37).

11. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
11.01	Os sistemas de informação disponíveis atualmente para a área de Trade Marketing são adequados às necessidades da área.	8%	45%	13%	29%	5%

Quadro 37 – Respostas da questão 11.01.

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Por outro lado apenas 32% dos respondentes consideraram que os recursos computacionais (hardware e software) existentes atualmente nas empresas sejam inadequados para a realização das atividades de Trade Marketing (veja Quadro 38), sendo assim este fator pode ser considerado como uma força dentro da análise dos fatores organizacionais da pesquisa.

12. ASPECTOS FÍSICOS						
		1 - DC	2 - D	3 - N	4 - C	5 - CC
12.01	Os recursos computacionais e de sistemas da empresa são adequados para a área de Trade Marketing (hardware e software).	3%	29%	18%	34%	16%

Quadro 38 – Respostas da questão 12.01.

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

Analisando os aspectos financeiros se percebe que os mesmos podem ser considerados como forças para a adequação estratégica da área de Trade Marketing (veja Quadro 39):

- 71% dos respondentes concordaram que o orçamento da área de Trade Marketing é adequado
- 63% concordaram que orçamento da área de Trade Marketing é compatível com o orçamento da área de Marketing

- 61% concordaram que orçamento da área de Trade Marketing é compatível com o orçamento da área de Vendas.
- 58% dos respondentes afirmaram que existe uma garantia de que os recursos utilizados nas atividades de Trade Marketing uma vez comprometidos com os clientes devem ser respeitados e não são passíveis de cortes ou alterações. Apenas 29% dos respondentes discordaram deste ponto.

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

Quadro 39 – Respostas das questões 14.01 a 14.04

Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor

O Quadro 40 traz um resumo dos fatores organizacionais pertinentes à área de Trade Marketing identificados como forças e fraquezas a luz da estratégia das empresas pesquisadas.

TRADE MARKETING	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Estrutura Organizacional do TM	Alocação da Estrutura do TM
Formato e qualidade das equipes	Tamanho das Equipes
Processos (mapeamento, construção e prazos)	Processos (documentação e comunicação)
Liderança	Sistemas Gerenciais
Sistemas de Medição de Desempenho	Sistemas de Treinamento
Comunicação Informal	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa
Recursos Computacionais	Sistemas de Informação
Aspectos Financeiros	

Quadro 40 – Classificação dos fatores organizacionais pertinentes à área de Trade Marketing identificados como forças e fraquezas a luz da estratégia das empresas pesquisadas
Fonte: Presente pesquisa realizada pelo autor