

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CAROLINA KLAS**

**ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING – UM ESTUDO DE CASO.**

CURITIBA

2013

CAROLINA KLAS

**O ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING – UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.
Orientadora Prof^a. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2013

Ao meu filho, Gustavo, minha fonte inesgotável de energia, motivação, força e alegrias.

AGRADECIMENTOS

Quando entrei no mestrado me disseram muitas coisas sobre nosso futuro acadêmico, entre elas, pouco sono, pouco dinheiro e muito trabalho. Fui educada para começar e terminar as coisas, mas entendi com o tempo, o quão difícil é o equilíbrio de tantas coisas importantes ao mesmo tempo. Não achei que conseguiria, foi uma das coisas mais difíceis que já fiz em minha vida, mas aqui está o resultado desse trabalho, que apesar de parecer individual, se provou ser absolutamente coletivo. Nada mais justo então do que agradecer àqueles que me ajudaram, sem os quais nada disso aconteceria. Infelizmente, não poderei citar a todos, e por isso já me desculpo antecipadamente com aqueles que ficarem de fora.

A meu filho, Gustavo Klas Schwanz, por ser o principal motivo de uma grande mudança em minha vida, uma guinada, que culminou no mestrado. À Renate Vicente, por ter me dado a ideia e me incentivado a fazer o mestrado, e por não ter me deixado desistir depois da primeira aula. A Deus, ou universo, como quiserem chamar, por ter fechado uma porta e aberto outra, me dando a oportunidade de participar de tudo isso.

Aos amigos, companheiros de noites pouco dormidas, artigos e risadas. Especialmente à Yeda Chipon, Morgana Alano e Maximiliano Gonetecki, que tornaram tudo mais leve, sendo uma rede de apoio e fazendo com que tudo valesse ainda mais a pena. Aos entrevistados, por abrir as portas da empresa e me concederem parte do seu tempo, informações e expertise.

Aos professores do programa, pela acolhida e por compartilharem seus conhecimentos e habilidades conosco. Especialmente para minha orientadora, por ter me puxado de volta tantas vezes, mas, principalmente, por ter conseguido me mostrar o caminho de forma tão objetiva, para que eu conseguisse finalizar este trabalho, fazendo-me entender melhor o mundo acadêmico, valorizando-o e admirando-o.

Mas principalmente, nada disso teria acontecido se eu não tivesse a minha família, que me deu apoio e me ajudou a multiplicar o meu tempo. Especialmente a minha mãe Inez Regina Klas, por me ajudar a cuidar não só do meu filho, mas principalmente dele, me dando todo o apoio necessário enquanto eu estava ausente.

We work in the dark
we do what we can – we give what we have.
Our doubt is our passion and our passion is our task.
The rest is the madness of art.

Henry James

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi entender como é feito o acompanhamento dos resultados do processo de implementação de estratégias de marketing em organizações com o propósito de conhecer se os objetivos são atingidos. Este estudo foi realizado através do entendimento do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing na organização pesquisada, verificando como a empresa estudada define seus objetivos de marketing e como interpreta a diferença entre previsto e realizado, e o que faz com o resultado desta análise. Para tanto, foi utilizado o método de estudo de caso, através de entrevistas em profundidade, coleta de dados secundários (emails, atas de reuniões, apresentações de PowerPoint). Foram entrevistas as pessoas envolvidas direta e indiretamente no processo de implementação e acompanhamento da estratégia de marketing, entre eles: presidente da empresa, gerente de marketing, analista de marketing e a diretora de planejamento da agência de comunicação. A pesquisa detalhou o processo de planejamento e acompanhamento da estratégia de marketing, demonstrando às organizações quais ações e quais elementos devem ser considerados no processo de implementação de marketing, além de demonstrar o passo a passo de atividades, para garantir melhores resultados para a organização. Ela agrega aos estudos realizados por apresentar um protocolo de pesquisa com ênfase no entendimento do processo de elaboração, implementação e acompanhamento das ações de marketing. Como limitações do estudo encontram-se a questão de ser apenas uma empresa estudada, no segmento financeiro, com uma equipe enxuta de colaboradores, o que gera novos campos de aplicação e estudos.

Palavras-chave – acompanhamento da estratégia de marketing, acompanhamento de resultados, implementação da estratégia de marketing.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to understand how companies do the follow up of the marketing results and if the targeted objectives are achieved. The study is based on the understanding of the marketing's planning and implementation process of the studied organization, checking how the organization define its marketing's objectives, how it analyses the gap between the goal and the realized objectives, and what actions are taken from those results. In order to achieve that, a case study methodology was applied, through depth interviews and secondary data collection (emails, meeting reports and PowerPoint presentations). The interviews were made with the ones directly or indirectly involved in the implementation process and follow up of the marketing strategy as it follows: the president of the company, the marketing manager, the marketing analyst and the director of the communication agency. The research unveils the marketing planning and implementation process, showing organizations which are the key elements to be considered in the process of marketing implementation. It presents a step by step action plan to ensure the organization's best results. It adds to the prior studies by presenting a research protocol with emphasis on the understanding of the elaboration, implementation and follow up process of marketing. As limitations of this study we find the fact of being just one company, in the financial business, with a small team, which brings opportunities for new studies.

Key words – marketing strategy follow up, results follow up, marketing strategy implementation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES.....	21
FIGURA 2 – MODELO ADAPTADO DO PROCESSO DE REALIZAÇÃO ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	23
FIGURA 3 - MODELO ADAPTADO DE PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	25
FIGURA 4 - MODELO ADAPTADO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO	28
FIGURA 5 - MODELO ADAPTADO DE PROCESSO DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	29
FIGURA 6 - MODELO ADAPTADO DE MENSURAÇÃO DE RESULTADO.....	32
FIGURA 7 - MODELO ADAPTADO DE PROCESSO MENSURAÇÃO DE RESULTADO.....	34
FIGURA 8 - ESTRUTURA DO GRUPO.....	41
FIGURA 9 - DINÂMICA RELACIONAMENTO DRIVE.....	42
FIGURA 10: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DRIVE.....	43
FIGURA 11 – ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO DRIVE.....	58
FIGURA 12 – OBJETIVO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO.....	58
FIGURA 13 – RELACIONAMENTO COM CLIENTE, ESTRATÉGIA CONJUNTA...	59
FIGURA 14 – RESUMO DO PASSO A PASSO DA DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA DRIVE.....	71
FIGURA 14 – FORMAS DE AVALIAÇÃO RESULTADOS.....	76
FIGURA 15 – FATOR DE SUCESSO – AVALIAÇÃO CÍCLICA.....	82
FIGURA 16 – PASSO A PASSO ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGIA.....	86

FIGURA 17 – RACIOCÍNIO PROTOCOLO DE PESQUISA.....	87
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPARAÇÃO PROTOCOLOS DE PESQUISA.....	47
TABELA 2 – COMPARATIVO ESTRATÉGIAS GLOBAL E UNIDADE DE NEGÓCIOS.....	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.2 Problema de pesquisa.....	14
1.3 Objetivos da pesquisa	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa teórico-empírica	15
1.5 Justificativa prática	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA	17
2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	17
2.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	20
2.3. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E RESULTADOS	31
3 METODOLOGIA	37
3.1 Especificação do Problema e Questões de Pesquisa	37
3.2 Apresentação e classificação das Variáveis.....	38
3.3 Delineamento da Pesquisa.....	39
3.4 O Caso	41
3.5 Coleta e Análise de Resultados	45
3.6 Protocolo de Pesquisa	46
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 Formulação da Estratégia	61
4.2 Implementação da Estratégia.....	68
4.3 Acompanhamento da Estratégia	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICES	94

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata sobre como é feito o acompanhamento de estratégias de marketing nas empresas. Para tal é imprescindível apresentar alguns conceitos como o da própria estratégia, que é a base de tudo o que será tratado. Há vários conceitos para definir o que é estratégia de marketing. O adotado nesse trabalho é o de Varadarajan (2010), que diz que ela é definida como um padrão de decisão integrado da organização que direciona suas escolhas relacionadas a aspectos como produtos, mercados, ações de marketing, com o objetivo de gerar valor aos clientes e fazer com que a empresa alcance seus objetivos.

Para se formular e implementar a estratégia de marketing é preciso haver um processo, ou seja, um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas envolvidos no desenvolvimento e execução de planos de marketing (MENON *et al.*, 1999). Por sua vez, Hrebiniak (2010) coloca que a formulação da estratégia e sua execução constituem processos separados, apesar de haver uma clara interdependência entre eles, já que um bom planejamento auxilia no processo de execução, sendo o contrário também verdadeiro.

Por isso, para Hrebiniak (2008) a execução é um processo. Não é o resultado de uma decisão ou ação únicas, mas sim de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo. É o conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização tenha êxito em fazer a sua estratégia funcionar.

Em se falando de fazer a estratégia funcionar, chega-se a questão do acompanhamento dos resultados das ações de marketing, que é um item bastante tratado na literatura através do tópico de métricas de marketing, mas que ainda merece atenção dos pesquisadores. Sua importância para as empresas têm sido amplamente discutida nas últimas décadas, porém, ainda assim, acadêmicos e executivos, continuam com dificuldades para achar um modelo, ou vários, que consigam medir efetivamente os resultados das ações de marketing (LUCE *et al.*, 2010; MOORMAN; LEHMANN, 2004; RUST, 2004).

Na linha de métricas de marketing, o *Marketing Science Institute* (MSI), elegeu o “*Marketing Metrics*”, ou métricas de marketing, como tópico de alta prioridade para o período de 2002 a 2004, mas o tema não saiu da pauta até hoje. A cada novo relatório o tema é incluído como sendo pertinente e de importância para a

realização do marketing e suas subatividades. As prioridades elencadas para o período de 2010 a 2012, no tópico desenvolvendo capacidades de marketing para uma organização focada no cliente, mostram que mais pesquisas são necessárias para melhorar as formas de medir e comunicar a efetividade das estratégias de marketing no longo prazo, além das técnicas existentes. Entretanto, este estudo não é direcionado para as métricas disponíveis e para entender quais são as mais utilizadas. O foco deste estudo é analisar como as organizações fazem a avaliação dos resultados e, nesse caso, leia-se, o processo para tal, e como isso impacta no resultado final e nas ações diárias da empresa.

A bibliografia sobre administração tem se focado, ao longo dos anos, principalmente na organização das novas ideias sobre planejamento e formulação estratégica. Entretanto, mais do que traçar boas estratégias, as empresas devem prestar atenção à forma como elas se realizam, já que estratégias mal implementadas ou mal executadas podem ter um alto preço para a organização, gerando desperdícios de tempo e de dinheiro, fora os contratempos competitivos devido à incapacidade da empresa de responder às demandas do mercado ou dos clientes (HREBINIAK, 2010).

Neely (2007) é uma das autoras que aborda o tema da avaliação de desempenho de marketing:

Desta maneira, avaliar o desempenho de marketing é uma tarefa bastante difícil, já que não envolve apenas medidas internas de resultado, mas engloba também medidas externas, como competidores e clientes. Mas as medidas em si existem, mesmo não havendo consenso sobre qual é a melhor a ser utilizada. Entretanto, os problemas maiores estão em entender como essas medidas estão interligadas e em determinar como usá-las de forma mais efetiva no gerenciamento. (NEELY, 2007, p. 22).

Assim, este projeto visa contribuir a um melhor entendimento das ações das organizações para o acompanhamento da implementação de uma estratégia de marketing, a fim de verificar o que é realizado por essas instituições para que os objetivos com a estratégia sejam atingidos. Com isso, a organização pode direcionar melhor seus recursos, podendo auxiliá-la a ter melhores resultados e a se destacar da concorrência.

1.2 Problema de pesquisa

Considerando o contexto exposto, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão:

Como é feito o acompanhamento dos resultados do processo de implementação de estratégias de marketing em organizações com o propósito de conhecer se os objetivos são atingidos?

1.3 Objetivos da pesquisa

A partir do problema identificado, apresentam-se os objetivos, divididos entre geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar como é feito o acompanhamento dos resultados do processo de implementação de estratégias de marketing em organizações, com o propósito de conhecer se os objetivos são atingidos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Entender o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas organizações pesquisadas.
- b) Verificar como as empresas estudadas definem seus objetivos de marketing.
- c) Verificar como as empresas analisadas medem os resultados esperados.
- d) Verificar como as empresas estudadas interpretam a diferença entre previsto e realizado.
- e) Verificar o que as empresas pesquisadas fazem com o resultado desta interpretação.

1.4 Justificativa teórico-empírica

Analisando modelos propostos sobre a formação e a implementação da estratégia de marketing, como os de Menon *et al.* (1999), Noble e Mokwa (1999) e de Sashittal e Jassawalla (2001), percebe-se uma ausência de foco no estudo da forma como a avaliação dos resultados é feita. Em todos eles, apresenta-se o processo de elaboração da estratégia, com seus resultados, mas sem uma análise mais aprofundada sobre como se dá o acompanhamento de tais resultados. A maior parte dos estudos da área foca na medição dos resultados, mas num contexto de ferramentas utilizadas ou que podem ser utilizadas. Isso gera uma lacuna de estudo, já que nenhum deles trata sobre o acompanhamento das estratégias, sobre a forma como esta avaliação é feita, ou seja, em que momento, de que forma e por quem.

Rust *et al.* (2004) afirma que a alta administração se depara constantemente com o problema de como optar por estratégias e iniciativas concorrentes de marketing. Segundo eles, estas decisões são normalmente tomadas pelos altos dirigentes da empresa, mas estes executivos possuem, frequentemente, pouco embasamento para suas decisões, além de suas experiências próprias e intuições. Vários autores vêm escrevendo sobre métricas de marketing e como avaliar os resultados das ações de marketing (MOORMAN; LEHMANN, 2004; RUST *et al.*, 2004; LUCE *et al.*, 2010; NEELY, 2007). Porém, estes trabalhos, em sua maioria, se resumem a definir e avaliar as ferramentas que podem ser utilizadas para mensurar os resultados, mas não elucidam como é feito este processo dentro da empresa.

Assim, este trabalho visa contribuir com as demandas acadêmicas nos estudos sobre estratégia de marketing e seus resultados, com foco específico no processo de acompanhamento dos resultados da implementação de estratégia de marketing. Ele tem como principal aspiração o de preencher a lacuna deixada em outras pesquisas, respondendo à questão de como o acompanhamento dos resultados do processo de implementação de estratégia de marketing é realizado em empresas a fim de verificar se os objetivos esperados são atingidos.

1.5. Justificativa prática

A área de marketing vem sendo cada vez mais pressionada e questionada pela ausência ou dificuldade em justificar os seus gastos crescentes (FARRIS, 2010, QUEIROZ, 2008, CLARK, 2006, LUCE *et al*, 2010, ALMEIDA, 2007). Por conta disso, ela passou a ser considerada uma área de custos e não de investimentos (VERHOEF, 2009). Conseguir mostrar que o acompanhamento dos resultados das ações pode não só fortalecer a área de marketing, diminuindo parte da pressão a que vem sendo submetida, mas, também, melhorar os resultados da organização como um todo (RUST *et al*, 2004). Apesar da grande variedade de ferramentas disponíveis, há ainda a dificuldade em entender estas medidas e como usá-las (NEELY, 2007). Luce *et al*. (2010) fizeram um levantamento das métricas mais utilizadas nas empresas e constataram que não há ainda uma unicidade sobre qual métrica usar e, mesmo as mais usadas pelas empresas, são adaptadas e modificadas, de acordo com as necessidades de cada organização.

Estudos mostram que 90% dos gerentes falham ao implementar e entregar as estratégias da organização (NEELY, 2007). Por isso, este estudo visa contribuir para que os gestores possam entender melhor o que fazem e os resultados de suas ações para a organização, já que um melhor entendimento do processo de acompanhamento dos resultados da implementação da estratégia diminuiria os riscos de desperdícios desnecessários de recursos e de tempo, bem como melhoraria a capacidade da empresa de responder às demandas dos mercados e de seus clientes (HREBINIAK, 2010). Mais especificamente, esta pesquisa pode mostrar às organizações quais ações e quais elementos devem ser considerados no processo de implementação de marketing, além de demonstrar o passo a passo de atividades, para garantir melhores resultados para a organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

Para que a estratégia de marketing da empresa tenha sucesso, é necessário que o processo como um todo seja bem feito, desde o planejamento até a implementação da estratégia, englobando sempre o acompanhamento e a avaliação das ações realizadas, com o propósito de certificar que a estratégia gere os melhores resultados para a empresa. Este capítulo apresenta revisão teórica e empírica sobre estratégia de marketing, modelos de processo de estratégia de marketing e resultados desse processo.

2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Não há uma definição única sobre o tema estratégia, que seja universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente. Por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Em seu livro *Safári da Estratégia* de 2010, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) citam várias definições possíveis de estratégia: como um plano, como um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva. O entendimento dos autores é o de que todos os conceitos se complementam e fazem com que se considere a organização como um todo. Como plano, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer a direção para as organizações, colocando-as em cursos de ação predeterminados. Já como pretexto, a estratégia trataria da competição direta, na qual ameaças, e outras manobras são utilizadas para obter vantagem. Essa visão coloca o processo de formação de estratégia em seu ambiente mais dinâmico. Como padrão, a estratégia concentra-se em ação e também trata de convergência, da obtenção de consistência no comportamento de uma organização. Como posição, seria um olhar sobre como elas encontram suas posições e se protegem para enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. E finalmente, como perspectiva, levanta a questão de como as intenções se difundem por meio de um

grupo de pessoas para se tornarem compartilhadas como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente arraigados neste grupo de pessoas.

Quinn (1980, p. 29) faz uma definição que parece englobar os aspectos citados acima:

uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. (QUINN, 1980, p. 29).

Quando se refere à estratégia de marketing, continua a falta de uma única definição do que vem a ser estratégia de marketing.

Webster (1992), em seu artigo seminal: *The changing role of marketing in the company*, apresenta as dimensões do marketing e seus desdobramentos:

Dimensões do marketing. O marketing como uma cultura (um conjunto de valores e crenças sobre a importância central dos clientes que guia a organização), marketing como uma estratégia (foco na segmentação de marketing, posicionamento e definição de como a empresa irá competir nos negócios escolhidos), marketing como uma tática. No nível operacional os gerentes de marketing devem focar na tática, os 4Ps de produto, preço, praça, promoção, os elementos do marketing mix. Cada nível de estratégia, e cada dimensão de marketing, deve ser desenvolvida no contexto do nível anterior. Quando nos movemos para baixo nos níveis da estratégia, nós nos movemos da formulação da estratégia para a implementação da estratégia. No nível corporativo, o problema estratégico é definir em que negócio a empresa está e determinar a missão, escopo, e estrutura da empresa. Já no nível da unidade de negócio o foco fica por conta da segmentação, posicionamento do produto (SBU), e decidir quando e como se aliar. Como competir nos negócios escolhidos. No nível operacional: marketing mix e gerenciamento dos relacionamentos com os clientes e revendedores ou seja, a estratégia funcional (4ps). (WEBSTER, 1992 p. 10 e 11)

Varadarajan e Jayachandran (1999) também abordam a questão dos diferentes níveis da organização abordados por Webster (1992), e sobre os objetivos da estratégia.

A estratégia existe em múltiplos níveis da organização: corporativo, negócios e funcional. A estratégia corporativa especifica os locais onde a empresa irá competir. A escolha dos negócios em que irá participar. O objetivo da estratégia corporativa é maximizar a diferença entre o valor de mercado de uma organização e o capital investido pelos donos da empresa. A estratégia de negócios especifica como um negócio específico do portfólio

da empresa irá competir no mercado. O objetivo aqui é ter e manter vantagem competitiva no domínio produto-mercado. (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, p. 1).

A evolução do marketing e a mudança sofrida na forma de olhá-lo, já que à medida que a forma de se relacionar com o mercado muda de uma transação pura para compras repetidas, muda também o papel do marketing. Ele trouxe o desafio de repensar a estratégia de marketing passando a adotar uma linha baseada no relacionamento e não na transação. Além de abordar o crescimento de novas formas de organizações baseadas em alianças. Segundo o autor, neste caso:

O papel do marketing é guiar a diferenciação do produto e criar preferência e lealdade que garantirão preços mais altos e maiores lucros. Nestes casos, uma confiança e credibilidade rudimentares estão presentes, o que pode significar a base de um relacionamento. A importância dos relacionamentos em marketing é melhor vista em mercados industriais, apesar de ser melhor entendida agora no mercado de consumidores, enquanto os revendedores tem ganhado um poder crescente e já que a tecnologia da informação colocou clientes individuais em contato mais direto com revendedores e produtores. Para produtos como bens duráveis, cujos benefícios derivam num grande período de tempo, ao invés de serem consumidos numa só utilização, e para os quais o serviço de pós-venda quase sempre é necessário, há um relacionamento on-going com o cliente, apesar da responsabilidade do relacionamento ser uma fonte de conflito, entre o consumidor, revendedor, e produtor. (WEBSTER, 1992, p.6)

Day (1992, p.3) define estratégia de marketing como “o desenvolvimento de atividades e tomada de decisões com o propósito de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável”, o que em última análise, em mercados altamente competitivos, gera o crescimento da organização e a sua perenidade.

Rust (2004, p. 80), por sua vez, amplia o conceito de Day (1992) ao falar em processos de negócios, conforme conceito apresentado:

O papel estratégico do marketing inclui o estabelecimento de direções estratégicas para a organização, e o direcionamento de investimentos para desenvolver ativos de marketing que possam ser alcançados com processos de negócios para gerar vantagens competitivas sustentáveis. (RUST, 2004, p. 80).

E Varadarajan (2010, p. 128) incrementa estes conceitos, acrescentando a visão do valor aos clientes e do acompanhamento dos resultados esperados, conforme a seguir:

estratégia de marketing pode ser definida como o padrão de decisão integrado da organização que especifica suas escolhas cruciais relacionadas a produtos, mercados, ações de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com as empresas, e que possibilitam à empresa alcançar objetivos específicos. (VARADARAJAN, 2010, p. 128)

Essa descrição de Varadarajan é bastante ampla, incluindo, por exemplo, quando ele menciona escolhas cruciais relacionadas a mercados, questões como: onde competir (mercados e segmentos de mercado onde atuar), quando e como entrar num mercado.

Todas as descrições pontuam a questão de um padrão e planos integrados (incluindo atividades e planos), o que remete ao aspecto dos processos de formulação, implementação e acompanhamento. É importante entender que o processo de estratégia é um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas envolvidos no desenvolvimento e execução de planos de marketing (MENON *et al.*, 1999). E, ademais, que o desenvolvimento da capacidade de planejamento estratégico de marketing, pelas organizações, pode levá-las a melhores resultados (SLOTEGRAAF, 2004)

2.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

A formulação da estratégia é algo importante, já que sem a correta formulação, ou sem uma estratégia clara, não há como haver uma execução eficaz. Essa colocação de Hrebiniak (2010) é reforçada por Sashittal e Jassawalla (2001) que reafirmam em seus trabalhos que o planejar é importante (mais do que o plano), já que o planejamento é uma atividade diária, emergente. E, sem uma implementação efetiva, corre-se o risco de não alcançar os benefícios pretendidos no planejamento estratégico (THOMAS, 2002).

Hrebiniak (2010) pontua que a formulação da estratégia e sua execução constituem processos separados, apesar de haver uma clara interdependência entre

eles, já que um bom planejamento auxilia no processo de execução, sendo o contrário também verdadeiro.

Conforme conceituado por Noble e Mokwa (1999), implementação de marketing é o processo que transforma planos em ação, podendo ser um sinônimo para controle e monitoramento. Hrebiniak (2010) também apresenta a execução como um processo. Não é o resultado de uma decisão ou ação únicas, mas sim de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo. É o conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização tenha êxito em fazer a sua estratégia funcionar.

Se estratégias podem ser planejadas e pretendidas, elas podem, por outro lado, ser adotadas e realizadas (ou não realizadas, se for o caso). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam que tudo que já foi escrito sobre elaboração de estratégia descreve isso como um processo deliberado, ou seja, há primeiro um pensamento e depois uma ação. Há a formulação e depois a implementação. A evolução parece pode parecer perfeitamente sensata, mas nem tudo necessariamente acontece dessa forma. Estratégias também podem ser formadas, ou seja, uma estratégia realizada pode surgir como resposta a uma situação que aconteceu, ou pode ser criada deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido por implementação. Neste caso, intenções plenamente realizadas seriam estratégias deliberadas, e naquelas em que um padrão realizado não era exatamente o pretendido, ficam caracterizadas como emergentes.

Na prática, toda elaboração de estratégia tem dois caminhos: um deliberado, outro emergente. E ambos os caminhos tem prós e contras para a organização. A estratégia emergente é mais intuitiva, subjetiva e aparentemente se utiliza de improvisações táticas. Já as deliberadas seriam resultado de análise formal (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001). A elaboração da estratégia puramente deliberada impede o aprendizado e a elaboração de estratégia puramente emergente impede o controle. Não há estratégia melhor ou pior, ou certa ou errada, já que as estratégias da vida real precisam misturar esses dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2010), SLOTEGRAAF, 2004). O modelo apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apresentado na Figura 1, demonstra que as intenções plenamente realizadas, ou seja, que não sofrem interferências e alterações ao longo da execução, podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As que não

aconteceram, podem ser chamadas de não realizadas, mas, segundo o autor, há um terceiro caso, a estratégia emergente, onde um padrão realizado não era expressamente pretendido. Ou seja, foram sendo agregadas variáveis e a estratégia se molda ao longo da realização.

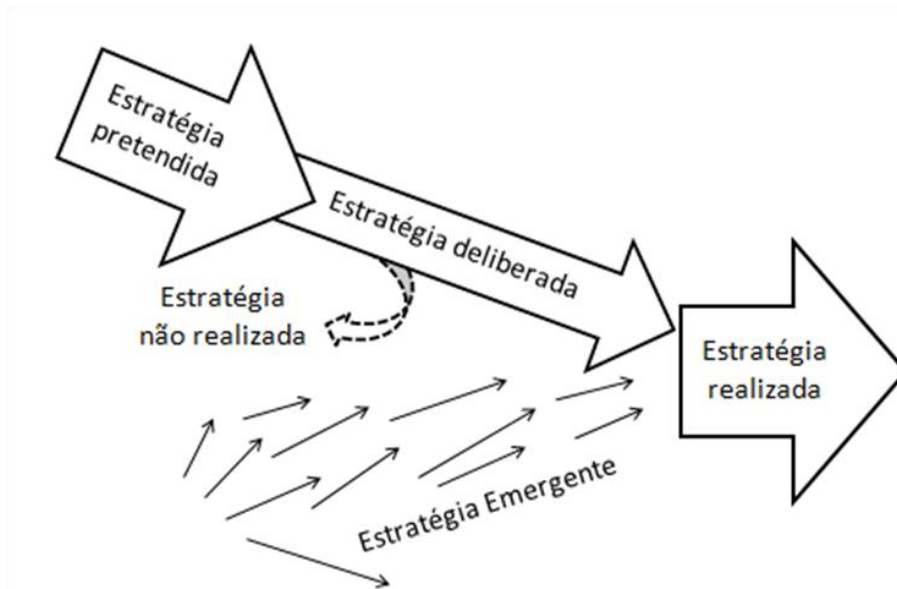


FIGURA 1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes.

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p. 26

Assim como a definição da estratégia, não existe uma estratégia puramente deliberada, ou puramente emergente, já que no primeiro caso isso significaria aprendizado zero, e no segundo controle zero. Elas são como dois pontos num continuum, algumas estratégias podem se aproximar de uma extremidade ou de outra, mas a maioria fica nos pontos intermediários. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Sashittal e Jassawalla (2001), a estratégia emergente é necessária e representa a capacidade da empresa de dar respostas adaptativas à um ambiente que muda rapidamente. Segundo eles, elas surgiram da interação entre os gerentes sobre as interpretações subjetivas da situação na qual se encontravam (incluindo suas percepções da estratégia deliberada). Os autores possuem conclusões similares às de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e afirmam que ambas são importantes, porque é nessa interação (idas e vindas entre as estratégias) da estratégia emergente e deliberada que o processo de estratégia se revela na prática. Organizações que usam apenas estratégias emergentes, sem âncoras claras para a

estratégia deliberada, ficam sem direção e num modo constante de apagar incêndio. Por outro lado, empresas que seguem apenas a estratégia deliberada, em ambientes que mudam, tendem a falhar. Por conta disso, eles concluem quem os estudos indicam que os gerentes são chamados a balancear a necessidade de improvisação, improvisando sem perder contato com o ambiente e com a estratégia deliberada.

Uma vez que as estratégias tenham sido identificadas e que as medidas corretas tenham sido estabelecidas para mensurá-las, assume-se que tudo irá bem. Apesar disso, conforme citado por Neely (2007), estudos mostram que 90% dos gerentes falham ao implementar e entregar as estratégias da organização.

Hrebiniak (2010), após pesquisa realizada, levanta oito fatores cruciais para o sucesso da execução de uma estratégia. São eles: (1) desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução; (2) entender como a criação da estratégia afeta sua execução, (3) gerenciar as mudanças de forma efetiva (incluindo mudanças culturais), (4) entender o poder ou a influência e usá-lo para o sucesso da execução, (5) desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e a clara responsabilidade, (6) desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback, (7) saber como criar uma cultura de suporte à execução e, finalmente, (8) aplicar a liderança com viés para a execução. Apesar de o autor apresentá-las de forma separada, ele demonstra, ao longo do seu texto, que elas são interdependentes.

A estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias que estão em constante mutação, sem um processo de avaliação da estratégia. Seja feita por uma pessoa, seja como parte de um procedimento de revisão organizacional, a avaliação da estratégia constitui um passo essencial no processo de orientação de uma empresa (RUMELT, 1980).

Menon *et al.* (1999) apresentam um modelo do processo de realização da estratégia de marketing, descrito como um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas, envolvidos no desenvolvimento e execução dos planos de marketing. O modelo envolve três grupos de fatores (FIGURA 2): os componentes do processo, os fatores de contexto organizacional e as consequências do processo de estratégia de marketing, ou seja, antecedentes, processos e resultados.

Os fatores de contexto organizacional são divididos em dois elementos chave: estrutura organizacional e cultura organizacional e é da estrutura

organizacional, definida por eles em termos de centralização e formalização, que surgem dois dos antecedentes de influencia no processo de estratégia. Como fatores antecedentes ele cita, então, a centralização, que se refere à amplitude da autoridade de tomada de decisão nos níveis mais altos da organização; a formalização, que trataria da extensão com que de regras, procedimentos instruções comunicações são escritas e padronizadas e se os papéis estão claramente definidos. E, finalmente, há o aspecto da cultura de inovação, que trata da ênfase dada pela empresa para a inovação, abertura para novas ideias, e respostas rápidas para a tomada de decisão. Isso pode ser visto na figura abaixo que demonstra o modelo.

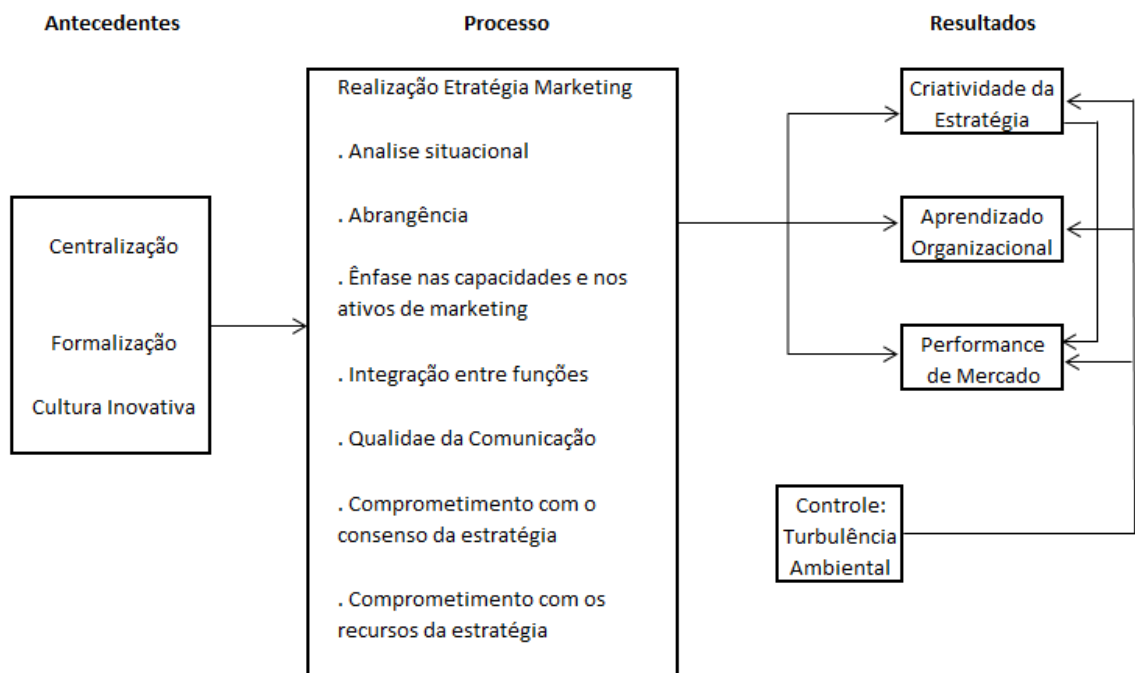


Figura 2: Modelo adaptado do Processo de realização Estratégia de Marketing
Fonte: MENON *et al.*, 1999, p. 23.

As variáveis que compõem, segundo Menon *et al.* (1999), o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing são: análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e capacidades de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso, comprometimento com os recursos, criatividade da estratégia e turbulência ambiental.

Quanto aos resultados da estratégia de marketing, Menon *et al.* (1999) consideram que a realização de uma análise situacional no processo de estratégia

de marketing levaria a resultados finais superiores. A análise situacional envolve a aquisição e organização de informação para avaliar as capacidades internas da empresa comparada com as oportunidades e ameaças externas, o que está diretamente associado ao aprendizado. A análise situacional também pode levar à criatividade de estratégia, já que realça oportunidades que devem ser exploradas e ameaças a serem combatidas, o que leva a melhores resultados para a organização.

O estudo mostrou que a centralização não pareceu ter impactos (positivos ou negativos) na estratégia de marketing. Já a formalização facilitou o processo de estratégia de marketing, por melhorar a integração entre as funções, a qualidade da comunicação, e o comprometimento com o consenso, todos fatores essenciais para a coordenação e execução da estratégia. Outra descoberta importante do estudo foi o papel mediador da criatividade na performance de mercado e aprendizado organizacional. Entre as implicações citadas pelo estudo está a questão do impacto da estratégia de marketing ter que ser medida de forma multidimensional, já que pode impactar em vários segmentos da organização. Apesar de ser considerado um estudo bastante amplo e referencial para a área, ele cita as variáveis para medir as estratégias de marketing, mas não mostra o que a organização deve fazer para acompanhar a implementação e verificar se os resultados desejados estão sendo atingidos, o que demonstra a importância de novos estudos sobre este aspecto.

O modelo de Noble & Mokwa (1999) (Figura 3) trata do processo de implementação da estratégia de marketing, e apresenta os elementos necessários para implementar uma estratégia de marketing, bem como os resultados oriundos dessa implementação. Quatro grupos de variáveis emergiram: fatores relacionados à natureza da estratégia sendo implementada, aspectos relacionados ao papel de implementação dos gerentes, dimensão de comprometimento e resultados relacionados à implementação.

Alguns aspectos da estratégia parecem influenciar o comprometimento dos gerentes com a implementação. Entre os elementos que influenciam a estratégia estão: encaixe/alinhamento com a visão (quanto a estratégia de marketing se encaixa na visão mais ampla da empresa), importância (o quanto ela parece gerar resultados significativos para a organização), escopo (quanto envolve vários gerentes e funções da organização), defender (o quanto a estratégia tem “dono”, o quanto ela está sendo liderada por alguém), apoio do alto escalão, conseguir que a estratégia seja assumida na organização.

Na dimensão do comprometimento, surgiram três indicadores centrais que influenciam os resultados: comprometimento organizacional (extensão do comprometimento de uma pessoa para com os objetivos e valores da empresa), comprometimento com a estratégia (extensão em que o gerente entende e apoia os objetivos da estratégia de marketing), comprometimento com o papel (quanto o gerente está empenhado em desempenhar seu papel na implementação, independentemente de suas crenças)

Nos resultados encontram-se o sucesso de implementação e o resultado do papel – grau em que o gerente consegue atingir seus objetivos, de um papel particular, e consegue facilitar o sucesso geral do processo de implementação. Novamente o modelo cita a questão de resultados, mas não entra em detalhes sobre como são alcançados e mensurados.

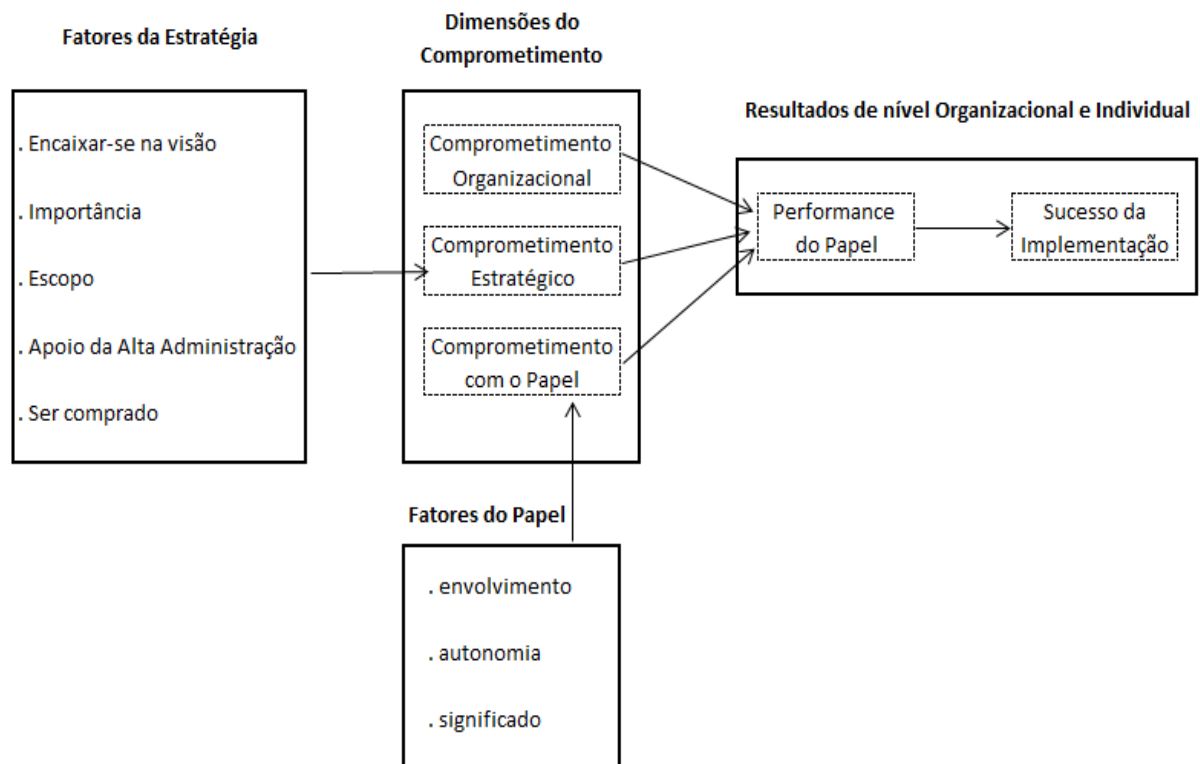


Figura 3: Modelo adaptado de Processo de Implementação.
Fonte: NOBEL & MOKWA, 1999, p.61

O modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) (FIGURA 4) apresenta a matriz do processo estratégico do marketing, e seu objetivo principal é o de apresentar como o processo de estratégia de marketing acontece na prática das empresas, traçando daí implicações teóricas para futuros estudos. O estudo exploratório, feito com cinquenta empresas gerou uma matriz, que demonstra que o planejamento e a

implementação estão totalmente ligados. Segundo os autores, “a implementação de marketing surge como uma resposta adaptativa da organização aos eventos de dia-a-dia do mercado, que são raramente previstos nos planos e como um processo intencional de ações e improvisações, bem como ações paliativas e para apagar incêndios”.

A matriz elaborada pelos autores, e demonstrada na figura 4, apresenta os antecedentes do estudo: (1) antecedentes conceituais, (2) influenciadores de nível operacional, (3) escolhas gerenciais e (4) resultados do processo de marketing estratégico.

Nos antecedentes conceituais (1), os autores demonstraram que os comportamentos adaptativos das empresas emergem da interação complexa entre as (a) forças do ambiente e as (b) escolhas gerenciais refletidas no desenho da estratégia e na estratégia de marketing da organização. Para eles, estratégia é o fluxo histórico de decisões referentes aos objetivos, mercados alvo, e sobre a alocação e outros recursos. Entenda-se por desenho da estratégia o padrão histórico das escolhas de alocação de recursos e atividades da organização, que levam à configuração de estrutura, sistemas, processos, pessoas e recompensas.

Na questão dos influenciadores de nível operacional (2), o processo de marketing estratégico é explicado pela interação entre as manifestações de nível operacional (a), como eventos de curto prazo (do dia-a-dia) do mercado, incluindo a performance da empresa no mercado, bem como pelas escolhas gerenciais de nível operacional (b), que neste caso envolveriam o conteúdo emergente de estratégia de marketing e o ambiente de implementação de tarefas emergentes. A interação entre estes dois itens, escolhas gerenciais e forças do ambiente, parece moldar o processo de implementação de estratégia de marketing.

Outro aspecto considerado por Sashittal e Jassawalla (2001) são as escolhas gerenciais. Neste ponto mencionam que os gestores normalmente escolhem como o ambiente e a estratégia serão traduzidos para suas manifestações de nível funcional. Entre os pontos envolvidos neste tópico estão a questão do relacionamento entre os planejadores e os implementadores (A), e sua habilidade estratégica (B), tanto de interpretação quanto de integração, bem como as habilidades de envolver os clientes. Dentro ainda das escolhas gerenciais, encontra-se a questão da natureza e do grau de resposta para as forças de mercado (C).

O item A, relacionamento entre os planejadores e os implementadores, trata de como os gerentes influenciam o compartilhamento de informação que ocorre e estrutura o relacionamento entre planejadores e implementadores, já que este exerce um impacto desordenado nos resultados obtidos. Segundo o estudo, se as funções forem exercidas por pessoas distintas, o ideal é que tenham uma ligação próxima e interligada.

No item B, habilidade estratégica, eles demonstram que as habilidades estratégicas definem como o ambiente do dia-a-dia é interpretado e como o conteúdo da estratégia emergente e as tarefas do ambiente são definidas dentro dos limitadores de recursos disponíveis e do padrão do desenvolvimento atual. Além disso, engloba como é feita a ponte quando há a falta de planejamento, integração e processo de decisão, como se desenvolve um estado de equilíbrio dinâmico (interações e troca de informações e recursos) entre a organização e o ambiente do mercado. As habilidades podem ser interpretativas, e neste se refletiriam no processo contínuo pelo qual os gerentes interpretam os eventos de dia-a-dia do mercado e improvisam ou alteram o conteúdo da estratégia de marketing, ou de integração, e neste caso elas seriam responsáveis por moldar a interação entre o conteúdo da estratégia emergente e o ambiente de tarefas de implementação. Envolve também a tradução de decisões em tópicos de ação e designação de tarefas para pessoas (quem faz o que e quando), e como estas atividades são sequenciadas e coordenadas. Na questão da habilidade de envolver clientes envolve a capacidade de influenciar os membros da equipe e da organização para realizar ações conectadas. Exemplos disso seriam ações para construir relacionamentos com os clientes, ganhar o apoio deles, resolver seus problemas, e para vender e obter lucros.

A parte final do modelo trata dos resultados do processo de estratégia de marketing, sendo apresentado em dois blocos: resultados relacionados a produto, mercado e clientes e resultados relacionados à organização ou psicológicos (ex. satisfação funcionários). Este modelo também não apresenta a forma como estas avaliações seriam realizadas pela empresa, já que a pergunta que se relacionava ao tema vai direto ao ponto de se ele alcançou os resultados almejados, sem questionar como eles foram alcançados e avaliados.

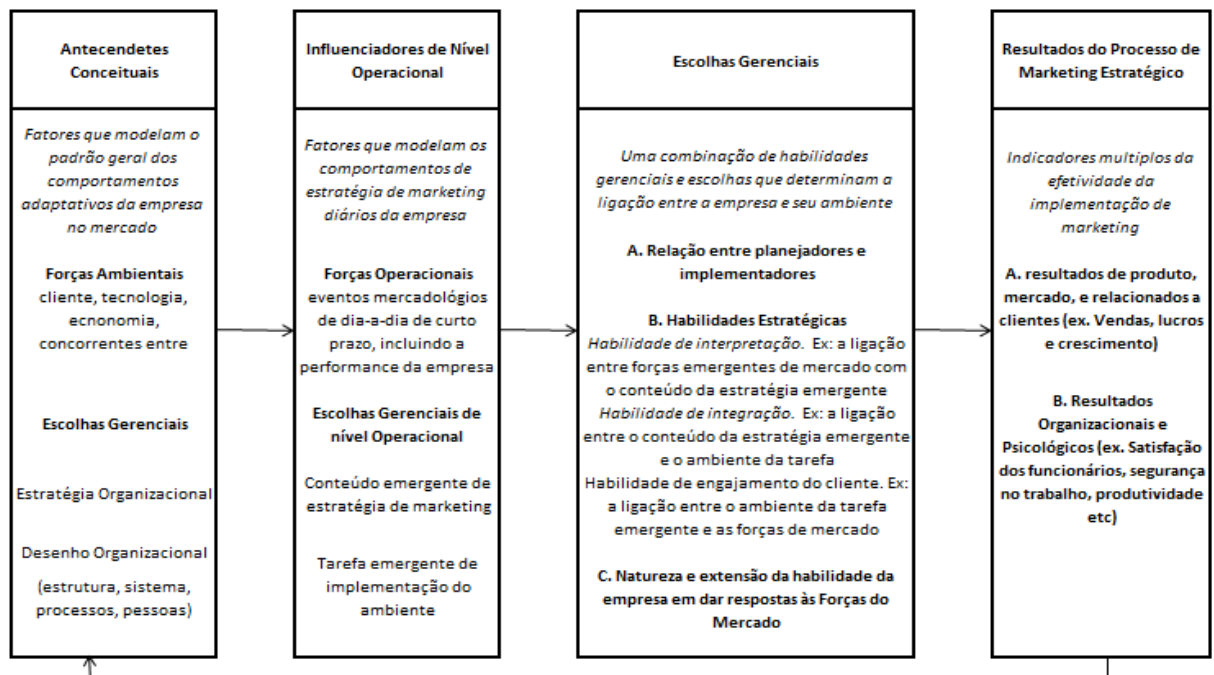


FIGURA 4 - Modelo adaptado do processo de planejamento e implementação
 Fonte: SASHITTAL & JASSAWALLA, 2001, p. 56.

O modelo de Hrebiniak (2010) (FIGURA 5) do processo de execução de estratégia mostra um fluxo lógico de decisões ou ações de execução. Ele começa apresentando a estratégia corporativa, que olha toda a organização, incluindo aspectos como gestão de portfólios, diversificação e alocação de recursos. Já a estratégia de negócios, trata da estratégia para as empresas e unidades de negócios operacionais. Hrebiniak (2010) reforça que estas estratégias precisam estar alinhadas, e que em caso de conflito, a estratégia corporativa deve prevalecer.

O segundo item do modelo, que consta na Figura 5, é a Estrutura Corporativa, que deve estar refletir a estratégia da empresa, ou seja, a forma como a empresa se organiza e deve refletir a estratégia corporativa, pois ambos estão intimamente relacionados. E uma vez definida esta estrutura há que se prestar atenção especial para a forma de integrar as atividades corporativas e comerciais.

As empresas ou unidades criadas por esta estrutura de negócios devem criar estratégias próprias, centradas em produtos, serviços e em como concorrer em um determinado segmento, obtendo os melhores resultados. Ela é restringida e afetada pela alocação de recursos e pelas demandas geradas pela estratégia corporativa. Além disso, há a necessidade de transformar a estratégia em objetivos mensuráveis de curto prazo, para poder melhor avaliar o sucesso da execução.

A estrutura empresarial contempla a estrutura das empresas e a coordenação do trabalho em todas as unidades da empresa. A comunicação lateral, entre as empresas e unidades, e a gestão de fronteiras organizacionais são importantes para o sucesso da implementação da estratégia, já que transferem conhecimento e se integram dentro de uma empresa, aumentando a flexibilidade e a capacidade da empresa de reagir aos possíveis problemas relacionados à execução.

Por fim, está colocada a questão dos incentivos e controles. Os incentivos devem ser definidos ao final do processo e servem para que os indivíduos adaptem suas próprias metas às da organização. Eles devem recompensar e reforçar as decisões corretas, dando sustentação à estratégia. Também é necessário ter um *feedback* sobre o desempenho obtido, e é aí que entram os controles, que compreendem os *feedbacks* sobre o desempenho obtido dos objetivos estratégicos e de curto prazo, para avaliar se os resultados desejados do desempenho estão sendo alcançados. Os controles permitem a revisão e alteração dos incentivos e dos outros fatores relacionados com a execução, fator importante já que a execução da estratégia é, segundo o autor, um processo adaptativo.



FIGURA 5: Modelo adaptado de processo de execução da estratégia.
Fonte: HREBINIAK, 2010, P. 53.

Uma vez apresentados os modelos, parte-se para o aprofundamento sobre a avaliação da estratégia de marketing e de seus resultados.

2.3 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E RESULTADOS

Como já salientado, a área de marketing vem sofrendo cada vez mais pressão para mostrar resultados do que faz. Em seu estudo, Verholf (2009) demonstra que para que a área resgate seu poder influenciador na empresa ele deve focar na questão da mensuração e da inovação. Luce *et al.*(2010) fizeram um levantamento de como os resultados estavam sendo avaliados em empresas brasileiras, analisando artigos de 2006 até 2009. Constataram que não há uma grande variedade de indicadores sendo utilizados pelas empresas, destacando-se os voltados para o retorno para o acionista. Segundo eles, os artigos publicados na área de marketing extrapolam medidas operacionais e financeiras de resultado, agregando indicadores de mercado e de clientes, como a mensuração de lealdade de clientes, aquisição e retenção de clientes, *customer equity*, entre outras. Entretanto, a questão maior está em entender como essas medidas estão interligadas e em determinar como usá-las de forma mais efetiva no gerenciamento (NEELY, 2007), assunto que é tratado neste tópico.

Exemplo de como esse tema está presente na área são as definições da AMA (American Marketing Association), que em 2004 já mencionava em entregar valor, através da definição de que marketing seria uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os consumidores e administrar os relacionamentos com os mesmos, de forma a beneficiar a organização e seus acionistas. Esse ponto foi reforçado na definição de 2007, que aborda marketing como atividade, conjuntos de instituições e processos que visa criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, parceiros e a sociedade como um todo.

A nova definição levou em consideração a contribuição de muitos dos membros da instituição, fazendo com que o termo marketing passasse a ser tratado como uma atividade ao invés de uma função, a fim de que fosse considerado como uma atividade mais ampla na organização e não só um departamento. A nova definição também posiciona o marketing como provedor de valor a longo prazo, ao invés de concentrá-lo como uma troca de dinheiro (curto prazo), para o benefício do

acionista/empresa. Ou seja, ele muda o foco do curto para o longo prazo, sem diminuir a sua importância.

Alguns pontos desta nova definição são de suma importância para este trabalho: a questão do marketing como uma atividade e não só uma área, o que poderia equivaler à definição de Menon *et al.* (1999) de processo, ou seja, um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas, para a geração e entrega de valor, que engloba a obtenção de resultados.

A avaliação de estratégia é uma tentativa de olhar para além dos fatos óbvios relacionados à saúde de uma empresa no curto prazo e avaliar os fatos e tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido. Ela é a análise de planos e dos resultados dos planos que estão centralmente relacionados ou afetam a missão básica de uma empresa. Seu resultado é a rejeição, modificação ou ratificação das estratégias e dos planos existentes. Assim, a avaliação da estratégia é um processo contínuo e difícil de separar dos sistemas normais de planejamento, relatório, controle e recompensa da empresa. Desse ponto de vista, a avaliação de estratégia é menos uma tarefa intelectual e muito mais um processo organizacional (RUMELT, 1980).

Clark *et al.* (2006), corroboram com o afirmado por Rumelt (1980), já que entendem o acompanhamento dos resultados de marketing como uma forma específica de processo de informação de mercado para a organização (FIGURA 6). O processo deveria ser dividido em quatro etapas: geração da informação, disseminação, interpretação e fatores organizacionais. A geração da informação seria a etapa responsável pela informação dos resultados alcançados pelos esforços de marketing. Foram analisadas tanto a amplitude quanto a profundidade das informações. A disseminação da informação englobaria o compartilhamento vertical (entre os diversos níveis da organização) e horizontal (entre funções ou unidades da organização), mas o foco do modelo se deu no compartilhamento vertical, onde o construto se mostrou mais positivo. A interpretação configura dar significado à informação coletada, colocando-a em algum contexto. E no item fatores organizacionais ele avaliou a complexidade das ações e o impacto da turbulência no processo de avaliação.

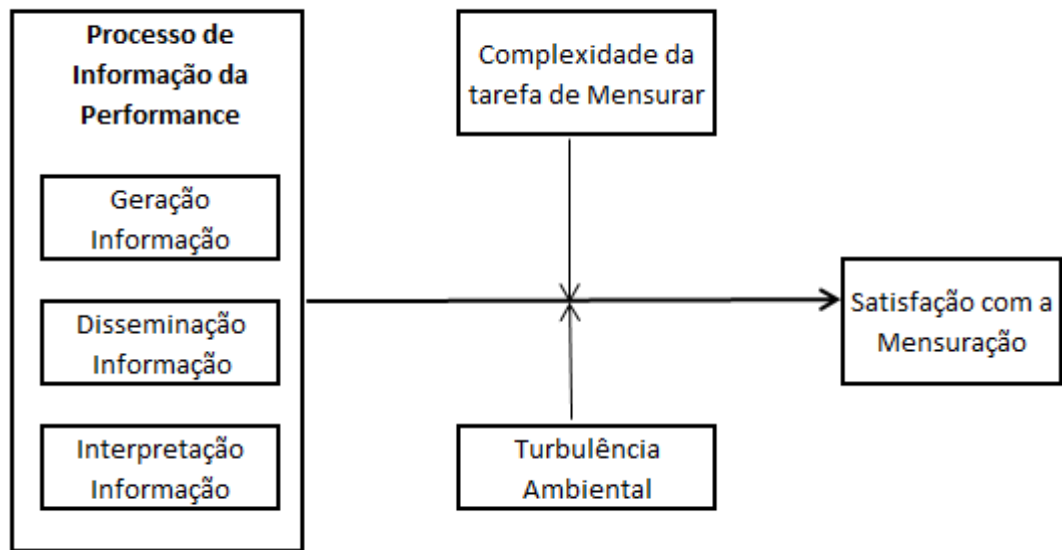


FIGURA 6 - Modelo adaptado de Mensuração de Resultado.
 Fonte: CLARK *et al.*, 2006, p. 195

A busca por modelos que representem e elucidem a questão de como é feita a avaliação da estratégia e de seus resultados se mostrou bastante infrutífera, já que, conforme exposto até o momento, poucos estudos tratam do assunto. Malshe e Sohi (2009) corroboram esta afirmação em seu artigo, O que faz com que uma estratégia implementada na interface marketing- comercial tenha mais sucesso?. Eles agregam um fator importante que é a questão de outras áreas, neste caso a de vendas, estarem envolvidas no processo de implementação, e de como faltam modelos que prevejam os impactos disso. Através de um estudo utilizando-se do modelo de pesquisa *grounded*, com 58 entrevistas em profundidade com profissionais de marketing e vendas e uma pesquisa qualitativa com um grupo de onze profissionais de marketing, eles propuseram um modelo de formulação da estratégia de marketing, composto por três estágios: trabalho de base, transferência e acompanhamento. Estes três estágios formam um continuum de relações e atividades entre as áreas, que começam na conceitualização da estratégia e terminam no estágio de follow-up.

Os respondentes da pesquisa entenderam que um processo efetivo de elaboração da estratégia deveria começar na conceitualização da estratégia, onde as áreas teriam conversas formais e informais sobre a situação atual do mercado, as novas estratégias e outros assuntos pertinentes, que formariam a base para o planejamento. A partir disso, a área de marketing definiria a estratégia, que seria

repassada para os departamentos no estágio de transferência. A última etapa do processo e a que mais interessa neste estudo, seria o acompanhamento, onde as áreas fariam o acompanhamento das atividades acordadas e apresentadas durante o estágio de transferência, fazendo as alterações necessárias para a estratégia (FIGURA 7).

Foram detectados passos importantes, para que cada etapa fosse atingida. Na primeira, de trabalho de base (FIGURA 7), (1) estar aberto para dar e receber *feedback*, de forma real e sincera; (2) sentido coletivo, que se refere a escolher alguns membros da organização, e neste caso leiam-se diferentes áreas, interpretando as informações do mercado, à luz do conhecimento organizacional, para entender de forma mais apurada o que acontece no ambiente externo; (3) finalização da estratégia, que seria a revisão da estratégia de marketing, de forma conjunta entre as áreas, para entender se ela faz sentido, se pode funcionar, se as pessoas destinarão parte do seu tempo para fazer com que funcione, quanto custará, etc.

No estágio de transferência (FIGURA 7), a estratégia de marketing é formalmente apresentada, com seus desmembramentos, para a equipe de vendas como um todo em reuniões de vendas ou outros tipos de eventos. Neste estágio há três pontos importantes: (1) o delineamento da estratégia, que seria a revelação dos detalhes do planejamento para todo o grupo. Para tanto, é necessário haver uma simplificação da estratégia e uma tradução da mesma para uma linguagem que seja fácil de entender pela equipe de vendas. É importante não haver surpresas nesta fase, ou seja, não haver mudanças de última hora, para que não haja resistência por parte da equipe. E o marketing tem que estar preparado para, apesar do processo anterior, ouvir críticas e responder a perguntas, garantindo assim um bom entendimento e maior comprometimento. (2) A criação de planos de ação se refere à tradução da estratégia de marketing em ações que serão executadas enquanto estiverem trabalhando nas suas respectivas áreas. Isso faz com que as áreas se envolvam mais e possam tirar eventuais dúvidas que poderiam afetar a implementação; e (3) um bom desfecho, que é a coroação da estratégia, o momento em que ela é levada para o campo de negócios e implementada efetivamente. Significa fazer uma síntese do que foi falado e das prioridades e traçar um plano de ação. Desta forma, segundo as constatações dos autores, um desfecho bom ajudava as pessoas a reforçar a atenção em aspectos chave da estratégia, ajudando

também na motivação da equipe e aumentando o comprometimento para com o plano de ação.

A última etapa apresentada no modelo (FIGURA 7), a de acompanhamento, demonstra que um processo efetivo de realização da estratégia inclui um estágio de acompanhamento sistemático, onde a área de marketing está igualmente envolvida. Ou seja, a área de marketing não faz a estratégia e entrega para as áreas, terminando ali o processo. Ela continua sendo parte integrante da implementação. Três aspectos se mostram relevantes nessa fase: (1) checagem – demonstra ser importante que as áreas façam uma checagem constante uma das outras, para garantir que a execução está no caminho certo, garantindo assim o envolvimento das pessoas e a direção correta da implementação, (2) comunicação bidirecional, uma vez que as equipes voltam para campo, isso ajuda a área de marketing a tirar dúvidas, diminuir preocupações, e também a ter feedbacks mais ágeis sobre como as estratégias foram recebidas pelo mercado, o que culmina no terceiro ponto, o de alinhamento da estratégia (3), onde a área de marketing altera as estratégias que estão passando por dificuldades não previstas, ou se não estivessem alcançando os resultados esperados.

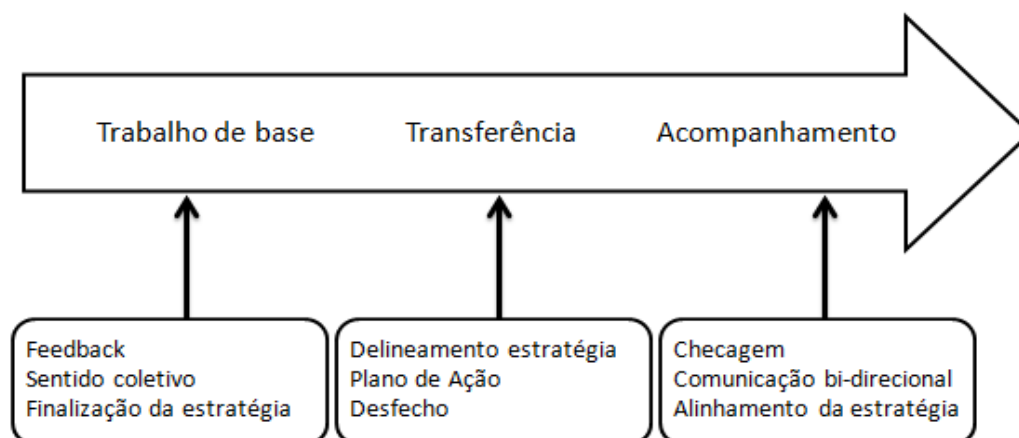


FIGURA 7 - Modelo adaptado de Processo Mensuração de Resultado.
Fonte: Malshe e Sohi, 2009, p. 416

Conforme o exposto no referencial teórico, a maioria dos modelos analisados contempla a questão da avaliação dos resultados, mas não há aprofundamento no assunto e nem esclarecimento de como pode ser feito. O único modelo analisado que delineia um processo de avaliação de resultados, é o de

Malshe e Sohi (2009), que traz um modelo detalhado mostrando como as organizações podem fazer o planejamento e acompanhá-lo para obter melhores resultados. Vem daí o objeto de pesquisa da presente pesquisa, para entender melhor como se dá esse processo, seus passos e principais pontos para garantir o sucesso.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia proposta para a solução do problema de pesquisa levantado.

3.1 Especificação do Problema e Questões de Pesquisa

O presente estudo visa contribuir com as demandas acadêmicas nas pesquisas sobre estratégia de marketing e seus resultados, com foco específico no processo de acompanhamento da estratégia de marketing, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: **Como é feito o acompanhamento dos resultados do processo de implementação de estratégias de marketing em organizações com o propósito de conhecer se os objetivos são atingidos?**

Com o propósito de eliminar as possíveis dúvidas do que deve ser considerado na pesquisa, algumas questões foram levantadas a fim de orientar o estudo e constam a seguir:

- De que forma é feito o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing nas organizações pesquisadas?
- Como as empresas estudadas definem seus objetivos?
- Como as empresas analisadas medem os resultados esperados?
- Como as empresas estudadas interpretam a diferença entre previsto e realizado?
- O que as empresas pesquisadas fazem com o resultado desta interpretação?

3.2 Apresentação e classificação das Variáveis

Este item apresenta as variáveis envolvidas no estudo, a partir do problema e das questões expostas, apresentando suas definições constitutivas e operacionais.

a) Estratégia de marketing

Definição Constitutiva (DC): Estratégia de Marketing é, segundo Varadarajan (2010), um padrão de decisão integrado da organização que especifica suas escolhas cruciais relacionadas a produtos, mercados, ações de marketing e recursos de marketing, envolvidos na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas realizadas com as empresas, e que possibilitam à empresa alcançar seus objetivos.

b) Processo de Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing

DC: Processo de Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing é um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas envolvidos no desenvolvimento e execução de planos de marketing (MENON *et al.*, 1999).

c) Processo de Implementação da Estratégia de Marketing

DC: Segundo Hrebiniak (2010), a execução é um processo. Não é o resultado de uma decisão ou ação únicas, mas sim de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo. É o conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização tenha êxito em fazer a sua estratégia funcionar.

DO: Esta variável será operacionalizada através da descrição do processo de implementação de uma determinada estratégia de marketing realizada pelas empresas estudadas. Isso se deu através de entrevistas em profundidade com os gestores das organizações e pessoas envolvidas no processo de implementação da estratégia, bem como fazendo uma análise de documentos das empresas.

Para a realização da descrição e melhor entendimento da estratégia, utilizou-se um roteiro de entrevista baseado na junção dos modelos de Sashittal e Jassawalla (2001), que detalha a forma como o processo de estratégia de marketing acontece na prática das empresas, baseando-se em tópicos como os antecedentes

conceituais, influenciadores de nível operacional, escolhas gerenciais e resultados obtidos do processo de marketing estratégico. E no de Malshe e Sohi (2009), que trabalha mais profundamente, mas não exclusivamente, a questão do acompanhamento da estratégia de marketing. Destacaram-se três etapas do processo que foram trabalhadas neste estudo: a formulação da estratégia de marketing, a implementação da estratégia de marketing e o acompanhamento da estratégia de marketing.

c) Resultados da estratégia de marketing

DC: acompanhamento dos resultados de marketing é uma forma específica de processo de informação de mercado para a organização (CLARK, 2006).

DO: Esta variável será operacionalizada através da verificação de como foram estabelecidas as metas almejadas, se foram verificados e como foram alcançados, quem elaborou, quem executou e quem acompanhou. Isso se obterá através da comparação do previsto (expectativa) versus o alcançado, obtido com as entrevistas em profundidade, bem como fazendo uma análise de documentos das empresas. O modelo utilizado para a análise deste aspecto foi o de Malshe e Sohi (2009), que detalha os passos necessários para garantir os melhores resultados do processo de implementação de uma estratégia de marketing. Sendo dividido em três etapas distintas (trabalho de base, transferência e acompanhamento) e seus desdobramentos para a organização.

3.3 Delineamento da Pesquisa

Considerando o problema de pesquisa apresentado anteriormente, optou-se pela perspectiva qualitativa, já que ela tem como finalidade a compreensão e explicação de forma mais aprofundada do fenômeno, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006).

Creswell (2010) apresenta as características da pesquisa qualitativa: (1) a coleta de dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão

ou problema; (2) o pesquisador é um instrumento fundamental, já que coleta pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, observação ou entrevista com o participante; (3) os pesquisadores utilizam e coletam múltiplas formas de dados, ao invés de confiarem suas pesquisas à uma só fonte; (4) faz-se uma análise de dados indutiva; (5) o foco está na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema ou questão; (6) é um projeto emergente, ou seja flexível à medida que os dados são coletados; (7) utiliza-se frequentemente de lentes teóricas para enxergar o estudo; (8) é interpretativo, já que o pesquisador faz uma interpretação do que vê e entende; (9) gera um relato holístico, ou seja, um relato dos múltiplos fatores envolvidos.

Dentro dos estudos qualitativos existem vários tipos de estratégias de investigação. Para este estudo, especificamente, optou-se pela utilização da estratégia de Estudo de caso. Segundo Yin (2007) os estudos de caso são normalmente utilizados como estratégia de pesquisa, quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo o autor ainda, os estudos de caso permitem compreender fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos, o que corrobora com o foco do presente estudo. Há uma definição que reforça ainda mais a utilização de estudos de caso para o presente projeto:

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (Schramm, 1971 apud Yin, 2007)

As técnicas de coleta envolvem a coleta de dados secundários, através dos documentos das organizações (YIN, 2007) e de dados primários, através de entrevistas com os gestores das organizações. Foi realizada análise de conteúdo para interpretação dos resultados obtidos, bem como a triangulação dos dados encontrados, fornecendo maior confiabilidade para a pesquisa.

O propósito deste estudo não é o de generalizar o conhecimento, mas sim o de gerar conhecimento acerca do problema, identificando os fatores de influência e impacto no mesmo.

Em relação à temporalidade desta pesquisa, a opção transversal mostrou-se a mais adequada, já que os dados serão coletados em um único momento (MALHOTRA, 2006).

3.4 O Caso

O nível de análise deste estudo é o das organizações, sendo a organização estudada uma área de negócios de uma multinacional do setor automotivo. A empresa concordou em participar deste estudo, mas solicitou que seu nome não fosse divulgado, para resguardar a marca de possíveis concorrentes, já que o objeto deste estudo envolve grande parte da estratégia de atuação e diferenciação da organização.

Portanto, criou-se um nome fictício, para facilitar a análise dos resultados e identificação da organização, que se chamará de Drive. A organização analisada está sediada em Curitiba, Paraná e pertence a um grupo líder mundial, que oferta produtos e serviços destinados ao segmento de transportes e infraestrutura industrial, incluindo caminhões, ônibus, equipamentos e serviços financeiros. O grupo possui mais de 100.000 funcionários, fábricas em 20 diferentes países e vendas em mais de 190 mercados e é reconhecido pela qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados. Entre os valores corporativos do Grupo estão a qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente.

A Drive por sua vez, está presente em mais de 40 países, atuando, no mercado brasileiro há 18 anos. Entre os principais produtos ofertados estão diferentes tipos de financiamentos, entre eles Finame, Leasing e financiamento prefixado; consórcios e seguros para os bens e prestamista.

Cada empresa do grupo (denominadas de áreas de negócios) possui sua estrutura própria (FIGURA 8), independente, mas por fazerem parte do mesmo grupo, compartilham conhecimentos e experiências umas com as outras. Em vários casos os clientes da marca coincidem, gerando também oportunidades para o compartilhamento de ações e para a criação de estratégias conjuntas, que potencializam os resultados para a organização. Nestes casos as áreas pares (os

marketings de cada empresa) se reúnem para buscar as melhores soluções e traçarem as estratégias de forma conjunta.

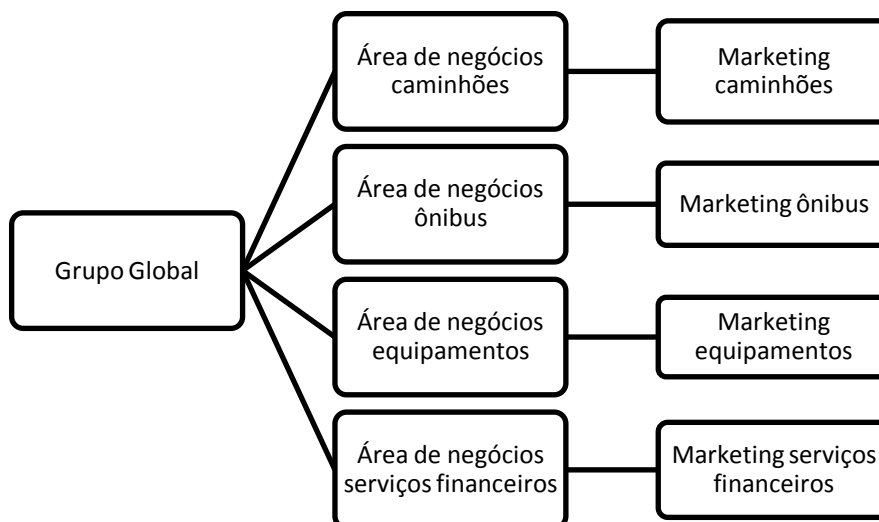


FIGURA 8 -.ESTRUTURA DO GRUPO
FONTE: O autor (2013)

A comercialização dos produtos do Grupo é realizada também de forma independente entre as áreas de negócios. A comercialização é realizada através de concessionários e distribuidores espalhados em pontos estratégicos do Brasil, totalizando mais de 100 pontos de venda.

A Drive é uma das empresas do grupo, responsável pelas soluções financeiras, com conhecimento e expertise específicos no mercado de atuação das outras marcas do grupo, a Drive dá apoio às vendas, oferecendo soluções aos concessionários e clientes finais, ajudando-os a adquirir os produtos que eles necessitam para seus negócios.

Na figura 9, pode-se entender a dinâmica de relacionamento da Drive com as outras empresas do grupo (áreas de negócios), concessionárias e clientes finais. Ela se coloca como um parceiro de negócios, garantindo qualidade, segurança e a credibilidade da marca do grupo para os clientes que desejam adquirir os produtos da marca.

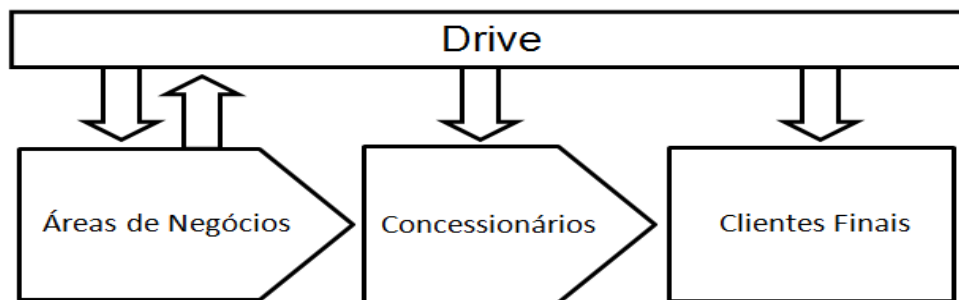


FIGURA 9 -.DINÂMICA RELACIONAMENTO DRIVE
 FONTE: O autor (2013)

Segundo a organização, ela agrega valor ao negócio à medida que possui especialistas no segmento de atuação da indústria, com conhecimento sobre os produtos do Grupo e suas aplicações, entendendo as necessidades dos clientes e de seus negócios, entregando soluções integradas com as outras empresas do Grupo, apoiando os clientes em seus ciclos de negócios, valorizando relacionamentos de longo prazo, e finalmente, oferecendo serviços superiores, de confiança e consistentes (Corporate presentation 2012, p. 6). Tudo isso seguindo os valores da organização de ser focada no cliente, responsável, flexível, dando respostas ágeis, direcionada para a qualidade, engajada (Corporate presentation 2012, p. 7).

A empresa possui atualmente aproximadamente 300 funcionários, sendo 130 da área comercial e 3 na área de marketing. A Drive não possui uma estrutura física (pontos de venda) própria, ela atua nos pontos de venda das áreas de negócios (concessionárias e distribuidores), nas diferentes cidades do Brasil, para prestar um serviço unificado e de qualidade para os clientes da rede.

Na questão da estrutura organizacional, o gerente da área se reporta diretamente ao presidente, compartilhando as funções da gerência de marketing e de comercial de consórcios, conforme colocado na figura 10. O acúmulo de tarefas se dá por conta da área de consórcios gerar diversas campanhas de incentivo às vendas, integrando-se com as funções da área de marketing. Conforme demonstrado na figura 10, abaixo do gerente estão: um analista que é quem efetivamente conduz o dia a dia da área e um estagiário que dá suporte às atividades e pagamentos. Além disso, a empresa contrata fornecedores externos para a realização da implementação de sua estratégia, envolvendo a criação e

produção de materiais de comunicação, coordenação da campanha de relacionamento (envio de brindes, de mensagens de aniversário, elaboração de pesquisas, etc), gerenciamento do blog, entre outras atividades.

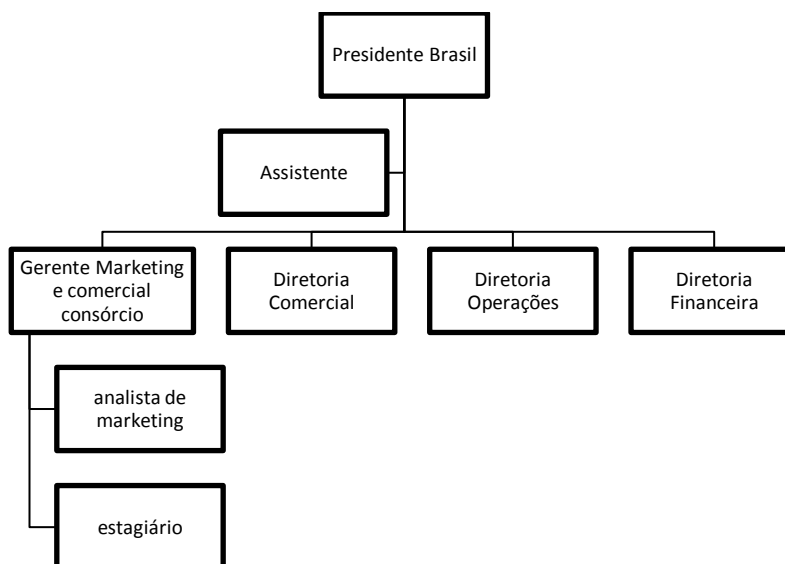


FIGURA 10: ESTRUTURA HIERÁRQUICA DRIVE
FONTE: O autor (2013)

Grande parte do trabalho e dos projetos é terceirizada para que seja viável o seu desenvolvimento, já que a empresa tem uma estrutura bastante enxuta, mantendo-se a coordenação interna, para garantir alinhamento às especificações da marca, ao posicionamento e o consequente atingimento dos resultados.

Por conta da estrutura reduzida e da necessidade de alinhamento com as outras áreas de negócios, já que muitos clientes são compartilhados, há o desenvolvimento, em conjunto de eventos e ações. Nestes casos, sempre que há um evento realizado pelas outras áreas de negócios, os coordenadores de marketing das outras empresas já contemplam ações que incluam a Drive no evento, e eles mesmos coordenam tudo, sem a necessidade da presença efetiva de alguém da equipe de marketing da Drive.

A unidade de análise deste estudo é a organização Drive, através das pessoas envolvidas, direta e indiretamente, no processo de implementação e acompanhamento da estratégia de marketing, neste caso o presidente da empresa, o gerente da área de marketing, o analista de marketing e a diretora de planejamento da agência que implementa as ações relativas à campanha de

relacionamento. O estagiário não foi entrevistado por estar mais ligado à administração de pagamento de fornecedores da área.

3.5 Coleta e Análise de dados

O presente estudo englobou uma pesquisa de dados primários, obtidos através de entrevistas pessoais em profundidade com o público da pesquisa, neste caso, o presidente da organização, gerente de marketing, analista da área e a diretora de planejamento da agência que implementa as ações relativas à campanha de relacionamento. Utilizando-se de um roteiro previamente estudado e planejado em função da bibliografia existente e do problema em questão. As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2012 e janeiro de 2013, na sede da organização, com duração média de 40 minutos cada.

Houve também uma fase que consistiu da coleta e posterior análise de dados secundários, dentre eles, emails, apresentações, pesquisas de satisfação, apresentações institucionais e outros documentos disponíveis na organização, que corroboraram com o descrito nas entrevistas em profundidade (Yin, 2007).

A fim de buscar uma maior confiabilidade para o estudo, foi feito um protocolo de entrevista, bem como a gravação e transcrição das mesmas, para possibilitar a triangulação dos dados coletados, realizando um cruzamento entre os dados coletados e as entrevistas realizadas.

Yin (2007) sugere que os pesquisadores qualitativos precisam documentar os procedimentos de seus estudos de caso e documentar o máximo de passos possíveis dos procedimentos. Ele também recomenda apresentar um protocolo e um banco de dados detalhados do estudo de caso. Creswell (2010) complementa este ponto afirmando que o protocolo de entrevista serve para registrar as respostas durante a entrevista qualitativa e deve incluir os seguintes componentes: (1) cabeçalho contendo data, local, nome do entrevistador e nome do entrevistado; (2) instruções a serem seguidas pelo entrevistador, para garantir que os procedimentos sejam usados por vários entrevistadores (se for o caso); (3) as questões; (4) sondagens das questões, para aprofundar o assunto, detalhando os temas; (5) espaço entre as perguntas para registrar as respostas; (6) agradecimento final pelo tempo dedicado à entrevista.

O protocolo de entrevista foi enviado para um especialista na área de estratégia de marketing, para validação e considerações.

O roteiro final foi usado como base para que a entrevista fosse mais frutífera e para auxiliar no estímulo às questões, consistindo na descrição do processo de planejamento e implementação da estratégia, para avaliar como é feito, seus impactos e resultados. Ele foi dividido em três grandes blocos de assuntos: formulação da estratégia, implementação da estratégia e acompanhamento dos resultados, tópicos estes que também foram usados para a avaliação das respostas obtidas durante a pesquisa.

Caso a triangulação de diferentes fontes de informação, tais como os documentos, e entrevistas, gerem convergência de várias fontes de dados ou perspectivas dos participantes, pode-se afirmar que o processo está auxiliando à validação do estudo (CRESWELL, 2010). Yin (2007) também reforça este ponto pontuando que qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo um estilo corroborativo de pesquisa.

Noble, Sinha & Kumar (2002), utilizaram relatórios corporativos como fonte de dados secundários, com sucesso. Os relatórios foram utilizados para entender a estratégia global da organização, que influencia e permeia todas as empresas do Grupo e para checar se a estratégia estabelecida e analisada está em linha com a estratégia global.

3.6 Protocolo de Pesquisa

A elaboração do protocolo se deu pela junção de dois modelos previamente apresentados na fundamentação teórica, o de Sashittal e Jassawalla (2001), que trata da forma como o processo de estratégia de marketing acontece na prática das empresas, baseando-se em tópicos como os antecedentes conceituais, influenciadores de nível operacional, escolhas gerenciais e resultados obtidos do processo de marketing estratégico. Como já afirmado, no referencial teórico, falta neste modelo um aprofundamento sobre a parte do acompanhamento, ou seja, como os resultados foram alcançados e como este acompanhamento foi feito. Para

tanto, utilizou-se o modelo de Malshe e Sohi (2009), que foca no acompanhamento da estratégia de marketing, mas com uma visão geral, desde a sua concepção até a implementação. As perguntas do roteiro de entrevista do modelo de Sashittal e Jassawalla abordam questões tais como: como são desenvolvidos os planos de marketing na organização, se existe algum processo definido, quais seriam os principais problemas encontrados quando se planeja e implementa programas e estratégias de marketing, qual seria o relacionamento entre os mais envolvidos no planejamento e implementação de marketing, se existe uma relação entre o planejamento das estratégias de marketing e a implementação, onde é necessário colocar a maioria das energias e ideias (no momento da implementação), quais foram os grupos mais importantes com os quais houve interação, quais foram os principais problemas encontrados, e o que foi feito, se alcançou os objetivos almejados para o período, e o que aprendeu de mais importante sobre a implementação. Em resumo, são perguntas que levam o entrevistado a descrever o processo completo de planejamento e implementação da estratégia.

No modelo de Malshe e Sohi (2009), segue-se a mesma linha, buscando a descrição desde o planejamento até a implementação, mas aprofundando na questão mais prática do como foi feito, o que complementa e atende às necessidades da presente pesquisa. Os três estágios identificados por eles, formam um continuum de relações e atividades entre as áreas, que começam na conceitualização da estratégia e terminam no estágio de follow-up. O de trabalho de base, que inclui conversas formais e informais entre pessoas-chave das diferentes áreas sobre o ambiente, novas estratégias, dando e recebendo feedback. O de transferência que seria o repasse formal da estratégia realizada para as áreas, na linguagem adequada e com abertura devida para tirar dúvidas e receber críticas, transformando as estratégias em planos de ação que possam ser levados para o campo. O estágio do acompanhamento seria onde as áreas fariam o follow-up sistemático das atividades planejadas e acordadas, mantendo-se a área de marketing envolvida, sendo necessário haver uma checagem constante das ações, comunicação bidirecional para tirar dúvidas e a efetivação dos ajustes necessários.

Através da comparação dos protocolos de pesquisa dos dois modelos e do entendimento dos pontos em que se complementavam, já que o modelo de Malshe e Sohi (2009) aborda mais profundamente o aspecto da avaliação do resultado, apresentando suas etapas, formou-se o protocolo de pesquisa final. A Tabela 1

agrupou as perguntas de ambos os modelos de acordo com a similaridade, para melhor entendimento das diferenças de ambos os modelos.

O protocolo de entrevista de Malshe e Sohi (2009) aborda questões como: como as estratégias de marketing são criadas na sua organização, qual o papel que a equipe de vendas tem nesse processo, qual o papel que os envolvidos com marketing tem nesse processo, como a empresa lida com a entrega da estratégia, como implementam as estratégias de marketing, quem é o responsável pela implementação da estratégia, como envolvem a equipe de vendas no processo de implementação e qual o papel desempenhado pelas funções de vendas e marketing no processo.

Protocolo Sashittal e Jassawalla	Protocolo Malshe e Sohi	Roteiro
1. Como você descreveria suas experiências atuais na implementação de planos de marketing e estratégias? Como foi o seu envolvimento pessoal?		
2. como são desenvolvidos os planos de marketing por aqui? Existe algum tipo de processo? Quais são as principais problemas que você encontra quando planeja programas e estratégias de marketing?	1. Como as estratégias de marketing são criadas na sua organização?	1. como as estratégias de marketing são criadas na organização? Como são desenvolvidos os planos de marketing? Existe algum tipo de processo definido? 2. Quais são os principais problemas que você encontra quando planeja programas e estratégias de marketing? (tem objetivos definidos? forma de medir efetividade? De onde vem a informação?
3. qual é o relacionamento entre os mais envolvidos no planejamento de marketing e os mais envolvidos na implementação?	2. qual o papel que a equipe de vendas tem nesse processo? 3. qual o papel que os envolvidos com marketing tem nesse processo?	3. Quais são as áreas envolvidas no planejamento de marketing e quem são os mais envolvidos na implementação?
4. existe uma relação entre o planejamento das estratégias de marketing e a implementação? Quais são as coisas mais importantes que uma pessoa envolvida em desenvolver os planos deveria saber sobre implementação? Quais são as coisas mais importantes que uma pessoa envolvida em implementar os planos deveria saber sobre planejamento?	4. como a sua empresa lida com a passagem/entrega da estratégia? 5. como vocês implementam as estratégias de marketing? 6. quem é o responsável pela implementação da estratégia? 7. Como vocês envolvem a equipe de vendas no processo de implementação?	4. Como vocês implementam as estratégias de marketing? Quem são os responsáveis pela implementação?

5. quando você reflete sobre o que você fez para implementar, onde você colocou a maioria das suas energias e ideias? O que exigiu mais atenção? Por quê?		5. quando você reflete sobre o que você fez para implementar, onde você colocou a maioria das suas energias e ideias? O que exigiu mais atenção? Por quê?
6. quais foram os grupos mais importantes com os quais você interagiu quando você implementou a estratégia? Quais foram os principais problemas encontrados? O que você fez? Como você conseguiu fazê-los apoiar os seus esforços?	8. Qual o papel desempenhado pelas funções de vendas e marketing no processo?	6. Quais foram os principais problemas encontrados na implementação? O que você fez?
7. Você alcançou os seus objetivos almejados para o período? O que contribuiu mais para isso? Quais resultados contam mais?		7. Você alcançou os seus objetivos almejados para o período? O que contribuiu mais para isso? Quais resultados contam mais?
8. o que você aprendeu de mais importante sobre a implementação? O que a organização aprendeu com a implementação?		8. Como foi feito o acompanhamento das ações planejadas e dos resultados obtidos?
9. Supondo que você tivesse as próximas 2 semanas para treinar uma pessoa sobre as suas responsabilidades de implementação... existe alguma coisa que você gostaria de compartilhar com ela?		O que você aprendeu de mais importante sobre o processo de implementação da estratégia de marketing?

TABELA 1 – COMPARAÇÃO PROTOCOLOS DE PESQUISA
 FONTE: O autor (2013)

Como se pode perceber pela tabela 1, no modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) há uma primeira pergunta de abertura, que não existe no de Malshe e Sohi (2009). Optou-se por substituir esta pergunta por uma introdução do que será pesquisado, uma pequena explanação do tema da pesquisa, passando diretamente para a pergunta sobre a criação da estratégia, conforme o modelo de Malshe e Sohi (2009).

Ambos modelos buscam o entendimento de como as estratégias de marketing são criadas na organização. Passando para o aspecto de quem está envolvido diretamente no planejamento de marketing e na sua consequente implementação. No modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) isso é perguntado de forma mais genérica: qual é o relacionamento entre os mais envolvidos no planejamento de marketing e na implementação, já no modelo de Malshe e Sohi (2009), foca-se na relação entre o marketing e a área comercial, principal escopo da

pesquisa realizada por ele, mas que não é o foco desse projeto especificamente. Buscamos entender como é feito o processo de acompanhamento, mas não restrito ao relacionamento entre a área comercial e a de marketing. Após as primeiras perguntas sobre como a estratégia foi desenvolvida, os modelos passam para a questão do acompanhamento, buscando entender se os resultados foram atingidos, o que mais contribuiu, o que deu certo e o que deu errado e como isso foi avaliado, objeto do presente estudo.

Juntando-se tanto os modelos como seus protocolos de entrevista, chega-se ao protocolo utilizado na presente pesquisa (Apêndice 1). Ele é composto por perguntas principais e subitens, com o objetivo de estimular os respondentes a dar o maior número possível de detalhes sobre a estratégia.

Importante ressaltar que os participantes não viram o roteiro previamente, as perguntas eram feitas à medida que se faziam necessárias, mas entende-se a importância de detalhar o roteiro para futuras pesquisas e replicações, conforme abordado por Creswell (2010).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo de caso foi realizado na empresa Drive, sediada em Curitiba, Paraná, que faz parte de um grupo líder mundial. A empresa oferece a seus clientes soluções financeiras para a viabilização da compra dos produtos da marca, dentre eles caminhões, ônibus e equipamentos. Para tal, oferece uma gama diversificada de produtos financeiros tais como financiamentos, consórcios e seguros.

A empresa está situada em Curitiba, estado do Paraná, e possui aproximadamente 300 funcionários. Deste total, 130 funcionários são da área comercial e ficam alocados nas concessionárias da rede por todo o Brasil e três funcionários fazem parte da área de marketing, situados em Curitiba, Paraná, juntamente com os outros funcionários da empresa. A comercialização dos produtos é realizada através da estrutura física (pontos de venda) dos concessionários da rede, agregando valor à marca e prestando um serviço unificado e de qualidade para os clientes da rede. Os funcionários da área comercial se inserem na estrutura da rede, nas diferentes cidades do Brasil, fazendo trabalho externo de visitas a clientes e interno nas concessionárias, acompanhando e auxiliando nas vendas. O restante da estrutura da empresa fica sediada em Curitiba, juntamente com as outras áreas de negócios, garantindo assim maior integração e alinhamento das ações realizadas, já que os clientes da marca coincidem. No caso da Drive, ela atende exclusivamente os clientes da marca do Grupo estudado, não atendendo ao público em geral, ou seja, clientes interessados em adquirir veículos de outras marcas não são atendidos pela mesma.

A área de marketing é composta por um gerente que está diretamente ligado ao presidente da Drive, compartilhando as funções da gerência de marketing e de comercial de consórcios (FIGURA 10). Abaixo dele encontram-se um analista e um estagiário que dá suporte às atividades e fica responsável pelos pagamentos da área.

Como forma de viabilizar a implementação das estratégias, a empresa trabalha com a terceirização de projetos com agências de propaganda, empresas especializadas em relacionamento e outros fornecedores.

Além disso, e por conta da sinergia de clientes, a Drive também trabalha bastante próxima das outras áreas de negócios, participando e auxiliando em atividades e eventos das mesmas.

A pesquisa realizada na empresa demonstra claramente as etapas do planejamento, implementação e acompanhamento da estratégia de marketing.

Para melhor direcionamento e análise dos resultados, solicitou-se para o primeiro entrevistado – o presidente da empresa - que ele pensasse numa estratégia que tivesse sido planejada, implementada e gerado resultados, durante o ano anterior, e para que respondesse às perguntas sob a ótica desta estratégia, para possibilitar a descrição mais detalhada do passo a passo realizado. A partir disso, quando os outros participantes foram entrevistados, solicitou-se que eles pensassem na mesma estratégia, para garantir melhores resultados de respostas e análise.

Durante a entrevista foi utilizado o roteiro previamente elaborado, para guiar as perguntas e respostas e gerar maiores condições de assegurar os resultados e o aprofundamento nas questões. O roteiro foi construindo após análise da bibliografia e dos modelos existentes, juntando-se o modelo e roteiro de pesquisa de Sashittal e Jassawalla (2001) (FIGURA 4), que tem como objetivo principal o de apresentar como o processo de estratégia de marketing acontece na prática nas empresas. O modelo apresenta os antecedentes conceituais, influenciadores de nível operacional, escolhas gerenciais e resultados do processo de marketing estratégico. E o roteiro de pesquisa faz perguntas para entender o processo de formulação e implementação da estratégia.

Outro modelo utilizado no estudo foi o de Malshe e Sohi (2009), com o objetivo de complementar o modelo de Sashittal e Jassawalla, no tocante ao acompanhamento da estratégia de marketing. O modelo de Malshe e Sohi também trata da formulação da estratégia de marketing, composta por três estágios: trabalho de base, transferência e acompanhamento, com um foco bastante didático, oferecendo um passo a passo do que deve ser feito para se obter os melhores resultados na implementação de uma estratégia.

A estratégia eleita pelo presidente da organização foi a de relacionamento com a rede de concessionárias, por ser considerada a principal estratégia da empresa, já que os serviços da Drive são comercializados através da rede de concessionários. Além disso, ela centraliza a maioria dos recursos sejam eles financeiros ou de alocação de tempo e pessoas. Bem como pela questão da forma

do relacionamento utilizado com a rede, já que a empresa é cativa, ou seja, vende exclusivamente os produtos da marca do grupo, com o detalhe de que os vendedores da rede podem vender seus produtos (caminhões, ônibus e equipamentos) com o apoio de outra instituição financeira. A escolha da instituição é uma opção e não uma obrigação ou algo previamente determinado.

A estratégia de relacionamento consiste então em buscar formas de se tornar a primeira opção de serviços financeiros para a rede de concessionários. Ser o principal parceiro de negócios deles. Segundo a apresentação da empresa (*Corporate presentation*, 2012. p.6), a organização agrega valor ao negócio à medida que possui especialistas no segmento de atuação da indústria, com conhecimento sobre os produtos do Grupo e seus usos, entende as necessidades dos clientes e de seus negócios, entrega soluções integradas com as outras empresas do Grupo, apoia os clientes em seus ciclos de negócios, valorizando relacionamentos de longo prazo, e finalmente, responde com serviços superiores, de confiança e consistentes.

A estratégia de relacionamento permeia as ações realizadas na organização. A organização entende que este é um caminho importante para alcançar os seus resultados. No arquivo explicativo sobre a estratégia (*Strategy: growing together*. 2012, página 2, há uma descrição do por que reforçar as parcerias com os clientes e concessionários ao longo dos seus ciclos de vida é importante, já que, segundo o documento, os relacionamentos são a base para o sucesso da Drive, entregando as soluções financeiras certas, de acordo com o momento do ciclo de vida em que se encontram, não só pontualmente, num único momento, agregando valor ao processo de venda, o que gera maior facilidade de se realizarem negócios com a Drive, criando lealdade por parte do concessionário e do cliente, dando o suporte necessário às outras áreas de negócios e seus produtos.

O foco principal da estratégia com a rede se deu, segundo o Presidente da empresa, pela necessidade de se aproximar da rede de concessionários, já que é através deles que as vendas são realizadas e por uma questão de limitação orçamentária, já que seria necessário muito mais orçamento para se relacionar com todos os clientes (carteira de 5.000), ao passo que se focando na rede são aproximadamente 1.000 vendedores. A informação sobre os vendedores foi demonstrada no relatório da base de dados da rede de concessionários (*Base*, 2012, p.1), que contém o cadastro de todos os vendedores da rede, com seus dados

principais: nome completo, CPF, telefone, endereço, concessionária a que pertence, volume de negócios realizados por produtos, e outros dados relativos a campanha, como preferências de alimentação, lazer, atividades realizadas etc. O presidente da empresa reforçou em seu depoimento a questão do foco da estratégia e do fator custo como influenciador na definição de qual estratégia escolher:

“Um dos nossos objetivos é fortalecer o relacionamento com os concessionários e clientes. Isso inclui a implementação de várias ferramentas, como por exemplo, um portal de acesso para os concessionários e clientes, ou como uma ferramenta de cotação, onde os vendedores possam usar na rede. O vendedor da rede é a peça chave no nosso processo, ele precisa estar com a Drive na cabeça, e a gente não tem recursos para atingir o cliente final, então a gente focou numa campanha de relacionamento, que é uma forma de ter um contato contínuo com eles”.
(presidente).

Entende-se melhor o surgimento da estratégia através da resposta do Gerente de marketing, que demonstra em sua colocação a falta de obrigatoriedade da rede vender através do banco Drive, e a conseqüente necessidade da empresa trabalhar a estratégia de relacionamento para obter melhores resultados:

O objetivo da fábrica, das áreas de negócios da rede de concessionários é vender os produtos da marca, então não importa para eles como esse cliente vai comprar, no fim do dia, é isso. Se o cliente paga à vista, se faz um trade in, ou se financia, o importante é ele vender um veículo. Se vendeu, atingiu o objetivo dele como concessionário, como fábrica. No nosso caso não, a gente tem competidores dentro da própria rede de concessionários (outros bancos). Obviamente a gente é o parceiro prioritário, mas não vamos fazer 100% dos negócios e nem vamos aprovar 100% dos negócios. Então a gente precisa fazer com que essa rede direcione os negócios para nós, que os clientes tenham este desejo de fazer negócio com a gente.

Segundo o gerente de marketing ainda, há várias vantagens para a rede trabalhar com a Drive, direcionando seus negócios, entre elas a conveniência, a liberação de capital em outros bancos, entre outras, mas muitas vezes isso pode passar despercebido, caso o representante da rede não reforce para o cliente ou caso o cliente não tenha uma boa experiência com a Drive. Trazendo mais uma vez a importância de se ter um bom relacionamento tanto com a rede, como com os clientes finais:

Quando o cliente pensa – eu vou comprar um caminhão, mas eu quero fazer com a financeira da marca, é porque ele tem uma experiência boa com a gente, ou porque é mais conveniente para ele, ou porque a equipe da

rede direcionou o negócio para fazer com a gente. Obviamente tem várias vantagens, benefícios de o cliente fazer com a gente, do que fazer com um banco do mercado. Um exemplo só, para ilustrar: ele usando a empresa cativa ele vai deixar de usar um capital de outro banco que normalmente ele usa para a operação dele. Então como o nosso negócio é financiar o bem em si e não a operação do cliente, enfim, o fluxo de caixa, ele faz captação para o fluxo de caixa dele em outro banco, liberando um limite de crédito em outro banco. Então ele tem um limite com o banco da montadora e ele tem um limite com outro banco, isso facilita a vida do cliente. Além de todas as vantagens, facilidades de estar encontrando toda a solução que ele precisa num único lugar para comprar. E para a gente estar à frente desse processo, ou seja, de ter esta preferência, de ser líder lá na venda, de ter os negócios direcionados para nossa empresa, precisa ter um relacionamento. (Gerente de Marketing)

O projeto em questão, descrito pelos entrevistados, como um desdobramento da estratégia de relacionamento, já é realizado há vários anos conforme depoimentos abaixo. Sofreu inúmeras alterações ao longo dos anos na forma de ser implementado, com inclusão e retirada de ações específicas como a criação de um blog para centralizar as novidades sobre a empresa, criação de incentivos de vendas, entre outras (Planejamento relacionamento Drive, 2009; Planejamento relacionamento Drive, 2010; Planejamento relacionamento Drive, 2011; Planejamento relacionamento Drive, 2012), mas se mantém como a principal ferramenta de relacionamento com a rede de concessionários. A diretora da agência de comunicação, responsável pela execução do projeto, citou como começou o projeto e as principais alterações realizadas, além da evolução do projeto ao longo dos anos:

Faz uns 7 anos, a gerente de marketing da época fez uma reunião conosco e nos passou que eles queriam começar a trabalhar o relacionamento com a rede, porque a rede era o principal fator de fechamento de negócios para eles, e apesar de ter os regionais, na correria do dia-a-dia, eles não faziam tudo o que poderia ser feito. Então eles queriam garantir que o mínimo seria feito, que todos da rede fossem valorizados e lembrados.

Passamos alguns meses planejando e levamos para eles avaliarem. Depois de várias rodadas de alteração, o projeto começou. Quando começou, o primeiro objetivo era ter um banco de dados da rede, com as principais informações, porque nem isso eles tinham de forma unificada. Era um banco de dados de cada produto (financiamento, consórcio e seguros), e eles não se conversavam. Então começamos do zero, os regionais nos enviavam a informação de quem eram os vendedores e nós entrávamos em contato e pedíamos para eles se cadastrarem. No começo não funcionou muito direito, mas com a inserção dos brindes a coisa andou, porque eles queriam ganhar os presentinhos e porque viam que tinha benefício. (Diretora Agência Comunicação)

Entre as principais mudanças percebidas, tanto nas respostas, quanto nos relatórios apresentados, percebe-se a diminuição de brindes e presentes enviados

aos participantes e o aumento de conteúdo (informações sobre o negócio, sobre como vender mais) oferecido para os participantes, através do blog lançado pela empresa, que ajuda no treinamento e argumentação de vendas, além de oferecer conteúdo sobre saúde e lazer.

Depois que conseguimos cadastrar todo mundo, começamos a ter informação sobre o que eles gostavam, e começamos a traçar outras estratégias de relacionamento. Aí a campanha foi evoluindo até chegar no que é hoje, mais voltada para a informação e o desenvolvimento da equipe. Fazemos pesquisas todos os anos e sempre que tem alguma ação maior, mas o retorno maior vem através do blog, onde os vendedores se manifestam e interagem com o que foi publicado e quando ligamos para pegar alguma informação, atualizar algum dado ou fazer alguma matéria. O sistema mudou, no começo era muito rudimentar, levávamos horas para conseguir cruzar uma informação. Hoje usamos um sistema de CRM, que tem todas as informações dos vendedores e de suas famílias. (Diretora agência comunicação)

Apesar das mudanças realizadas no planejamento e execução das tarefas, o orçamento mantém-se relativamente o mesmo através dos anos, mudando-se apenas o enfoque e as ações realizadas no projeto. O projeto engloba grande parte das ações realizadas pela organização, e é onde estão concentrados a maior parte dos recursos da empresa. O presidente relata que:

Ela (a campanha de relacionamento) vem acontecendo há 7 anos e normalmente ela está dando suporte a um objetivo relacionado ao nosso canal de vendas que é a rede de concessionários. (Presidente da empresa).

O gerente da empresa reforça a questão da forma da atuação da organização, e do por que esta estratégia foi adotada e a campanha realizada:

Os programas de relacionamento começaram focando nos vendedores mais parceiros, nos gerentes mais parceiros e depois isso se ampliou com dirigentes, todo o escopo da concessionária a gente está de alguma forma atingindo com os programas de relacionamento, que são justamente para comunicar melhor os nossos produtos, os serviços que a gente tem. Ouvir e valorizar, reconhecer esta parceria que é construída ao longo do tempo. A gente acredita que é mais importante ter um vendedor convencido, motivado em fazer negócio com a gente do que uma propaganda.” (Gerente de Marketing). (FIGURA 12).

A analista reforçou também este posicionamento e forma de atuação, demonstrando além do foco na rede, parte do direcionamento das ações realizadas para alcançar os objetivos:

“O projeto é composto por várias ações que passam por viagens e um programa amplo de comunicação para os concessionários. Todo o projeto de marketing da organização é direcionado para o relacionamento, direcionado para a rede. A gente não faz nenhum projeto que não esteja envolvido com a rede: emails de notícias, programas com os gerentes como o dia do gerente eu prêmio para os gerentes, eu faço campanhas de incentivo com eles, eu faço viagens de relacionamento, então tudo está envolvido neles, tudo faz parte da rede. Eu me relaciono com a rede 100%”.
(Analista de marketing)

E por fim, a agência colocou mais exemplos do que é feito para que a rede seja abordada e para que os objetivos sejam alcançados.

São diversas ações realizadas para dar garantir que os participantes serão contatados periodicamente, que vão lembrar sempre da Drive, em todos os momentos. Fazemos desde o envio de mensagens de aniversário, não só para ele, mas para os familiares, pois constatamos que isso envolve melhor o participante, um incentivo a vendas, que é a parte mais delicada, porque estas pessoas tem que se sentir muito especiais, e para isso eles tem um tratamento todo diferenciado, e participam todo ano de uma viagem dos sonhos, e ações de divulgação disso, através do blog, para que os outros também queiram participar, e se motivem a vender mais. Aí lá temos atualizações semanais com vários assuntos de interesse deles.

A estratégia consiste então, num conjunto de ações (FIGURA 11) destinadas a se comunicar com a rede, mantendo um canal aberto de comunicação e se fazendo presente no dia-a-dia das equipes das concessionárias, lembrando a eles dos serviços da empresa e de como podem ajudá-los no seu trabalho. Entre outras estratégias desenvolvidas, estão campanhas de incentivos à venda, sendo uma geral, para os melhores vendedores da rede, os que são mais parceiros da Drive, e que vendem seus produtos utilizando os serviços da empresa. Também são realizadas campanhas específicas de incentivo à produtos pontuais, de acordo com a necessidade e/ou situação do mercado. Além disso, a estratégia possui uma plataforma de comunicação com a rede através de um blog (relacionamentodrive.com.br), onde são colocadas informações sobre a empresa, seus serviços, depoimentos de clientes, vendedores, ou seja, tudo o que possa facilitar e incentivar novos negócios. Inclui também um sistema de cadastros e gerenciamento de informações que administra o banco de dados do relacionamento, que gera informações para a equipe de marketing sobre quem são as pessoas da rede, quais suas preferências, datas de aniversário dele e dos familiares, etc. Esse sistema é administrado por uma empresa especializada que coordena as ações de acordo com um planejamento prévio (Planejamento Relacionamento Drive, 2012).

Ademais, outras ações são realizadas, mas com foco nas áreas de negócios, participando de eventos em conjunto e nas ações das respectivas áreas de negócio (Plano de marketing Drive, 2012).

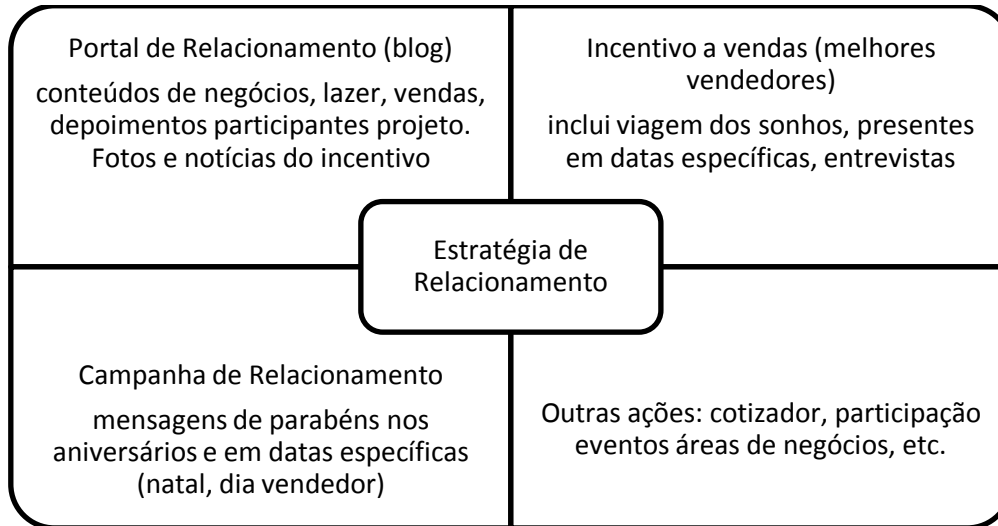


FIGURA 11 – ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO DRIVE
 FONTE: O autor (2013)

A estratégia escolhida e apresentada foi citada por todos os entrevistados, e demonstrada através do relatório de planejamento da área (Planejamento Relacionamento Drive 2012). Todos explicaram também a questão do vínculo necessário entre a empresa e os concessionários, e do objetivo da campanha em fazer com que os vendedores do concessionário façam da Drive a primeira opção no que diz respeito aos serviços financeiros (área de atuação da empresa) (FIGURA 12).

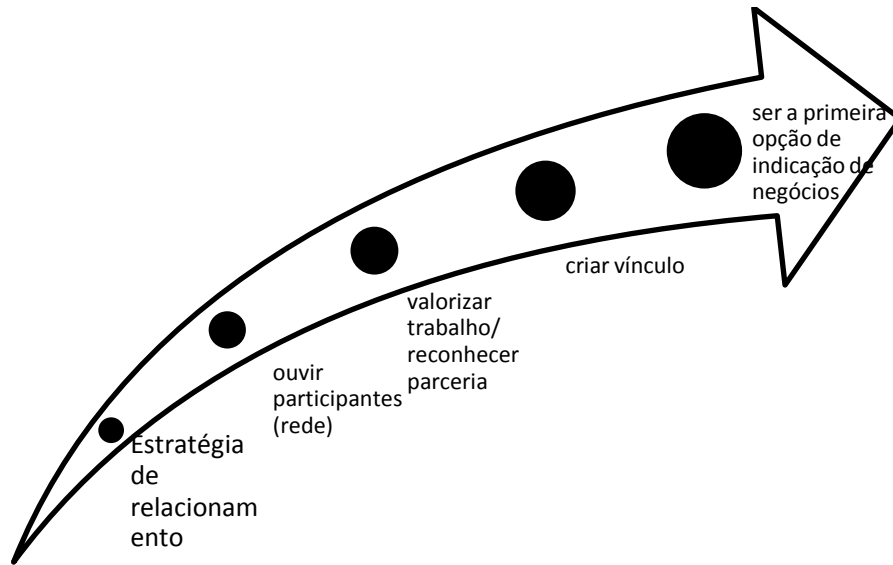


FIGURA 12 – objetivo estratégia de relacionamento
 FONTE: O autor (2013)

Além dos projetos realizados diretamente com a rede de concessionários, há o foco no relacionamento com clientes, também citado pelos participantes, e neste caso, através de apoio às ações realizadas pelas outras unidades de negócios da organização. A estratégia também foi constatada no documento *Strategy: growing together* (Strategy: growing Together, 2012), como foco da organização. Sobre a forma como a estratégia de clientes é implementada, em parceria com as outras áreas de negócios, o gerente de marketing coloca que:

A nossa empresa depende muito do business, dos produtos, da venda dos produtos, então nós não existimos sem vender os veículos de nossas marcas (do Grupo). Exatamente só fazemos financiamentos de bens da marca do Grupo. Então não tem como não estar atrelado a estratégia deles de vendas. Claro que a gente tem uma independência em função da questão de risco, mas a nossa ação de marketing vai estar muito junto e andando ao mesmo tempo que a ação deles. Então, seja uma estratégia maior, com o cliente, aproximar com os clientes finais, seja com os concessionários, mas a gente vai estar fazendo esta ação juntos. (Gerente de Marketing).

O gerente afirmou ainda que esta forma de trabalhar em conjunto gera resultados melhores para ambas as empresas, já que:

Traz uma sinergia muito grande, aumenta muito o potencial do resultado. Porque uma coisa é você estar junto, às vezes o nosso negocio tem uma visibilidade, dá um suporte maior do que o próprio produto e as vezes é o inverso. E um acaba somando com o outro. (Gerente Marketing). (FIGURA 13)

A analista da empresa segue a mesma linha, ao colocar que:

Eu faço contato com o cliente final com ações que a fábrica faz. Então o direcionamento já vem pronto, é isso que nós vamos trabalhar, E dessa forma. Banco de montadora não tem como objetivo ir direto para a mídia, a gente nem tem verba para isso. (Analista de Marketing).

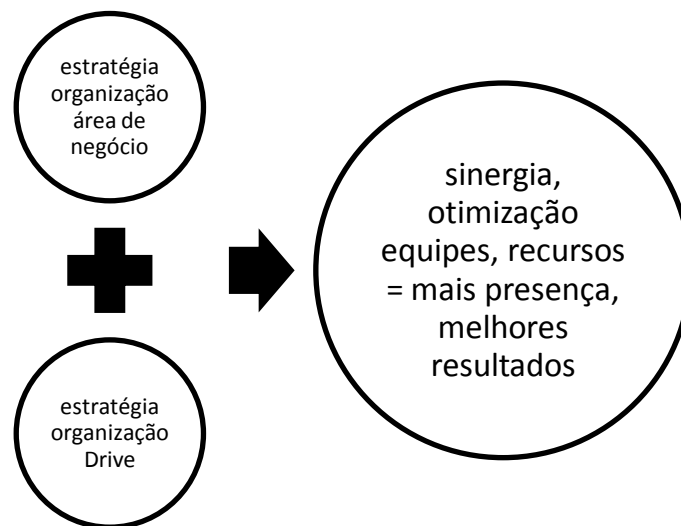


FIGURA 13 – RELACIONAMENTO COM CLIENTE, ESTRATÉGIA CONJUNTA
 FONTE: O autor (2013)

O presidente, durante a sua entrevista, mostrou o documento de planejamento anual da empresa (*Strategy: growing together, 2012*), onde constava, como uma das estratégias a ser trabalhada para os próximos anos, a estratégia de Relacionamento: *Strengthen Customer and Dealer Partnerships Throughout Product Lifecycle*, ou seja, fortalecer o relacionamento com os concessionários e clientes, através dos produtos da marca. Segundo o documento, isso é importante já que os relacionamentos seriam fatores chave de sucesso para a organização, entregaria as soluções financeiras corretas, adiciona valor para todo o processo de venda, facilita negócios com a organização, criar lealdade com a concessionária e apoia as outras áreas de negócios do grupo. O mesmo documento foi também apresentado pelo Gerente de Marketing. A analista de marketing apresentou um documento contendo o desmembramento da estratégia: planejamento relacionamento Drive 2012 (Planejamento relacionamento Drive, 2012), que também foi apresentado pelo Gerente da área, contendo as ações e projetos englobados no planejamento de marketing, todos voltados para o apoio das outras áreas em seus eventos com os clientes, e com os concessionários. Entre os itens constantes no documento estão: a

manutenção do relacionamento, através de um projeto de relacionamento englobando ações de interação com os diferentes públicos da concessionária, mas principalmente com a área de vendas (assistentes de vendas, vendedores, gerentes de vendas), campanhas de incentivo às vendas, destinadas aos vendedores da rede que mais fazem negócios com a Drive, participação em feiras e eventos, convenções, lançamentos de novos produtos das áreas de negócios, merchandising etc.

4.1 Formulação da estratégia

Na questão da formulação das estratégias de marketing, o presidente da empresa destacou o processo de elaboração, que segue uma estrutura bastante organizada e hierarquizada (FIGURA 13). Primeiro definem-se os objetivos globais da organização, passando-se para as diferentes empresas do grupo e então para as unidades locais. Cada unidade faz o seu planejamento de acordo com a realidade e necessidades locais, mas sempre consultando e referenciando os objetivos globais para ter a certeza de que não se distanciarão do que é esperado pelo grupo. Isso pode ser constatado nas entrevistas realizadas e no cruzamento dos arquivos Corporate presentation 2012 (páginas 3 a 12) e *Strategy: growing together*, 2012 (TABELA 2). No primeiro se apresenta o Grupo, suas unidades de negócios, a visão do grupo (criar soluções para os clientes nos segmentos selecionados, ser pioneiro em produtos e serviços para as indústrias de infraestrutura e transporte, com qualidade, segurança e cuidado ao meio ambiente, trabalhando com energia, paixão e respeito pelo indivíduo). No segundo aparece a estratégia da unidade de negócio, com pontos em comum com a do Grupo, entregar soluções financeiras de acordo com as necessidades do cliente, prover soluções através do ciclo de vida do produto, e não só na sua origem, agregar valor ao processo de venda, com qualidade, segurança e cuidado ao meio ambiente, trabalhando com energia, paixão e respeito pelo indivíduo. Isso está em linha com o abordado por Hrebiniak (2010) e demonstrado na Figura 5 do processo de execução de estratégia, que demonstra um fluxo lógico de decisões ou como chamado pelo autor: ações de execução. O primeiro passo, segundo ele seria a estratégia corporativa (num olhar para toda a

organização), passando para a estratégia de negócios (para as empresas e unidades de negócios operacionais). Segundo o autor, as empresas devem criar estratégias próprias, centradas em produtos, serviços e em como concorrer em um determinado segmento, obtendo os melhores resultados. Esta estratégia deve ser restringida e afetada pela alocação de recursos e pelas demandas geradas pela estratégia corporativa. Além disso, há a necessidade de transformar a estratégia em objetivos mensuráveis (incentivos e controles) de curto prazo, para poder melhor avaliar o sucesso da execução.

Estratégia Grupo	Estratégia Unidade negócios (Drive)
criar soluções para os clientes nos segmentos selecionados	entregar soluções financeiras de acordo com as necessidades do cliente, prover soluções através do ciclo de vida do produto, e não só na sua origem
ser pioneiro em produtos e serviços para as indústrias de infraestrutura e transporte	agregar valor ao processo de venda
com qualidade, segurança e cuidado ao meio ambiente	com qualidade, segurança e cuidado ao meio ambiente
trabalhando com energia, paixão e respeito pelo indivíduo	trabalhando com energia, paixão e respeito pelo indivíduo.

TABELA 2 – COMPARATIVO ESTRATÉGIAS GLOBAL E UNIDADE DE NEGÓCIOS
 FONTE: O autor (2013)

Essa prática leva ao abordado por Menon et al. (1999) em seu trabalho sobre a centralização, ou seja aos aspectos como a amplitude da autoridade de tomada de decisão nos níveis mais altos da organização, a formalização, fazendo a extensão de regras, procedimentos, instruções e comunicações e a definição clara dos papéis dos envolvidos. Outro autor que aborda este assunto e que reforça o tema é Hrebiniak (2010), afirmando que o processo de execução de estratégia apresentou um fluxo lógico de decisões e ações de execução. Ele inclui uma estratégia corporativa, com foco na organização e uma estratégia de negócios, estratégia da unidade de negócios.

Pelas respostas obtidas constata-se a existência de uma estratégia de marketing bastante clara e que permeia a organização, em linha com os conceitos de Varadarajan (2010) sobre estratégia de marketing, onde ela é definida com um *padrão de decisão integrado da organização que especifica suas escolhas cruciais relacionadas a produtos, mercados, ações de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com as empresas, e que possibilitam à empresa alcançar objetivos*

específicos” e novamente de Menon *et al.* (1999), que fala no conjunto de atividades, processos e rotinas envolvidos no desenvolvimento e execução de planos de marketing. Isso pode ser constatado na afirmação do presidente e da equipe, que ressaltam o passo a passo de receber a estratégia global, analisá-la e adaptá-la para o mercado local, escolhendo como ela será abordada localmente:

“Os objetivos são globais da empresa, vem de fora, e aí cada mercado desenvolve as atividades que se identificam melhor com aquele mercado ou com o potencial que aquele mercado tem, mas sempre procurando contribuir com esse objetivo maior”. (Presidente da empresa).

Isso foi complementado pelo Gerente da área de marketing, que abordou a questão das reuniões globais de planejamento realizadas anualmente, de onde vêm as linhas estratégicas e de onde se desdobram as estratégias locais. Segundo ele:

“Primeiro tem uma definição das estratégias da organização, do negócio em si (global) e aí vem para as divisões e áreas de negócios. A organização como um todo faz a sua estratégia, o que ela quer, a posição desejada, uma série de pontos e aí cada área de negócios faz uma estratégia alinhada com isso de como vai dar suporte para atingir aquela posição desejada do grupo. E aí a nossa empresa, por exemplo, faz globalmente uma estratégia de 3 anos, e divide esta estratégia em vários tópicos, relacionados com relacionamento de negócios, desenvolvimento do negocio, relacionamento com áreas, com clientes, pessoas, resultados, uma série de coisas”. (Gerente de Marketing).

O recebimento desta estratégia global é feito através de uma reunião do presidente com seus superiores e os presidentes de outras regiões, onde as estratégias são apresentadas e discutidas para melhor entendimento, alinhamento e elaboração da estratégia local, em linha com o colocado por Sashittal e Jassawalla (2001) no tópico de escolhas gerenciais, onde é mencionado que os gestores normalmente escolhem como o ambiente e a estratégia serão traduzidos para suas manifestações de nível funcional, ou seja, como ela será aplicada e desdobrada para a estratégia local de cada área, de acordo com o produto, preço, praça e propaganda.

Depois disso ele repassa a estratégia para o seu grupo de subordinados, através de uma reunião onde eles discutem ajustes, aplicações e estratégias para o mercado local. Esse aspecto foi abordado por Malshe e Sohi (2009) em seu modelo, no item sobre trabalho de base, que aborda a questão de conversas formais e

informais entre pessoas-chave das diferentes áreas sobre o ambiente, novas estratégias, dando e recebendo feedback, como sendo um dos pontos importantes para a realização e implementação da estratégia de marketing.

Segundo relatou o presidente:

“Normalmente a gente recebe através de uma reunião também, recebe a estratégia de fora, então tem o “cascateamento”, da estratégia de fora e aí eu apresento para os meus gestores, também passo essa informação dessa estratégia e discuto um pouquinho aonde são as atividades que agente pode desenvolver para ajudar o atingimento desse objetivo. E aí sim entra a estratégia de marketing, porque ela é sempre mais local e não tão global. Então, o que a gente pode fazer em marketing para dar o suporte eventualmente como uma dessas atividades. (Presidente da empresa)

Uma vez recebida a estratégia, o presidente explicou que as unidades locais fazem uma análise para entender como podem contribuir para que a organização alcance seus objetivos, analisando sua realidade de estrutura e orçamento (FIGURA 11), aspecto abordado no estudo de Sashittal e Jassawalla (2001), que afirmam que comportamentos de adaptação das empresas surgem da interação complexa entre as forças do ambiente e as escolhas gerenciais refletidas no desenho (estrutura, sistemas, processos e pessoas) da estratégia de marketing (objetivos, mercados, alocação de recursos) da organização.

“Normalmente, como os orçamentos são restritos, a gente procura focar em algumas campanhas ou estratégia de marketing que dê suporte para uma estratégia maior. Então você tem o objetivo, nesse objetivo você tem várias atividades que você vai desenvolver, para ajudar o atingimento desse objetivo, e uma das atividades é ver como o marketing pode dar suporte no atingimento desse objetivo”. (Presidente da empresa)

O Gerente de marketing ressaltou a questão da visão local, reforçando ainda mais a questão do desmembramento das estratégias:

Isso (a estratégia) é discutido antes pelos presidentes das unidades da organização, obviamente, em linha com a estratégia global do grupo, mas eles vão trabalhar o como esta estratégia pode ser desenvolvida para atingir aquele objetivo. Então eles elaboram isso juntos e depois ela é consolidada pelo headquarter da organização (escritório central). E aí com base nessa estratégia nós vamos desenvolver nossas ações aqui no mercado específico local. Que também está muito em linha com o que as áreas de negócios vão fazer (outras empresas do grupo). (Gerente de marketing)

Eles reforçaram ainda a questão das etapas para a realização da estratégia localmente (FIGURA 11). Segundo o presidente colocou, a mesma sequencia utilizada globalmente é aplicada localmente, como se fosse um modelo de planejamento:

O processo é feito, primeiro para os meus diretos, e depois que eu faço para os meus diretos e discuto algumas ações, eu mesmo comunico para todos os funcionários numa seção com todos os funcionários. (Presidente da empresa)

No caso, a equipe direta do presidente engloba a diretoria comercial, gerencia de marketing, diretoria de operações e diretoria financeira (FIGURA 10). A configuração da equipe, além de relatada pelo presidente, foi demonstrada no organograma da empresa (Organization chart, 2012). O planejamento global é discutido nesse grupo, com opiniões e pontos de vistas de todas as áreas, de onde sai o planejamento local e as linhas mestras que conduzirão as ações da empresa. A interação entre os itens destacados no modelo de Sashittal e Jassawalla (2001), também apareceu de forma contundente na pesquisa, onde as forças do ambiente, parecem moldar o processo de implementação de estratégia de marketing, bem como o relacionamento entre os planejadores e os implementadores, e sua habilidade estratégica, tanto de interpretação quanto de integração.

Uma vez discutido e realizado, o planejamento local é apresentado para os funcionários numa reunião de comunicação feita periodicamente para divulgar os objetivos e acompanhar a situação geral da empresa e dos projetos, conforme pode ser verificado no slide de estratégia da empresa (Strategy 2012 employee meeting, 2012), que contém todos os itens da estratégia, inclusive o de relacionamento, que será detalhado neste estudo. Estes aspectos confirmam o visto no estudo de Malshe e Sohi (2009), na etapa da transferência, que trata do repasse formal da estratégia realizada, utilizando-se da linguagem adequada, dando condições para que as pessoas tirem suas dúvidas e abordem as inquietações que possam surgir, transformando as estratégias em planos de ação que possam ser implantados no campo, ou seja, colocados em prática.

A partir do anúncio da estratégia, cada área define as ações de sua competência para o atingimento da estratégia. A organização possui ainda um direcionamento de que cada funcionário, a partir dos objetivos de sua área, defina,

juntamente com seu gestor, metas pessoais que contribuam para o atingimento dos objetivos da organização. Existe uma ferramenta na intranet da empresa, onde estas metas ficam armazenadas, e reuniões são feitas no momento da definição das metas, semestralmente, para ver o atingimento parcial das mesmas e anualmente, no fechamento, para entender quais foram alcançadas e quais não foram, os motivos e desdobramentos. Hrebiniak (2010), tratou também deste assunto, constatado, em linha com o modelo apresentado, que os incentivos e controles foram implementados, e utilizados para que os indivíduos adaptassem suas próprias metas às da organização, o que nesse caso é realizado pela ferramenta de planejamento pessoal. Que gera não só o registro da meta, mas também o acompanhamento da mesma, com feedbacks sobre como atingir e que medidas devem ou não ser tomadas para garantir o sucesso da ação.

Segundo o presidente relatou:

O objetivo é que essas ações cheguem até o plano de desenvolvimento pessoal de cada funcionário, para que ele tenha claro onde ele pode colaborar para atingir os objetivos dessa estratégia. (Presidente empresa)

A analista da empresa reforçou a colocação sobre o desdobramento da estratégia:

Vem (o planejamento) através de uma reunião que é normalmente feita com todos os funcionários, e você tem material através da intranet, eles fazem um folder para todos os funcionários, então veio um folheto e depois reuniões de discussão com o departamento, e as nossas metas vão para o planejamento pessoal na intranet". (Analista de Marketing).

Ela complementou ainda que ela não participa diretamente do planejamento, que é o gestor dela que participa, e repassa os objetivos prontos:

elas (as estratégias) chegam prontas. O gerente me diz o que tem que ser executado. Quem desmembra a estratégia é o gerente, eu só implemento. Até mim vêm uma coisa padrão, já definida, por exemplo, nós precisamos trabalhar com marketing de relacionamento, nosso foco é relacionamento com a rede, esse é o nosso canal de contato. (Analista de Marketing).

A última etapa do Planejamento seria a de desmembramento da estratégia para as metas pessoais. Teve-se acesso ao planejamento pessoal (Personal business plan, 2012), no local da entrevista, onde constavam metas de projetos a

serem desenvolvidos, que constavam também no planejamento da área, com os respectivos prazos de conclusão. O documento, que pode ser impresso, mas que fica situado na intranet da empresa, é acessado com login e senha e possui divisões como:

- Descrições básicas do funcionário - nome do funcionário, ano de realização, unidade organizacional (para qual empresa/unidade de negócios trabalha)
- status - se iniciado, em andamento, concluído
- escala de avaliação - onde o superior imediato, no caso o gerente avalia como está o andamento e principais armadilhas para o cumprimento
- objetivos pessoais de negócios - quais são os objetivos que a pessoa precisa alcançar durante o período de avaliação, com a descrição do objetivo, itens de avaliação – como medir – prazo e ações a serem realizadas. É nesta parte que constatou-se o projeto de relacionamento.
- área de objetivos de desenvolvimento pessoal – cursos que o funcionário deseje fazer, ou outras ações que entenda ser importante para o atingimento dos resultados esperados
- espaço para avaliação das competências e comportamentos essenciais – onde se entende o que deve ser melhorado no âmbito pessoal.

O descrito no documento do planejamento pessoal está em linha com o colocado por Hrebiniak (2010), sobre os incentivos e controles, afirmando que eles servem para que os indivíduos adaptem suas próprias metas às da organização. Eles devem recompensar e reforçar as decisões corretas, dando sustentação à estratégia. Também é necessário ter um *feedback* sobre o desempenho obtido, e é aí que entram os controles, que serviriam para avaliar se os resultados desejados do desempenho estão sendo alcançados, permitindo a revisão e alteração dos incentivos e dos outros fatores relacionados com a execução.

Outro ponto abordado foi a questão das áreas envolvidas no planejamento, o foco maior ficou entre as áreas comercial, marketing, e financeira. O presidente colocou que os envolvidos são: “*normalmente a área comercial, finanças e marketing*”. Outras áreas também participam, conforme relato do próprio presidente,

na reunião de planejamento, mas o foco acaba sendo maior para estas três áreas em consequência da realização do planejamento juntamente com o orçamento. Para ele a definição dos projetos a serem desenvolvidos está diretamente ligada à questão de orçamento, já que *“os orçamentos das organizações são restritos”*, fazendo com que as organizações tenham que *“focar em algumas campanhas ou estratégia de marketing que deem suporte para uma estratégia maior”*.

4.2 Implementação da estratégia

Quando falou-se da implementação da estratégia e possíveis problemas que podem afetá-la, os entrevistados seguiram em linhas similares. Estes aspectos são encontrados no estudo de Malshe e Sohi (2009), na etapa de acompanhamento, quando eles citam que, para o sucesso da implementação, é necessário realizar um acompanhamento sistemático das atividades planejadas e acordadas, mantendo a área de marketing envolvida, sendo necessário haver uma checagem constante das ações para evitar desvios, comunicação bidirecional para tirar dúvidas e a efetivação dos ajustes necessários.

No ponto de vista do presidente da empresa, o principal problema está no foco, em manter-se no caminho definido, já que interrupções e outros projetos podem desviar a equipe das atividades principais.

O principal problema não é nem tanto elaborar a estratégia e implementar, eu acho que o principal problema é desviar o foco da estratégia. Então no dia-a-dia você se depara com muitas outras demandas que não necessariamente vão estar diretamente ligadas àquela estratégia. E aí você não tem recursos para atender todas as demandas e como você prioriza e foca efetivamente a organização para andar naquela estratégia ou para desenvolver atividades que contribuam para aquela estratégia é o que complica mais na implementação. Quando você está executando é se deparar com outras atividades que não são prioridade naquele momento. (Presidente empresa).

O Gerente de Marketing acrescenta o ponto do comprometimento das outras áreas esta que a estratégia seja implementada da forma como é esperado, já que a área de marketing é a responsável, mas não a única responsável pela implementação das ações, aspecto este previsto no estudo de Noble & Mokwa

(1999), falando sobre o aspecto de defender, da importância da estratégia ter dono, ser liderada por alguém, com o apoio do alto escalão, para que ela seja assumida na organização.

Eu acho que o principal (problema) é a execução, fazer com que realmente, que o sistema ajude, que a gente rode, que saia do papel. Você imagina um cenário e aquele cenário não se concretiza, aí você tem dificuldade de informação, dificuldade de fazer chegar a comunicação no ponto final. De ter um entendimento de todas as pessoas da organização da importância que é o programa de relacionamento, e elas também auxiliarem nesse processo, porque parte é papel delas lá na ponta (equipe comercial), eles são o fim da linha desse programa de relacionamento. Acredito que a maior dificuldade é executar aquilo que está planejado e fazer as pessoas se alinharem ao processo, a estratégia de relacionamento. (Gerente de Marketing).

A analista da área corrobora com as afirmações do presidente e do gerente, reforçando o ponto de que o maior problema na implementação é a falta de tempo para a implementação e acompanhamento, podendo desviar do foco.

O principal problema é tempo. Porque acaba sobrecarregando. Porque você tem que fazer tudo ao mesmo tempo. O meu trabalho, o do fornecedor, e várias ações acontecem ao mesmo tempo. Você não cuida só de uma campanha durante o seu dia. Você cuida da campanha, você tem que atender emails, você cuida dos outros projetos, as pessoas te pedem ajuda, comunicações que você tem que fazer, que tem que acontecer naquele dia, quer dizer, tempo. (Analista de Marketing)

E no depoimento acima ela acrescenta outro ponto pertinente, segundo a visão mais tática da implantação, que consiste na qualidade e comprometimento dos fornecedores envolvidos nos projetos. Assim como os outros, ela entende que a área não é a única responsável pela implementação da estratégia, e agrega às declarações deles, a questão dos fornecedores terceirizados, que não possuem o comprometimento necessário para realmente resolverem o problema da empresa:

O maior problema é a execução, por falta de qualidade do fornecedor, envolvimento na campanha, envolvimento no trabalho que está sendo entregue. Você simplesmente contrata um fornecedor, ele chega e te entrega, está aqui, e a campanha não acaba na hora que você recebe a peça impressa, é ali que ela começa, porque desde o momento que você tem a peça impressa é o momento que você imaginou, idealizou e o que você aprovou e dali para a frente é execução. Ali começa realmente o campo, o dia a dia. É ficar em cima para que a coisa aconteça e não desande, porque hoje você não pode contar com o teu fornecedor, não dá para confiar que ele vá fazer todo esse processo. Apesar de você ter contratado esse processo, se você não ficar em cima ele não sai. (Analista de Marketing).

A analista tem o sentimento de que esta falta de qualidade no serviço prestado pelos fornecedores é generalizada no mercado, que atinge outras empresas e suas implementações.

E isso é comum, isso não é diferente em outros locais, isso é comum, a única diferença é que talvez em algumas organizações você tenha mais braço e aí consegue dividir melhor e ganha tempo por conta disso. Porque aí você consegue dividir, por exemplo, uma pessoa cuida só de campanha de incentivo, outra só de comunicação, outra só da parte de internet, e aí você consegue dividir mais. Agora esse excesso de terceirização, você perde um pouco em qualidade, mas não há o que fazer, temos *headcount* (definição do número de pessoas que trabalham em determinada área), então tem que terceirizar. (Analista de Marketing).

A agencia por sua vez coloca que o mais difícil para a implementação é o dia-a-dia de tarefas e o fluxo de informação com o cliente.

O mais difícil é sem dúvida o dia-a-dia, onde precisamos implementar conforme planejado e no prazo estipulado, mas encontramos vários contratemplos para isso. Seja na falta de aprovação de materiais e brindes, que muitas vezes levam meses indo e vindo e não acertamos, seja por mudanças de forma de ver a campanha, e nestes 7 anos passamos por várias visões diferentes dela, já que a equipe mudou quase inteira. Mas o principal mesmo é a questão do alinhamento, de entender o que o cliente quer e como podemos ajudá-los e aguardar a aprovação, que muitas vezes demora por conta da equipe pequena. Eles têm muito para fazer e acaba não dando tempo para fazer tudo, então eles querem que nós façamos parte do trabalho que é deles. É uma via de mão dupla, cada um tem a sua contribuição para o problema. (diretora agencia comunicação)

A definição para terceirizar parte do serviço de marketing foi justificada pelo presidente como uma forma de não gerar desgastes para a empresa, já que a área de marketing é uma área de suporte, que sofre diretamente com as mudanças do mercado, remetendo novamente à questão de análise da estrutura e dos recursos (Sashittal e Jassawalla, 2001). Para que isso não ocorra, o presidente sugere a terceirização, pois:

Temos hoje três pessoas na área, o objetivo é terceirizar o máximo possível. Ter alguém para poder manter a identidade da empresa dentro dos valores e da visão da empresa, mas o serviço que puder ser terceirizado é terceirizado porque a demanda de marketing oscila conforme a economia, conforme as vendas. Então você está com uma grande equipe de marketing e no ano seguinte você está demitindo metade e depois contratando, nunca é bom e com uma empresa terceirizada ela pode navegar entre vários clientes que estão vivendo momentos da economia distintos. (Presidente empresa).

A agência por sua vez coloca que também tem uma equipe exclusiva para o atendimento do cliente e do projeto, para garantir maior qualidade e comprometimento com os resultados.

Nós temos, além de toda a equipe da agencia (planejamento, compras, criação), que dá o apoio para a conta, duas pessoas exclusivas para o atendimento da Drive. Uma é o atendimento da conta, que fica responsável por pegar todas as demandas e encaminhar internamente, e a outra é uma pessoa específica para o projeto de relacionamento, que faz a coordenação de todas as ações, envia os emails, os presentes, fala com a equipe de vendas, os regionais etc. Isso é importante porque estas pessoas acabam tendo o histórico maior da conta e podem ajudá-los a melhorar a campanha. Acaba sendo uma extensão da equipe da empresa aqui na agencia. (Diretora da agencia de comunicação).

O presidente concorda que a terceirização pode afetar a qualidade do serviço prestado, mas acredita na busca constante por desenvolver os fornecedores e buscar fornecedores que possam ajudá-los a prestar o serviço necessário. Além disso, como relatado no depoimento, a pessoa da área de marketing tem como responsabilidade resguardar a marca e a identidade da empresa, em linha com o apregoadado por Malshe e Sohi (2009) sobre a importância do marketing não entregar simplesmente a estratégia, se mantendo no processo e fazendo o acompanhamento do planejado versus executado. Para o presidente:

A área de marketing é quem dá o suporte para a implementação e normalmente está ancorado pela área comercial que é quem acompanha a implementação, mas a execução da estratégia de marketing é da própria área de marketing. O pessoal que executa vai poder responder melhor, mas eu acredito que se perde muito tempo na verificação da qualidade da implementação ou do trabalho, uma vez que a gente usa muitos fornecedores externos, tem que estar muito alinhada essa comunicação, então eu acho que é mais o processo de aprovação, de execução, de acompanhamento, eu acho que deve ser isso que demanda mais atenção. (Presidente empresa).

A analista concorda que a execução da estratégia é coordenada pela área de marketing.

Você nunca sai do processo, porque você planeja junto, você cria junto, você escreve o texto que vai estar no folder junto com o fornecedor, você às vezes até dimensiona a imagem que você quer que esteja lá. Então ele só executa. Ele executa o que você pensou e idealizou, mastigado. (Analista de Marketing)

Conforme visto através das entrevistas e demonstrado na figura 14, a empresa segue um passo a passo para a definição da estratégia e para garantir que ela seja implementada de acordo com o planejado. A empresa vai de encontro ao explorado na bibliografia, do desmembramento da estratégia global para uma local, analisando as estratégias e recursos (HREBINIAK, 2010, SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001), e também ao colocado por Malshe e Sohi (2009), para o sucesso da implementação, é necessário realizar um acompanhamento sistemático das atividades planejadas e acordadas, mantendo a área de marketing envolvida, sendo necessário haver uma checagem constante das ações para evitar desvios, comunicação bidirecional para tirar dúvidas e a efetivação dos ajustes necessários, que serão melhor abordados no item 4.3 do acompanhamento da estratégia. Entre os principais problemas que surgem, encontra-se a questão do tempo para realizar todas as atividades planejadas e a conseqüente questão da priorização necessária (tanto de recursos como de pessoas), e a comunicação constante e alinhamento com os fornecedores externos, neste caso participantes ativos da implementação da estratégia.



FIGURA 14 – resumo do passo a passo da definição estratégia Drive
 FONTE: O autor (2013)

4.3 Acompanhamento da estratégia

Quando perguntados sobre a questão da avaliação dos resultados gerados pela estratégia, se ela é feita e como, foi ressaltado que ela é realizada periodicamente, através de pesquisas gerais da campanha, ou de retornos para ações pontuais. Essas afirmações vão de encontro ao colocado Rumelt (1980) afirmando que a avaliação da estratégia constitui um passo essencial no processo de orientação de uma empresa. Malshe e Sohi também reforçam isso, afirmando que o processo é um continuum que começa na conceitualização da estratégia, terminando no follow up da mesma.

Na visão do presidente ela agrega valor, e neste ponto, não há necessariamente uma avaliação financeira de resultados, mas sim uma avaliação no dia-a-dia do relacionamento, com comentários por parte da equipe de vendas, participação no blog da empresa, maior disposição para a prestação de serviços e para a solução de problemas que surgem ao longo do caminho. Segundo ele:

Sim, existe uma pesquisa (de avaliação), e agrega valor, os vendedores veem valor no relacionamento. A satisfação está muito vinculada à execução. Então se a gente se propôs a fazer um relacionamento mensal com determinado grupo de vendedores ele tem que acontecer e se ele acontecer o resultado é bastante satisfatório. E essa campanha ancora todo o relacionamento com a rede e a gente percebe que aproxima e agrega valor, não elimina todos os problemas, mas facilita a solução dos problemas. Nós temos medido e temos atingido os resultados que esperávamos. E quando tem algum ponto relevante, que os participantes identificam que precisa ser melhorado, a gente tem a retroalimentação para melhorar para o período seguinte". (Presidente empresa).

Segundo o presidente a empresa realiza avaliação periódica de campanhas, utilizando métricas financeiras para as que possuem como objetivo final o incremento de vendas. Já em campanhas como a de relacionamento, a forma de avaliação varia, sendo menos financeira, já que o retorno esperado não é imediato, e sim de médio e longo prazo. Segundo ele ainda, a empresa percebe uma melhoria em indicadores chaves, como a participação da empresa no percentual de negócios realizados com a rede, que cresceu de 20% no início do trabalho para aproximadamente 40% atualmente (Plano de Marketing Drive, 2012).

Ainda sobre a avaliação, em alguns casos específicos, quando é por exemplo para venda de produto, nós fizemos uma campanha de marketing para suportar o incremento de vendas naquele determinado produto. E aí você realmente mede quando você investiu e quanto cresceu em vendas. Numa campanha que eu citei a pouco que é de relacionamento, você está buscando mais um *mindshare* (aumentar o índice de lembrança da marca). A lembrança do vendedor e aí isso é um pouco subjetivo e é mais no médio e longo prazo, aí não adianta você medir muito o lado financeiro. Você pode medir até por uma pesquisa de satisfação, como está o grau de satisfação do serviço que a gente presta. Mas no financeiro é medido mais quando você faz uma campanha específica. (Presidente empresa).

Outro aspecto abordado na questão da avaliação foi o feedback da equipe, o presidente relatou que além de pesquisas formais, muitos retornos chegam através dos gerentes de campo, seja pessoalmente ou pelo blog da organização (FIGURA 14).

Esta relação entre a área de vendas e o marketing foi amplamente tratada no artigo de Malshe e Sohi (2009), que aprofundou-se exatamente sobre a importância das duas áreas se comunicarem, tendo uma comunicação bidirecional e permanente. Além disso, Sashittal e Jassawalla (2001) explicam o processo de marketing estratégico através da interação entre as manifestações de nível operacional, como eventos de curto prazo (do dia-a-dia) do mercado, incluindo a performance da empresa no mercado, bem como pelas escolhas gerenciais de nível operacional, que neste caso envolveriam o conteúdo emergente de estratégia de marketing e o ambiente de implementação de tarefas emergentes. Outros autores que tratam deste tema foram Noble & Mokwa (1999) nos elementos que influenciam a estratégia o de defender, que seria no escopo, ou seja, o quanto a estratégia envolve vários gerentes e funções da organização.

É feito também através dos gerentes regionais, eles recebem input dos vendedores lá na ponta e trazem essa avaliação frequente também. Não vem só por uma avaliação formal ou uma pesquisa anual, enfim, tem lá o dia-a-dia de acompanhamento. (Presidente da empresa).

O gerente da área acredita que a avaliação tem que ser feita, e segue na mesma linha do presidente, reforçando a questão de pesquisas e avaliações de ações pontuais, mas também do retorno da equipe no trabalho do dia-dia (FIGURA 14).

Acho que tem que pesquisar, ouvir o tempo todo. É uma via de mão dupla. Eu acho que tem que ter pesquisa, tem que ter o monitoramento das ações, medir realmente as ações que estamos fazendo, se a informação chegou, se a ação que foi feita teve resultado em termos de volume de negócios, volume de vendas, satisfação. (Gerente da Área).

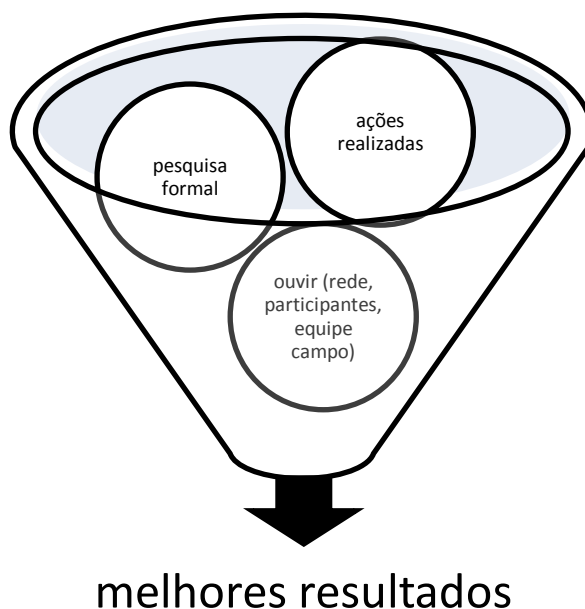


FIGURA 14 – FORMAS DE AVALIAÇÃO RESULTADOS
 FONTE: O autor (2013)

Ele reforça que esta avaliação não é feita exclusivamente pela área de marketing, que as áreas envolvidas devem participar desse processo, fazendo a retroalimentação de informações e auxiliando na melhoria do projeto e no atingimento dos resultados.

As outras áreas que tem que ajudar, porque a equipe do marketing é muito pequena. Basicamente é para implementar a ação, a estratégia, com o suporte de outros fornecedores, inclusive para executar isso. A equipe de venda ajuda também porque eles tem, frequentemente eles tem workshop de vendas com as concessionárias e este é o momento de promover o relacionamento e promover as ações que estão em andamento. Mas acho que as outras áreas tem que dar este suporte importante, é fundamental. Nós sempre tivemos metas e desde que nós implementamos o programa nós sempre atingimos as metas (metas de venda mesmo), tanto de banco, seguros e consórcio. Isso foi alcançado. Além disso, fortaleceu a imagem, é uma percepção melhor da organização em função dos programas. (Gerente de Marketing).

Outro aspecto importante ressaltado foi a importância do alinhamento entre o discurso e a ação, para não perder a credibilidade perante a equipe, e para não

gerar um efeito negativo de campanha. Ele continua falando sobre as formas e momentos de avaliação:

Não adianta nada você ter um programa, um discurso se depois na prática não é aquilo. Você pode fazer um negocio maravilhoso e isso pode ser até negativo, porque eu falo: olha, eu tenho isso e o vendedor pensa: fala sério? Mentira, isso não é verdade, isso não acontece na pratica. Então você tem que tomar cuidado com o que você faz de ação, o que está fazendo, porque na ponta pode acontecer o contrario e se as duas ações não estiverem alinhadas você não vai ter o resultado que espera. (Gerente de Marketing).

Neste momento foi apresentada a pesquisa de satisfação (Dealers survey, 2012), que avalia desde a satisfação geral com a empresa até aspectos específicos como o trabalho de cada área (Crédito, financeiro, marketing), e como agregam para a satisfação do concessionário com a empresa. A pesquisa é realizada mundialmente e com aplicação local, demonstrando melhorias na forma como as concessionárias percebem a organização, e a facilidade de trabalhar com ela, dois itens constantes na pesquisa.

A pesquisa dos participantes do programa que mostrei é uma das avaliações. Anualmente a gente faz alguns eventos em que a gente acaba medindo via pesquisa qual é a avaliação deles, mesmo a ação específica que a gente está fazendo para promover o programa a gente mede se foi boa ou não. Se for uma viagem, por exemplo, a gente mede se a viagem valeu a pena, se não valeu, o que foi bom, o que não foi, e isso nos direciona para as ações mais para a frente. O resultado das metas é um dos pontos. A percepção, a imagem, que a gente vem melhorando a imagem da organização ao longo do tempo, que são as pesquisas de satisfação da rede, e as próprias pesquisas com as equipes de vendas nos eventos que a gente organiza. Acho que daí dá para medir a importância do programa. E tem obviamente algumas coisas que o programa faz que é para gerar uma disputa saudável que fomenta o programa dentro da rede de concessionários, então isso é positivo também. Embora a gente não consiga medir isso exatamente em números, mas tem o retorno. As reuniões que a gente vai o pessoal fala: ah, tem o programa, como que vai ser, quando que vai acontecer? Como que vai ser este ano? Quem se classificou? Quem que está participando? (Gerente de Marketing).

Outra forma utilizada para avaliar as ações da estratégia de relacionamento é a conversa com os participantes do projeto, durante os eventos realizados e a divulgação das regras e ações para toda a equipe da rede, que pela vontade de participar e por gostar do projeto, acaba retornando com sugestões, comentários, e dando indicadores importantes sobre se os objetivos estão sendo alcançados. Isso fica claro no seguinte depoimento:

A gente, sempre no lançamento, todo ano, a gente começa a envolver todos estes participantes e os demais começam a querer participar, você parte disso, e a gente divulga isso para todo mundo e os que estão participando contribuem com informações, com dicas. Contribuem de uma forma positiva para construirmos o próprio programa e isso a gente divulga, comunica para todos os públicos para que eles se envolvam e saibam o que está acontecendo. E aí é importante o canal de comunicação estar funcionando bem, para que chegue para todo mundo. E aquilo que realmente foi, que alguém valorizou muito, tenha impacto lá na ponta e gere resultados para a organização. (Gerente de Marketing).

A analista da área relata que no momento do desenvolvimento da estratégia, não foram estabelecidas as métricas para a mensuração dos resultados e forma de avaliação, mas sim, o estabelecimento de objetivos a serem atingidos. Por conta disso, a avaliação acontece ao longo do processo através destes objetivos.

Não teve métrica, teve objetivos, por exemplo, a gente quer realizar o programa de relacionamento, a gente quer implantar o blog, quer fazer ele funcionar, quer botar ele no ar, mas não teve uma métrica. Foi muito mais de tarefas a serem realizadas do que de estratégia. O acompanhamento formal eu acho que foi através mais de pesquisa mesmo. Nós tivemos uma pesquisa de acessos ao site que aconteceu em meados de setembro do ano anterior, com dados de quantas pessoas acessaram, quais páginas foram acessadas, feedback de todos os participantes, porque a gente fez uma enquete, tinha a pergunta e inclusive ganhava um brinde se respondesse e ali tem todas essas medições que foram feitas e os comentários na própria viagem que a gente fez de premiação e dentro da viagem de premiação teve pesquisa também, a gente tem aí os dados dessa pesquisa. O que as pessoas acharam, se elas estavam entrando no blog, se conheciam. Porque o grande lançamento do blog foi após a viagem do grupo de vendedores, e aí realmente ele começou a funcionar e foi implementado. Até então as pessoas não conheciam. (Analista de marketing)

Ela acredita que, ao contrário do que o Presidente e o gerente afirmaram, nem todos os objetivos foram atingidos, indo de encontro ao colocado por Neely (2007), de que muito do que é planejado não é executado. Aprofundando o assunto entende-se que isso decorre da frustração das ações não terem acontecido da forma como foram planejadas. Ela sabia o que estava previsto e por isso acredita que não foi tudo como deveria, mas como a rede não sabia, não afetou a campanha, o que levaria aos depoimentos do restante da equipe. As afirmações não são opostas, já que o próprio presidente afirmou que quando alguma coisa não acontecia como o esperado ela era alterada no projeto. Segundo a analista:

Não atingimos todos os objetivos, talvez 60% deles. Você colocou o carro no trilho, você fez ele andar, mas ele poderia ter andado muito melhor, ele poderia ter tido um brilho, ele poderia ter chamado mais atenção. Acho que

são vários fatores que levaram a isso, você tem aí, em primeiro lugar, o alinhamento do que se queria com o projeto, entrega do fornecedor, tempo de execução, tem várias coisas que faltaram, não é um item exclusivo, por exemplo, o projeto não andou como deveria porque o fornecedor era ruim, não, todo mundo tem um pouco da sua culpa, não foi dado como prioridade, tinham outras coisas para serem implementadas, é um contexto de quando ele foi e entrou, o trabalho entrou em pauta. (Analista de Marketing)

A agência coloca que ela não teve acesso a objetivos de resultados, que quando realizam o planejamento, o objetivo deles é aproximar a empresa da rede, mas, além da pesquisa anual de satisfação realizada por eles (Dealers survey, 2012), não sabem de outras métricas. Que o objetivo principal é não ter problemas, fazendo com que aconteça conforme previsto.

Nem todos os objetivos foram atingidos, mas fizemos todo o possível para que fossem. Acredito que algumas coisas impactam, como a agilidade dos resultados, e no caso desta campanha, a empresa acabou diminuindo a verba e cortando uma série de ações que planejamos. Mas o que nos propusemos a fazer, nós fizemos, nunca é 100% porque dependemos de pessoas, e pessoas falham, mas foi muito próximo disso. Sobre a questão da avaliação dos resultados, nós fazemos pesquisas nos eventos, e uma por ano para avaliar a campanha, além disso temos o feedback dos participantes, porque interagimos bastante com eles. Sabemos que agrega.

Quando perguntados sobre o que faziam com estas informações coletadas na avaliação e se isso alterava em alguma coisa o que estava sendo feito, todos foram unânimes em afirmar que o projeto é adequado e alterado à medida que os retornos chegam, o que está alinhado com a fundamentação teórica, na questão do planejamento como uma atividade diária e, emergente e não apenas como algo pontual e estanque. Que sem a implementação efetiva e a atenção devida para o acompanhamento, arriscaria de não alcançar os benefícios pretendidos no planejamento estratégico (SASHITTAL; JASSAWALLA 2001, HREBINIAK 2010 e THOMAS, 2002). Além da constatação da avaliação nos depoimentos dos participantes, pudemos constatar as mudanças de processos e ações através dos relatórios de planejamento (planejamento relacionamento Drive 2012, planejamento relacionamento Drive 2013). O presidente colocou que:

Quando tem algum ponto relevante, que os participantes identificam a gente tem a retroalimentação para melhorar para o período seguinte. (Presidente empresa)

E a analista:

Sim, mudou acho que 100% do que era o projeto do ano passado para esse ano. O fornecedor inclusive, a forma de se trabalhar, a forma de se priorizar as atividades, a gente também diminui a carga de atividades no departamento, já que você não tem mais vagas, então vamos atrás de qualidade, menos ações com mais qualidade. (Analista de Marketing)

Para o presidente, o mais importante para que o processo de implementação funcione, é saber priorizar tanto recursos como tempo.

Como você não tem recursos ilimitados, é realmente a priorização. Tentar identificar quais ações que você vai tomar em marketing que vão dar suporte aos objetivos gerais da empresa, e procurar implementar aquelas que trazem mais resultado, num menor tempo, mas também que sejam mais fáceis de implementar. Às vezes você faz alguma coisa que seja muito difícil de implementar e acaba não tendo sucesso na implementação. Então eu diria que é na priorização das atividades, porque normalmente, quando você está discutindo a estratégia de marketing você está discutindo orçamento. Nunca vi nenhuma empresa que tenha um orçamento ilimitado para marketing onde você discute o que você quer fazer e você faz tudo o que quer fazer. Normalmente é como realmente priorizar as ações. (Presidente empresa)

O gerente da área reforça a questão de priorização de atividades e orçamento, colocada pelo presidente, destacando que a empresa precisa ter muito claro o que quer, e avaliar constantemente se está no caminho certo, definindo e executando ações compatíveis com o planejamento.

Primeiro ponto é a gente saber exatamente o que a gente quer com isso. Isso é fundamental. Por exemplo, a gente quer atingir os nossos objetivos, ser o número um em participação nos negócios, seja qual for o segmento, acho que esse é o ponto chave para realmente desenvolver a ação. E isso ter uma consistência de discurso ao longo do tempo. Então: esse é o nosso objetivo, esse é o nosso discurso e isso é o que a gente pratica e não for isso então não vai funcionar. (Gerente de Marketing).

Segundo o Gerente de Marketing demonstra na observação a seguir, sempre haverá muito trabalho a ser feito, e diferentes ideias do caminho a ser percorrido, mas a área precisa entender o que é realmente importante e o que pode gerar melhores resultados para a empresa. Se estes aspectos não estiverem claros, corre-se o risco de se desviar da estratégia, realizando tarefas que não trarão necessariamente os melhores resultados para a organização, desperdiçando não só o tempo, mas também recursos financeiros da organização.

Surgem vários projetos ao longo do tempo, então você tem que pensar que resultado que isso efetivamente vai trazer para a organização. Por exemplo, vamos criar todo um enxoval do nosso negócio nos concessionários. Vou encher a concessionária de material dos nossos produtos). Primeiro que o nosso cliente não vai 100% na concessionária. Então já limita aquela ação. Segundo eu me pergunto, é isso que faz vender efetivamente? Ou um bom atendimento do nosso regional de campo faz mais diferença do que ter uma bandeirola lá. Essas coisas vão surgindo. Eles pedem folder, banner, como se isso fosse a solução. A gente tem que ter sim material de ponto de venda, mas não é o principal. E aí o programa de relacionamento está muito claro nisso, que esse é o nosso foco principal. As outras coisas tem que vir como suporte. Não pode ser a prioridade aquilo, senão a gente esquece o programa de relacionamento e faz só aquele negócio. (Gerente de Marketing).

O Gerente de marketing traz outra analogia para mostrar a importância de se manter fiel ao planejamento e a estratégia da empresa, quando cita a questão do preço e da pressão sofrida para cobrar menos, mesmo a empresa tendo como posicionamento principal a questão do serviço diferenciado e da qualidade.

É como preço. O meu preço é o melhor do mercado, então tudo bem, se o teu preço já é o melhor do mercado, você não precisa fazer mais nada. As pessoas compram pelo preço. Você vai vender mais do que todo mundo. Agora, não é preço. O nosso negócio não é preço. O nosso negócio é suportar o grupo e ter resultado nesse negócio e ajudar a vender mais. A gente agrega um atendimento diferenciado e esse que é o nosso negócio principal. (Gerente de Marketing).

Para concluir o assunto, o Gerente de Marketing reforça a questão do alinhamento do discurso versus a prática, focando na estratégia definida pela empresa como sendo a mais benéfica para o negócio.

Muitas vezes o atendimento é fundamental para você ter resultados melhores. E mesmo assim, às vezes você fala – nós temos um atendimento Premium, mas não tem, daí isso é negativo. Discurso versus prática de novo, daí não funciona. É focar no projeto de relacionamento, e esses projetos que vem em volta podem dar suporte e desenvolver e em alguns momentos suportar o próprio negócio nosso, campanhas e ações de vendas, de fortalecimento de imagem, de um produto, complementam, mas não pode ser só aquilo. O foco é relacionamento, que é o nosso negócio. Os nossos negócios, passam todos pelo concessionário, a gente não tem uma ação direta com cliente final. Tem o envolvimento com ele no momento de fechar um negócio e depois nessa construção ao longo do tempo. Mas a gente não vai montar um ponto de venda e dizer, agora eu vou captar negócios aqui. Não é o nosso negócio. (Gerente de Marketing).

A analista coloca como principal fator de sucesso para a implementação o acompanhamento diário das ações planejadas, na mesma linha do já abordado pelo restante da equipe.

O que exige mais tempo é o planejamento, porque você tem que planejar quando você vai fazer essa ação, você tem que brifar (passar planejamento, necessidades) essa ação para a agência, a agência tem que trazer para você os materiais de criação e depois você tem que cuidar de toda essa execução, até a implementação, até a coisa acontecer, e acompanhar o resultado. E medir efetivamente se deu resultado ou não, se vale a pena repetir. Esse é o caso da campanha que estamos fazendo agora, isso é muito claro. Então você tem uma energia muito grande no planejamento, na contratação de quem vai fazer as peças de criação para essa campanha, na estratégia de como é que essa campanha vai funcionar e depois a execução que é a entrega de tudo isso no prazo determinado no planejamento e depois a medição se realmente está acontecendo. É ficar em cima para que a coisa aconteça e não desande, porque hoje você não pode contar com o teu fornecedor hoje de comunicação, que ele vá fazer todo esse processo. Você tem que acompanhar. Esse é o maior tempo e o maior desgaste que você tem numa campanha, é o principal para que ela aconteça. (Analista de Marketing).

Ela reforça alguns itens indispensáveis para que a estratégia aconteça, como a qualidade da mão de obra envolvida no projeto, o comprometimento das pessoas em fazer estas ações acontecerem e a priorização de atividades para se manter o foco.

É indispensável um bom planejamento e boas pessoas, bons fornecedores juntos para te ajudar a executar. Foco na execução. Porque se o fornecedor não estiver envolvido no processo do começo ao fim, aí realmente as coisas não funcionam. Você não dá conta, chega uma hora que você diz, eu tenho que priorizar e aí você deixa alguns projetos parados e toca outros, porque você não consegue realizar tudo. Então eu acho que tem que ter um fornecedor envolvido no processo do começo ao fim. Comprometido, e tem que influenciar isso, tem que estar isso no resultado. (Analista de Marketing).

Observando o exposto pelos entrevistados e sistematizando as etapas apresentadas durante o estudo, sugere-se a cronologia de ações e passos a serem realizados para a correta implementação da estratégia e o atingimento de melhores resultados para a empresa, na figura 15. Segundo o identificado no estudo, a estratégia de marketing surge como um desmembramento da estratégia do negócio, que é a base para toda a estratégia da organização. Uma vez estabelecida a estratégia de marketing, são definidos objetivos específicos, que mais tarde são desmembrados em tarefas e atividades a serem desenvolvidas. Esse desmembramento é importante para que cada funcionário saiba o que tem que fazer e como, facilitando assim a execução da estratégia e o consequente sucesso na implementação. À medida que as tarefas e ações são definidas e executadas é

importante voltar sempre à estratégia da organização, fazendo os ajustes necessários para que ela seja alcançada e para que não ocorram desvios ao longo do caminho.



FIGURA 15 – fator de sucesso – avaliação cíclica
 FONTE: O autor (2013)

Pelo constatado nas entrevistas, a empresa vai de encontro ao colocado no modelo de Malshe e Sohi (2009) e de Hrebiniak (2010). Além do relacionamento entre a área de marketing e o comercial, percebeu-se uma interação com outras áreas, entre elas a financeira, não citada no modelo. Isso além da interação da área com empresas externas, neste caso a agencia de comunicação, que acabam por impactar na efetiva implementação da estratégia. Outro ponto abordado e tratado por Sashittal e Jassawalla (2001) é a questão da avaliação dos recursos envolvidos, e neste caso não só os financeiros, já que o tempo necessário para a realização das tarefas pode ser determinante para a realização das mesmas, já que a equipe se mostrou bastante enxuta para a quantidade de trabalho envolvido no planejamento.

Ainda no modelo de Malshe e Sohi (2009), onde a elaboração da estratégia começa na conceitualização da estratégia, onde as áreas teriam conversas formais e informais sobre a situação atual do mercado, as novas estratégias e outros assuntos pertinentes, que formariam a base para o planejamento, também foi constatado na empresa, e nos relatórios analisados. A partir disso, a área de marketing definiu a

estratégia, que seria repassada para os departamentos no estágio de transferência. A última etapa apresentada no modelo (FIGURA 7), a de acompanhamento, demonstra que um processo efetivo de realização da estratégia incluía um estágio de acompanhamento sistemático, onde a área de marketing estava igualmente envolvida, o que ocorreu na empresa pesquisada, já que a área de marketing não se afastou da estratégia implementada, acompanhando todo o processo, fazendo a checagem para garantir que a execução estava no caminho certo, mantendo a comunicação aberta e alinhando a estratégia, revendo o que precisa ser alterado para ajustar o planejamento e garantir que os resultados sejam alcançados (FIGURA 15).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir apresentam-se as contribuições acadêmicas (5.1), passando para as contribuições gerenciais (5.2) e fechando o capítulo com as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros (5.3).

Entende-se que o presente trabalho cumpriu com seu objetivo geral de mostrar como é feito o acompanhamento dos resultados do processo de implementação de estratégias de marketing em organizações com o propósito de conhecer se os objetivos são atingidos. Para tanto foi apresentado o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing da empresa Drive, verificando-se como ela definiu seus objetivos de marketing, como mediu os resultados esperados, como interpretou as diferenças entre previsto e realizado e as consequências geradas por esta interpretação.

5.1 Contribuições Acadêmicas

Uma das contribuições deste estudo é o protocolo de pesquisa integrado, elaborando através da junção dos modelos de Sashittal e Jassawalla (2001) e Malshe e Sohi (2009), incluindo desde o planejamento da estratégia de marketing até os resultados obtidos, contemplando a forma como se faz o acompanhamento de resultados. O modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) aborda aspectos de reflexão sobre como foi desenvolvido o plano de marketing, os principais problemas encontrados no momento do planejamento, o relacionamento entre os envolvidos do planejamento e na implementação de marketing. Aspectos importantes para a implementação, envolvendo desde pessoas até ações desenvolvidas, e a avaliação de se os objetivos foram alcançados ao final da implementação. O de Malshe e Sohi trata destes aspectos de uma forma diferente, abordando a relação da equipe de marketing com a de vendas, além de uma abordagem mais específica sobre como é feita a entrega e implementação da estratégia de marketing. O protocolo utilizado neste estudo, derivado da comparação, análise e definição das principais questões abordadas nos outros, é uma contribuição por partir de pontos mais estratégicos, que explicam o planejamento, para aspectos mais específicos e práticos, o que

facilita a sua implementação em futuras pesquisas e em outras organizações. Além disso, adicionou-se a questão do como foi feito o acompanhamento das ações planejadas e dos resultados obtidos, que não constava em nenhum dos modelos analisados. E é esta questão o fator principal no entendimento da forma como a estratégia é implementada e avaliada para garantir que os objetivos esperados sejam alcançados.

No requisito da avaliação do processo, objeto de estudo deste trabalho, Clark et al. e Rumelt entendem o acompanhamento dos resultados de marketing como uma forma específica de processo de informação de mercado para a organização. As etapas expostas por eles no modelo (geração da informação, disseminação, interpretação e fatores organizacionais) foram seguidas e identificadas na empresa entrevistada, à medida que geram informação contínua e constante no processo, compartilhando-a e aplicando as possíveis correções. Clark et al. citam também a questão da complexidade das informações e tarefas, constatadas neste trabalho.

A organização entrevistada também se enquadra o modelo de Malshe e Sohi (2009), e seus desmembramentos. Ele é composto por três etapas: a primeira, de trabalho de base, que englobaria o estar aberto para dar e receber feedback, de forma real e sincera, realizado pela empresa através das reuniões de planejamento entre as áreas para a realização da estratégia. O próximo ponto, o sentido coletivo, também é efetivado nestas reuniões, já que reúne membros de diferentes equipes (comercial, marketing, operações e financeiro) e interpreta as informações do mercado (relatório de vendas, depoimentos da equipe de vendas, pesquisas de satisfação), para entender de forma mais apurada o que acontece no ambiente externo. Neste ponto seria feita a finalização da estratégia, que seria a revisão da estratégia de marketing, de forma conjunta entre as áreas, para entender se ela faz sentido, se pode funcionar, se as pessoas destinarão parte do seu tempo para fazer com que funcione, quanto custará etc.

No estágio de transferência, a empresa faz a apresentação formal da estratégia e seus desmembramentos, para a equipe de vendas como um todo, e no caso da empresa entrevistada, para toda a organização, envolvendo todos os departamentos, não só o de vendas, através da reunião periódica com os funcionários. A estratégia é simplificada e transformada numa apresentação de Power point e traduzida para uma linguagem que possa ser facilmente entendida por todos. A criação de planos de ação acontece já dentro da área, após a reunião de

anúncio da estratégia e a partir daí ela é levada para o campo (desfecho), mas não só pela área de vendas e marketing, mas por todas as áreas da organização, através do planejamento pessoal de cada funcionário.

A última etapa apresentada no modelo é a de acompanhamento, e foi demonstrado que há um acompanhamento sistemático, com a área de marketing igualmente envolvida nas atividades, checando se tudo está funcionando bem (seja através de pesquisas e/ou de conversas com as equipes) e da revisão das estratégias implantadas, para garantir que alcancem os resultados esperados (que nesse caso se deu através da mudança no planejamento implementada para o ano seguinte, com a mudança do fornecedor e da forma de controlar e realizar as ações).

Tendo em vista o modelo, entende-se como contribuições deste estudo a constatação de duas novas variáveis a serem estudadas e que afetam diretamente no sucesso do processo de implementação: a questão do grau de dificuldade ou complexidade da tarefa a ser desenvolvida, já que se for muito complexa ela mais chances de ser abandonada antes da sua conclusão e do atingimento dos objetivos, e o tempo e custos envolvidos para a efetivação da mesma para a empresa, pois se demandar excesso de tempo não suportará as interferências do dia a dia, bem como se for muito custosa para a empresa, pois neste caso corre o risco de não se provar efetiva e ser abortada. Além de demonstrar a interligação entre as diversas áreas da empresa no processo de planejamento e execução da estratégia de marketing (operações, financeiro, vendas), não somente a relação de marketing com o departamento comercial, conforme abordado por Malshe e Sohi (2009).

5.2 Contribuições Gerenciais

Como contribuições gerenciais, cita-se a visão mais aprofundada, proporcionada pelo estudo, de como a organização faz o acompanhamento do processo de avaliação dos resultados de marketing, e um passo a passo para sua realização, que pode servir de base para planejamentos futuros e ajustes. O modelo criado, apresenta estas etapas a serem seguidas, conforme a figura 13. Ele começa então pela definição de uma estratégia global, seu repasse e discussão para os níveis mais altos da organização. A consequente criação da estratégia do negócio,

envolvendo a presidência e sua equipe direta. O repasse destas estratégias e sua discussão para que objetivos locais possam ser traçados. A apresentação destes objetivos para todos os funcionários da organização para que possam realizar suas estratégias de áreas. E finalmente, a elaboração da estratégia de marketing, que suportará todo o planejamento anteriormente realizado e os objetivos almejados pela organização. Para que ela obtenha sucesso na implementação, é necessário que haja uma discussão e a definição de ações, orçamentos, tarefas e responsáveis, bem como o planejamento pessoal de cada funcionário, ficando claro para todos o que deve ser efetivamente realizado para o sucesso da organização. A figura abaixo esclarece as etapas observadas no estudo.

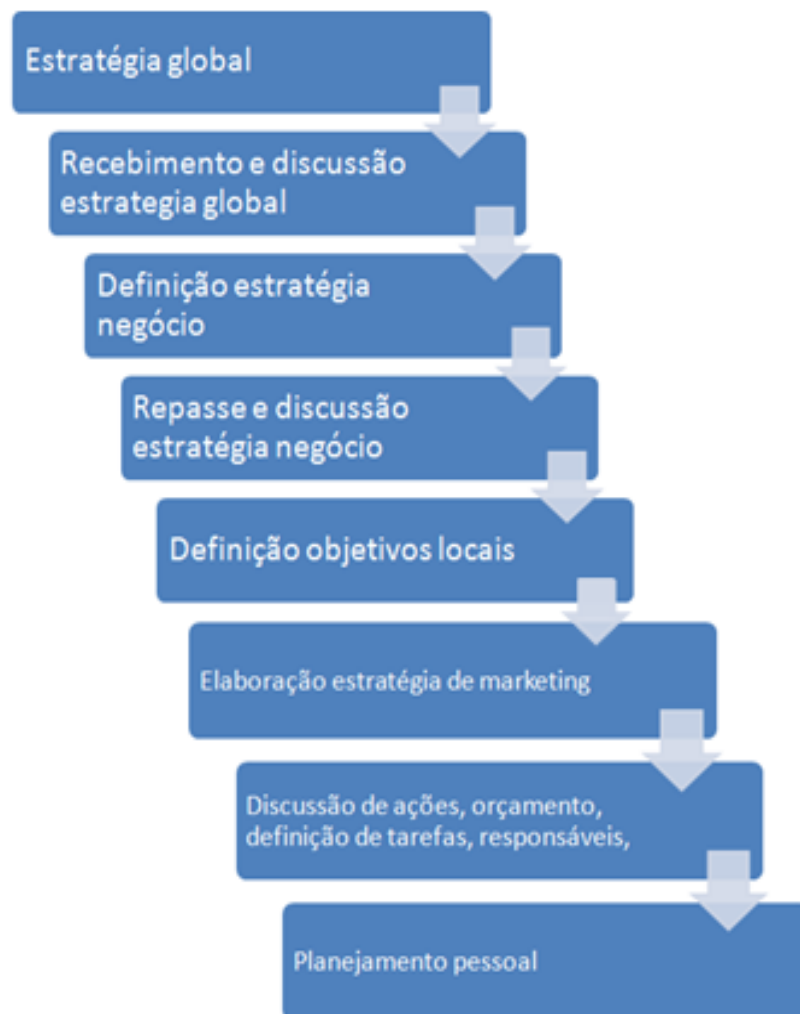


FIGURA 16 – passo a passo elaboração e implementação estratégia
FONTE: O autor (2013)

Além disso, empresas interessadas em entender e acompanhar os resultados de suas ações de marketing podem usar o protocolo do estudo, angariando elementos importantes sobre o processo de planejamento e implementação da estratégia e principalmente sobre como está sendo feito o acompanhamento das ações. O que proporciona para a empresa, melhores condições de atuar e melhorar possíveis pontos falhos, corrigindo o curso das ações e garantindo melhores resultados para as organizações. Apresenta-se na figura 17 a sequencia de raciocínio do protocolo proposto.

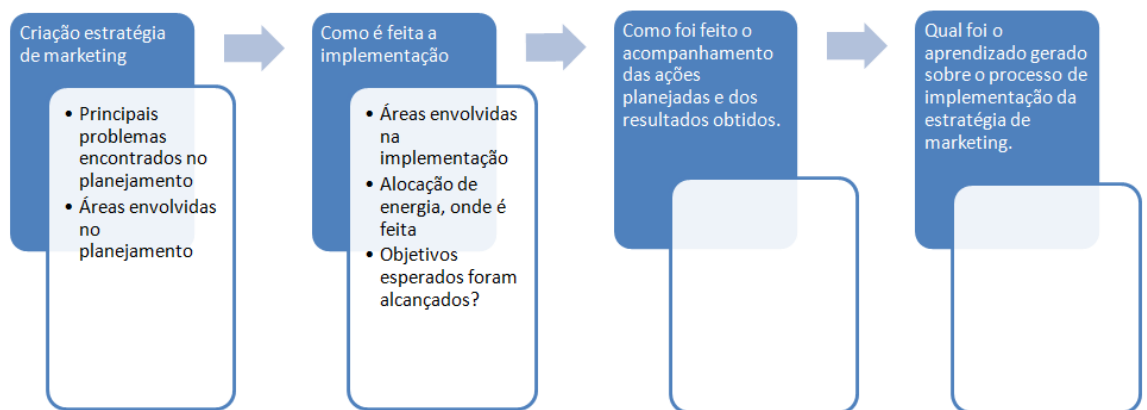


FIGURA 17 – raciocínio protocolo pesquisa
 FONTE: O autor (2013)

E finalmente, um ponto que chama a atenção durante o estudo é o de que os relacionamentos e feedbacks não formais podem ser determinantes para o sucesso da estratégia. Não se indica aqui que se acabe com o acompanhamento formal, mas sim, que se olhe sob uma nova ótica para fatores teoricamente tão simples, mas tão complexos de se obter num dia-a-dia cada vez mais atarefado e corrido, que se utiliza de diversas ferramentas para a apuração dos resultados.

5.3 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Como limitações do estudo encontram-se a questão de ser apenas uma empresa estudada, no segmento financeiro, com uma equipe enxuta de colaboradores.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se a realização da pesquisa com mais empresas e de segmentos diversos, para melhor entendimento das diferenças na forma de avaliação de resultados. Principalmente, a realização da pesquisa com pequenas e médias empresas, de origem local, que provavelmente não se beneficiam tanto de uma estrutura e de práticas globais. Além disso, sugere-se um estudo quantitativo, que possa constatar e generalizar os resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C. **O conhecimento e a importância das métricas de marketing para gestores de médias e grandes empresas brasileiras**. Porto Alegre, 2007.

CLARK, B.H., ABELA, A. V., AMBLER, T. **An information processing model of marketing performance measurement**. Journal of Marketing Theory and Practice. Summer, 2006. P. 191.

CONCEITOS de Marketing: American Marketing Association. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>> . Acesso em 17/05/2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 3a ed. 2010.

DAY, George S. **Marketing's contribution to the strategy dialog**. Journal of the Academy Marketing Science. Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.

DRIVE. **Base.csv**: Base de dados da rede de concessionários Drive. Curitiba, 2012.

DRIVE. **Business plan.ppt**. Planejamento estratégico empresa Drive. Curitiba, 2012

DRIVE. **Corporate Presentation 2012.ppt**. Apresentação corporativa da empresa Drive. Curitiba, 2012.

DRIVE. **Dealers Survey.ppt**. Apresentação resultados pesquisa de satisfação com concessionários Drive. Curitiba, 2012.

DRIVE. **Organization chart.ppt**. Apresentação estrutura organizacional Drive. Curitiba, 2012.

DRIVE. **Personal Business Plan.pdf**. Planejamento Pessoa. Curitiba, 2012.

DRIVE. **Planejamento relacionamento Drive 2009.ppt**. Apresentação do planejamento e ações envolvidas para 2009. Curitiba, 2009.

DRIVE. **Planejamento relacionamento Drive 2010.ppt.** Apresentação do planejamento e ações envolvidas para 2010. Curitiba, 2010.

DRIVE. **Planejamento relacionamento Drive 2011.ppt.** Apresentação do planejamento e ações envolvidas para 2011. Curitiba, 2011.

DRIVE. **Planejamento relacionamento Drive 2012.ppt.** Apresentação do planejamento e ações envolvidas para 2012. Curitiba, 2012.

DRIVE. **Plano de Marketing Drive.ppt.** Apresentação do planejamento e ações de marketing desenvolvidas para 2012. Curitiba, 2012.

DRIVE. **Strategy: growing together.ppt.** Estratégia mundial da empresa Drive. EUA, 2012.

DRIVE. **Strategy 2012 employee meeting.ppt.** Apresentação estratégia mundial e local. Reunião funcionários. Curitiba, 2012.

FARRIS, P. W., BENDLE, N.T. PFEIFER, P. E., REIBSTEIN, D.J., **Measuring Marketing Performance.** 2nd edition. 2010. Wharton School Publishing.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia Funcionar. O Caminho para uma execução bem sucedida.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

LUCE, F. B., OLIVEIRA, M. O. R., TROMBETTA, M. S., SILVEIRA, R. H., PROCIANOY, J. L. **Interface entre marketing e finanças: um levantamento sobre indicadores de desempenho e aproximação entre as essas áreas.** Enanpad, RJ. Setembro 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALSHE, Avinash, SOHI, Ravipreet S. **What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful.** Journal of the Academy of Marketing Science. Winter 2009, Vol. 37 Issue 4, p400-421. 22p

MENON, A., BHARADWAJ, S. G., ADIDAM, P. T., EDISON, S. W. **Antecedents and consequences of Marketing Strategy Making: A model and a Test.** Journal of Marketing. Vol. 63. April 1999. 18-40

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B, LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2^a ed. Porto Alegre. Bookman 2010.

MOORMAN, Christine; LEHMANN, Donald. **Assessing marketing strategy performance: how do we get there?** Cambridge: Marketing Science Institute, 2004, p.1-8.

NEELY, A. **Business performance measurement: unifying theories and integrating practice.** 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. xvi, 511

NOBLE, C. H., MOKWA, M. P. **Implementing Marketing Strategies: Developing and testing a managerial theory.** Journal of Marketing. October, 1999. Vol. 63. P. 57-73.

NOBLE, C.H., SINHA, R. K., KUMAR, A. **Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications.** Journal of Marketing. Vol. 66. October 2002. p. 25-39.

QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras.** São Paulo, 2008. Universidade de São Paulo.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical Incrementalism.** Homewood, Ill.: Richard R Irwin, 1980.

RUMELT, R. P. **A teaching plan for the strategy alternatives for the British motorcycle industry, in Japanese Business: Business policy.** New York: the Japan society, 1980.

RUST, R. T., LEMON, K. N., Zeithaml, V. A. **Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy.** Journal of Marketing. January, 2004. Vol. 68. 109-127.

RUST, T. R., AMBLER, T, CARPENTER, G. S, KUMAR, S, SRIVASTAVA, R. K. **Measuring Marketing Productivity: current knowledge and future directions.** Journal of Marketing. Vol. 68. October, 2004. 76-89.

SASHITTAL, H. C., JASSAWALLA, A. R.. **Marketing Implementation in Smaller Organizations: definition, framework, and Propositional Inventory.** Journal of Academy Marketing Science, 2001. Vol. 29, no. 1, pages 50-69.

SLOTEGRAAF, R. J., DICKSON, P. R. **The paradox of a marketing planning capability.** Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 32, no. 4, 2004. p. 371-385.

THOMAS, L. C. **The nature and dynamics of counter-implementation in strategic marketing: a propositional inventory.** Journal of Strategic Marketing. 2002. p. 189-204

VARADARAJAN, R, JAYACHANDRAN, S. **Marketing Strategy: Na assessment of the state of the field and outlook.** Texas A&M University. Journal of Academy of Marketing Science, vol. 27. No. 2 pages 120-143. 1999.

VARADARAJAN, R. **Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises.** Academy of Marketing Science. 2010.

VERHOEF, P. C., LEEFLANG, P. S. H. **Understanding the Marketing Department's influence within the firm.** Journal of Marketing. American Marketing Association. Vol. 73, March 2009. 14-37.

WEBSTER, Frederick E. **The changing role of marketing in the corporation.** Journal of marketing. vol. 56, October 1992. 1-17.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 3ª. Ed. 2007.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – EMAIL DE SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA.....	93
APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	94

APÊNDICE 1 - EMAIL DE SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA

Curitiba xx, xx de 2012

Boa tarde, estou desenvolvendo uma pesquisa para minha dissertação de mestrado para entender como é feito o acompanhamento do processo de implementação de uma estratégia de marketing nas organizações e o acompanhamento do atingimento de seus respectivos resultados, e gostaria de contar com a participação da empresa xxx para o estudo. A pesquisa é qualitativa, composta por uma entrevista com as pessoas envolvidas no processo de marketing, e o nome da empresa pode ser mantido em sigilo se vocês assim desejarem.

São perguntas como: Como as estratégias de marketing são criadas na organização; como são implementadas e como é feito o acompanhamento dos resultados.

Atenciosamente,

Carolina Klas

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Estou desenvolvendo uma pesquisa para minha dissertação de mestrado para entender como é feito o acompanhamento do processo de implementação de uma estratégia de marketing nas organizações e o acompanhamento do atingimento de seus respectivos resultados. **Por favor, pense na estratégia de marketing que tenha sido mais representativa para a organização e que tenha sido formulada e implementada neste último ano.**

Formulação da Estratégia:

1. Como as estratégias de marketing são criadas na empresa XXXXXX? Existe algum tipo de processo definido (ex. traçou objetivos)? Descrever o processo (ex. 1ª etapa formalização, etc)
2. Quais são as principais problemas que você encontra quando planeja programas e estratégias de marketing?
3. Quais são as áreas envolvidas no planejamento de marketing e quem são os mais envolvidos na implementação? Como é esse relacionamento? Como é a participação deles no planejamento e comunicação do plano?

Implementação da Estratégia

4. *Como vocês implementam as estratégias de marketing? Quem são os responsáveis pela implementação/operacionalização? Descrever processo de implementação – o que faz 1º, 2º, 3º, quem está envolvido.*
5. *Quando você reflete sobre o que você fez para implementar, onde você colocou a maioria das suas energias e ideias? O que exigiu mais atenção? Por quê?*
6. *Quais foram os principais problemas encontrados na implementação? O que você fez?*

Acompanhamento dos resultados da estratégia

7. *Você alcançou os objetivos almejados para o período? O que contribuiu mais para isso? Quais resultados contam mais? Se não alcançou, o que aconteceu? Que medidas tomou?*
8. *Como foi feito o acompanhamento das ações planejadas e dos resultados obtidos?*
9. *O que você aprendeu de mais importante sobre o processo de implementação da estratégia de marketing?*