

Área Temática: Marketing e Comunicações
Desafios da Implementação: Uma Análise Sobre Estratégias de Marketing
Implementation Challenges: an Analysis on Marketing Strategies

AUTORAS

ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI

Universidade de São Paulo
eliane.pires.bianchi@terra.com.br

RENATA FERNANDES GALHANONE

Universidade de São Paulo
renatagalhanone@terra.com.br

Resumo

Esse artigo discute e propõe bases para o desenvolvimento de um modelo que suporte o processo de implementação de estratégias de marketing, levando-se em conta condicionantes organizacionais. No século XXI, as demandas de mercado estão cada vez maiores, exigindo das organizações uma atuação que privilegie a administração estratégica, cujo foco reside na formulação e implementação de estratégias que garantam vantagem competitiva e a consecução de resultados. Nesse contexto, as orientações para o mercado e as ações de marketing das empresas assumem uma importância fundamental. Contudo, tanto o planejamento quanto a execução dessas estratégias devem levar em conta questões como capacitações internas, estrutura organizacional, cultura, liderança, gestão de pessoas e de mudança, entre outras. A análise de modelos discutidos por outros autores, bem como a reflexão suportada pela literatura sobre as relações entre estratégias de marketing e condicionantes organizacionais, resulta em uma proposta de bases para a formulação de um modelo que ainda precisa ser refinado e testado, mas que pode contribuir para que organizações atuem privilegiando a execução e o cumprimento de suas metas.

Palavras-chave: Administração Estratégica, Estratégia de Marketing, Implementação Estratégica, Ambiente Organizacional.

Abstract

This paper discusses and suggests bases for the development of a model to support marketing strategies implementation considering internal organizational elements. The XXI century market demands are becoming bigger and stronger, and the organizations need to prioritize the usage of a strategic administration, focusing on the process of strategy formulation and implementation that lead to competitive advantage and results achievement. On this context, market orientation and marketing actions become fundamental. Therefore, the planning and execution processes of these strategies need to consider internal capabilities, organizational structure, culture, leadership, people and change management , among others elements. An analysis of strategy implementation models, discussed by some authors, as well as a literature supported reflection on the relationship of marketing strategies and organizational elements results on a proposal of bases for a model formulation that, ca contribute to organization on its execution processes and goals achievement. This model still needs to be refined and tested in a process also suggested in this paper.

Key words: strategic administration, marketing strategy, strategy implementation, organizational environment.

1. Introdução.

Nos mercados turbulentos e complexos do século XXI, desenvolver estratégias de marketing eficazes tornou-se um enorme desafio para os executivos, que têm que lidar com uma série de fatores que afetam as atividades da empresa: consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados, novos tipos de competição, novas tecnologias causando a obsolescência dos produtos e globalização, para citar alguns. Porém, ainda mais crítica para a prosperidade das empresas é a sua capacidade de executar essas estratégias eficazmente.

Esse artigo tem como objetivo discutir o papel do marketing dentro das estratégias de negócios gerais da empresa e apontar algumas das principais dificuldades de colocar em ação estratégias e programas. Ignorar aspectos como cultura organizacional, capacidades internas, poder e comunicação, entre outros, pode ter como consequência funesta o insucesso total ou parcial na execução dessas estratégias. Após abordar o processo de formulação e implementação, bem como os condicionantes organizacionais internos que facilitam ou dificultam esse processo, o artigo revisa alguns modelos de formulação e implementação de estratégias. Sua contribuição é propor bases para a elaboração de um modelo que suporte implementações estratégicas, enfatizando questões organizacionais e tendo como pano de fundo as estratégias de marketing.

2. Algumas Visões sobre Estratégia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), não menos que cinco definições podem ser encontradas para o conceito de estratégia empresarial. A primeira delas define estratégia como um Plano - uma direção ou curso de ação tendo em vista o futuro, o caminho para chegar onde se pretende estar. Toledo (2006) ressalta que, sob o conceito de plano, estratégia é um conjunto de ações integradas, conscientes e pretendidas para lidar com uma situação e para atingir determinados objetivos.

Outra definição alia estratégia a um Padrão, ou seja, um comportamento estável ao longo do tempo, que decorre de ações pretendidas ou resulta de um padrão de conduta sistemático. A consistência do comportamento constitui a estratégia; sendo assim, uma abordagem bem sucedida tende a tornar-se o modelo de ação que é incorporado como estratégia.

Para Porter (1998), a estratégia significa encontrar uma Posição dentro da indústria, de onde a empresa possa se defender melhor contra as forças competitivas do setor, ou mesmo influir sobre elas a seu favor. Trata-se de uma forma de situar e adaptar a organização a seu contexto ambiental, de forma que se ajustem os recursos e objetivos da empresa às oportunidades do mercado.

Outros autores aliam estratégia a Perspectiva: uma maneira de olhar o ambiente. Em outras palavras, é a orientação do negócio, seu conceito, compartilhado pelos membros da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 1998; TOLEDO, 2006). A última definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (*op. cit.*) é de que estratégia seja um Estratagema, uma manobra com a intenção única de enganar um competidor.

Utilizando-se quaisquer das definições sugeridas, percebe-se que a estratégia (deliberada ou resultante) representa as regras do jogo de uma empresa, isto é, como esta pretende atuar e se posicionar no mundo dos negócios.

3. A Evolução do Pensamento Estratégico

Historicamente, o processo de evolução do planejamento empresarial passou por alguns estágios (MATTAR & SANTOS, 2003; TOLEDO, 2006; TOLEDO & MINCIOTTI, 1990; GRACIOSO, 1987), tendo como ponto de partida o Orçamento e Controle Financeiro,

cujo objetivo primordial é atingir as metas do orçamento e direcionar as atividades indispensáveis aos negócios, buscando mais eficiência e redução de custos.

Em seguida veio o estágio do Planejamento de Longo Prazo, o qual, além de abranger um prazo mais dilatado, requer um esforço da organização na definição de objetivos, metas, programas e orçamentos para fazer frente ao duplo desafio de expansão da capacidade da empresa e da obtenção dos recursos financeiros correspondentes.

O terceiro estágio, Planejamento Estratégico de Negócio, compreende análises mais profundas da situação da empresa e da concorrência, formulando e avaliando alternativas estratégicas e, respectivamente, alocando os recursos. O objetivo é pensar a atuação da empresa no mercado de forma estratégica, criativa e dinâmica, modificando o seu futuro enquanto ainda há tempo para isso. Nesse estágio, empresas ou negócios pertencentes às grandes corporações começaram a ser vistos como organismos autônomos e independentes. Surgem, então, as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs). Para cada uma delas são fixados os objetivos e estabelecidas as estratégias, independentes.

O quarto estágio é o Planejamento Estratégico Corporativo. A tendência de descentralização em UENs começa a ser reavaliada, em busca de compartilhar recursos e de encontrar soluções que conciliem estratégia e estrutura. Há uma ênfase na definição da visão do negócio e busca-se consolidar as estratégias corporativas com as funcionais. O planejamento estratégico torna-se, então, hierarquizado em cinco camadas: a corporação, as áreas específicas de grupos de consumidores, os recursos compartilhados pelas UENs, as próprias UENs e o planejamento produto-mercado (TOLEDO & MINCIOTTI, 1990).

Finalmente, chega-se à Administração Estratégica. Para Toledo e Minciotti (1990), a Administração Estratégica é uma forma de balancear os sistemas administrativos e a estrutura organizacional com a cultura da empresa, de forma a permitir a conciliação das decisões estratégicas com as operacionais, em todos os níveis hierárquicos e em todas as linhas de negócios. Esta forma de planejamento baseia-se fortemente em valores corporativos, capacitações gerenciais, comportamentos e sistemas administrativos que tornem o pensamento estratégico congruente com a cultura organizacional.

Com esta evolução do pensamento estratégico, percebe-se uma sofisticação na gestão empresarial. Aumenta a abrangência de análise (foco externo e interno), o processo se entende no tempo (visão do passado, presente e foco futuro) e a própria gestão passa a considerar, além dos recursos mensuráveis e financeiros, aspectos mais intangíveis para garantir seu sucesso.

4. A Administração Estratégica.

Segundo Aaker (1998), a administração estratégica parte do princípio de que o ciclo de planejamento é insuficiente para lidar com as mudanças rápidas e inesperadas que podem ocorrer no ambiente externo à empresa. Para lidar com surpresas, ameaças e oportunidades que emergem rapidamente, as decisões estratégicas precisam ser tomadas rapidamente, fora do ciclo de planejamento. A administração estratégica é pró-ativa e orientada para o futuro, mais do que simplesmente adaptada ao ambiente, tal como este se apresenta.

Para Thompson e Strickland (1996), a administração estratégica é um processo contínuo e ininterrupto, cujas tarefas se entrelaçam e interagem, não podendo ser claramente separadas. Por ser também um fenômeno em tempo real, frequentemente exige correções de rota não previstas. Não é tarefa simples determinar quando e como empreender ajustes na estratégia, ao lidar com as dificuldades naturais de implementá-la e de despertar nos funcionários o desempenho necessário para a obtenção dos resultados desejados.

As tarefas principais da administração estratégica, segundo Thompson e Strickland (1996), incluem formar uma visão estratégica sobre a direção que a organização está tomando, a fim de fornecer uma direção de longo prazo e um sentido de propósito para suas ações, e estabelecer objetivos, convertendo a visão estratégica em resultados específicos. Deve-se também definir estratégias para conseguir os resultados desejados, que combinem ações deliberadas, reações necessárias aos eventos não-previstos e o aprendizado coletivo da organização no tempo.

5. O Processo de Planejamento Estratégico e sua Relação com o Marketing.

A estratégia corporativa visa estabelecer os objetivos e políticas da empresa, definindo o escopo do negócio em termos dos mercados visados e dos produtos que a empresa vai oferecer para estes mercados. Neste nível estratégico, definem-se também os investimentos necessários para atingir os objetivos relativos ao crescimento da empresa e sua lucratividade, bem como sua alocação através das diversas áreas funcionais ou Unidades Estratégicas de Negócios.

Piercy (1995) sugere um modelo para analisar as relações entre o marketing e a administração estratégica, levando em conta: o nível organizacional onde a decisão é tomada (alto ou baixo) e o foco da atenção (interno ou externo à empresa). Resultam dessa análise quatro focos: decisões sobre *portfolio* e investimentos; estratégias de negócios e mercados, ações ligadas ao planejamento das operações e ações ligadas ao planejamento das ações de marketing.

O marketing, do ponto de vista estratégico, em última instância busca uma resposta efetiva a uma oportunidade de mercado, não só da área de marketing, mas da empresa como um todo. As estratégias de marketing são componentes da estratégia global da empresa, e o significado do marketing

“é realçado em virtude de esta atividade ser a que mais está voltada para as variáveis externas incontornáveis do ambiente e a que propicia o maior número de instrumentos de ação estratégica em resposta aos desafios provocados por aquelas variáveis.” (TOLEDO & MINCIOTTI, 1990, p.20)

De certa forma, este tipo de planejamento estratégico é a “fronteira final” do marketing. É o conceito de marketing levado às suas últimas conseqüências, em termos de sua influência na forma que a empresa escolhe para conduzir os seus negócios (GRACIOSO, 1987). A ótica do mercado é usada pelas empresas que encaram o mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações, que se preocupam com identificar e comunicar os desejos e necessidades do cliente para a organização, ajustando as competências da empresa a essas necessidades e finalmente direcionando os recursos para conseguir satisfação e fidelidade dos consumidores.

5.1. Orientação para o Mercado

Na visão de Day (1999), uma empresa orientada para o mercado (*market-driven firm*) demonstra habilidades superiores às de seus concorrentes de compreender, atrair e reter clientes valiosos. Além de forte sensibilidade ao mercado e grande cuidado com o relacionamento com os clientes e canais, caracteriza-se por um conjunto de crenças que coloca o consumidor em primeiro lugar; pela habilidade de gerar, disseminar e usar informações de qualidade sobre os consumidores e os concorrentes (KOHLI & JAWORSKI, 1990) e pela aplicação coordenada de recursos inter-funcionais para criar valor superior para o cliente.

O tipo de foco que a empresa adota influencia significativamente como e com que eficiência as funções de marketing serão executadas dentro da empresa. Uma empresa realmente orientada para o mercado, segundo a definição de Kohli e Jaworski (1990), seria aquela que adota uma filosofia de negócios baseada em três pilares, sendo estes: o foco no consumidor (monitoramento de necessidades atuais e futuras), o marketing coordenado (sintonia dos vários departamentos e funções da empresa em torno do conhecimento das necessidades dos consumidores) e a lucratividade.

Segundo Day (1999), para que uma empresa torne-se realmente orientada para o mercado, ela deve ter uma cultura (conjunto de crenças, valores e comportamentos) orientada para fora, enfatizando a busca contínua de valor para o cliente e de novas fontes de vantagens competitivas. Deve possuir a capacidade de sentir e conhecer o mercado, de relacionar-se de perto com os clientes mais valiosos, de antecipar e reagir a ameaças e oportunidades. A configuração da empresa (estruturas, sistemas, recursos) precisa responder às exigências mutantes do consumidor e do ambiente de negócios. Completa-se com uma base de conhecimentos compartilhados sobre o mercado, que permita à organização construir relacionamentos com os clientes, informar os funcionários sobre as estratégias e manter o foco sobre as necessidades do mercado.

Mohr-Jackson (1991) reforça a idéia de que conseguir uma orientação para o mercado depende de todos na organização, não somente daqueles com responsabilidades diretas sobre o marketing. Deve haver uma estrutura organizacional apropriada para criar valor superior para os clientes, com sinergia de todas as operações e atividades das várias unidades e uma força de trabalho comprometida, bem treinada e motivada. Este esforço integrado deve ser um objetivo de toda a empresa, mais do que responsabilidade isolada do departamento de marketing (WEBSTER, 1992).

6. A Dicotomia Formulação – Implementação da Estratégia.

Definida por Cespedes e Piercy (1996, *apud* Piercy, 2003), a Dicotomia Formulação – Implementação vincula-se estreitamente à suposição tradicional de que a formulação da estratégia e sua implementação sejam atividades distintas e sequenciais. Todavia, esta visão incorre em uma série de riscos, tais como ignorar ou subestimar a necessidade de sinergia entre o processo de formulação da estratégia e a capacidade da empresa de implementá-la (BONOMA & CRITTENDEN, 1988); causar um divórcio entre as estratégias e planos produzidos e a realidade da organização (HUTT *et al.*, 1988, *apud* PIERCY, 2003) ou subestimar o peso da estrutura política da organização, que influencia não só o apoio dos principais gerentes à estratégia, como a obtenção do comprometimento de todos os membros da empresa (PIERCY, 2003).

Tanto a formulação como a implementação estratégica são processos que evoluem em conjunto, influenciando-se mutuamente e exigindo revisões ou reformulações que reajam rapidamente e ameaças ou oportunidades. Bonoma (1985, *apud* CERTO & PETER, 2005) relaciona a combinação formulação e implementação sugerindo quatro possíveis resultados.

O sucesso acontece quando a estratégia é boa e a empresa implementa-a bem. Roleta-Russa é o termo sugerido quando uma estratégia mal formulada é bem implantada, tanto a estratégia pode ser contornada, modificada ou melhorada, como a boa execução pode precipitar um fracasso, devido à estratégia ruim. Um problema pode acontecer quando uma estratégia adequada é mal implementada. E, por fim, o fracasso acontece quando os problemas estratégicos são muito difíceis de diagnosticar e solucionar; mesmo que uma estratégia ruim seja reformulada, sua má implementação não permitirá que seja bem sucedida, e vice-versa.

O que as organizações fazem é tão importante quanto o que elas planejam fazer. É praticamente impossível avaliar a qualidade de uma estratégia sem que haja sua implementação efetiva. Descobrir porque uma estratégia falhou nos casos de roleta-russa, problema ou fracasso exige que se analisem tanto a formulação quanto a implantação (CERTO & PETER, 2005).

Um dos principais vínculos entre a formulação e a implementação é o contexto organizacional. Segundo Piercy (2003), o posicionamento do marketing dentro da estrutura formal da organização, a estruturação da área, os sistemas de informação e inteligência e os processos-chave de tomada de decisão (como planejamento e orçamento) podem ajudar a entender a distância entre a definição da estratégia e sua implementação.

O enfoque nos instrumentos de análise e nos processos racionais de decisão, sem dúvida, ajuda os profissionais de marketing a formular programas que contemplem os diferentes objetivos e preocupações das diversas áreas funcionais afetadas. Contudo, este mesmo enfoque largamente ignora ou subestima os processos políticos, jogos de influência, conflitos e dificuldades de comunicação que, com frequência, surgem durante a fase de implementação das estratégias e programas (RUEKERT & WALKER, 1987). As pessoas e as equipes possuem diferentes habilidades, recursos e capacitações; mesmo assim, são interdependentes. Para o cumprimento das tarefas pertinentes a sua função, ou mesmo para atingir os objetivos comuns, cada membro do sistema depende do desempenho dos outros. O mesmo acontece com o marketing: para que a área possa cumprir suas tarefas, é preciso que faça trocas com outras áreas, seja de recursos financeiros, materiais, informações ou conhecimentos técnicos.

Piercy (2003, p. 534) afirma: “É ilógico planejar estratégias que não estejam firmemente plantadas nas capacidades da organização (...) Arranjos organizacionais e alocação de recursos são importantes, mas por si só são abordagens frágeis, e normalmente muito lentas, para as mudanças organizacionais inerentes a muitas novas estratégias”. Subestimar as conseqüências de estratégias inovadoras e bem formuladas, mas que se adequam mal às capacidades, sistemas e forças políticas da empresa, é um risco.

Aaker (1998, p. 278) propõe um modelo que reúne os componentes da organização e suas interações, o qual pode ajudar a identificar os problemas reais e potenciais de implementação estratégica. Segundo o autor, da análise interna das capacidades da organização e da análise do ambiente, resultam as estratégias. Dependendo de elementos como a estrutura, as pessoas, os sistemas e a cultura é que se obtém o resultado de determinada implantação.

Nesse modelo, por estrutura entendem-se as linhas de autoridade e comunicação e os mecanismos por meio dos quais as tarefas e programas são realizados. Em sistemas estão incluídos processos e atividades como: planejamento, orçamento, contabilidade, informações, medições e recompensas. Pessoas representam as experiências, habilidades e motivação, que formam as competências organizacionais. E cultura representa os valores, crenças, normas, comportamentos, símbolos e atividades simbólicas usadas para desenvolver e manter valores e normas compartilhados.

Toledo e Minciotti (1990, p. 16) também tangenciam a questão da integração entre estratégia, implementação e estrutura organizacional ao referir-se à Administração Estratégica, que:

“representa uma forma de se encontrar um balanceamento entre os elementos basilares da infra-estrutura gerencial – os sistemas administrativos e a estrutura organizacional – e a cultura da empresa. Seu objetivo principal é desenvolver valores corporativos, capacidades gerenciais, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos, os quais unem os

processos de tomada de decisões estratégicas aos operacionais, em todos os níveis hierárquicos e através de todas as linhas de autoridade funcionais e de negócios em uma dada organização. O estabelecimento de uma estrutura deve dar-se em função de facilitar o atendimento de seus compromissos estratégicos.”

A integração entre as funções administrativas deve iniciar-se com o planejamento e o controle. O processo de planejamento repousa sobre a base do sistema de informação e comunicação. O sistema de motivação e recompensas prevê a convergência entre os objetivos individuais e organizacionais, para assegurar a implantação das medidas planejadas. E, finalmente, devemos verificar a que ponto as estratégias propostas são coerentes com a cultura organizacional. Esta análise está reforçada no modelo discutido por Toledo e Minciotti (1990).

O modelo para a implantação estratégica de Hrebniak (2005) reconhece, em primeiro lugar, que “não podemos falar de execução sem nos concentrarmos primeiro na formulação de uma estratégia sólida”. Em seguida, mostra que há um fluxo de decisões ou ações durante a implementação, mesmo que haja participação e comunicação em sentidos vertical e horizontal. Em terceiro lugar, existem *feedbacks* durante o processo dinâmico da execução, que levam à aprendizagem organizacional e às alterações. Para Hrebniak (2005) alguns fatores organizacionais impactam o processo de formulação e implantação estratégica. São eles: as questões de poder e influência, a cultura organizacional, a liderança e a forma como são administradas as mudanças.

7. Condicionantes Organizacionais que Afetam a Formulação e Implementação das Estratégias de Marketing.

Como já apresentado e discutido nos modelos de alguns autores sobre formulação e implementação estratégica, alguns aspectos das organizações podem influenciar ou fazer toda a diferença. Vale a pena discutir os principais e estreitar suas relações com as estratégias de marketing.

7.1 A Cultura Organizacional.

O termo cultura é bem antigo e somente começou a ser utilizado em administração por volta de 1950 (FLEURY & SAMPAIO, 2002). São símbolos e significados que sustentam procedimentos únicos. A cultura é arquitetada por um povo, uma civilização. Quando as organizações começaram a se internacionalizar, o termo cultura passou a ter importância, já que representaria as diferenças entre as formas de agir, internamente e com o mercado, de uma dada organização.

Cada organização tem sua própria cultura, a qual normalmente se origina com o dono ou um líder forte. A parte mais visível da cultura são os artefatos - *lay-out*, rituais corporativos, roupas... Estes, por sua vez, vêm de valores compartilhados que surgem das percepções, sentimentos e da razão de indivíduos e do grupo (FLEURY & SAMPAIO, 2002). A cultura se constrói ao longo do tempo.

Embora com ênfases e análises distintas, vários autores de estratégia abordam o fator cultural quanto ao impacto que este tem sobre a questão estratégica. Rue e Holland (1989) abordam a dificuldade de se realizar uma mudança cultural e a implicação disto em formulação e, principalmente, implementação estratégica. Segundo esses autores “dependendo do risco no processo de mudança cultural, é preferível reavaliar a estratégia”. De fato, um processo de mudança cultural pode levar muito tempo. A análise de uma cultura

é um processo muito profundo e mudá-la implica em alterar e legitimar novos valores fundamentais.

Thompson e Strickland III (2001) re-enfatizam o fato de que a cultura pode ajudar ou comprometer a implementação estratégica. Para estes autores, uma cultura adaptativa e forte é fundamental. Enquanto adaptativa, ela se altera conforme a demanda, mantendo o comprometimento de seus membros. Já a cultura forte exerce uma “pressão” informal, ao mesmo tempo em que motiva e fortalece o alinhamento com visão, metas e estratégias.

Hrebiniak (2006) também aborda o processo de mudança cultural como parte da implementação estratégica. Porém, centra sua abordagem no desempenho organizacional. Para ele, um comportamento inadequado, que seja resultante de valores e que afete o resultado, deve ser minimizado com mudanças no desenho organizacional, nos mecanismos de recompensas e controles e mesmo na alteração de pessoas. Fica evidente que, devido à abrangência deste processo, a gestão da mudança passa a ser um grande desafio do grupo gerencial.

Observando o significado de cultura organizacional e as visões sobre estratégia e cultura apresentadas por alguns autores, pode-se derivar as análises para estratégias de marketing. Fica evidente que valores básicos devem estar alinhados a, por exemplo, orientação para o mercado. Foco no cliente (tanto interno quanto externo) deve ser um valor importante nas organizações. Desenvolver este valor representa um desafio gerencial que expande a função de marketing e demanda ações simbólicas e substantivas para toda a organização, vindas especialmente de seus líderes.

7.2. Estrutura Organizacional: Desenho e Relações de Poder.

O termo Estrutura Organizacional normalmente se refere aos padrões formais de relacionamentos entre grupos e indivíduos, aos processos e atividades desenvolvidos e aos sistemas físicos e sociais que viabilizam o desempenho e o trabalho (NADLER & TUSHMAN, 1997). Além dos pontos mencionados, em uma organização as relações de poder estão sempre presentes e muitas vezes vão além das estabelecidas em uma estrutura organizacional formal. Um formato organizacional surge como resposta a uma demanda ambiental, como sugere Wood (2004), mas muitas vezes apresenta um efeito inverso, isto é, atua como uma pressão ou um inibidor de uma atuação organizacional.

Assim, sem discutir especificamente desenho organizacional no âmbito do presente trabalho, deve-se atentar para as implicações que este tem sobre a implementação estratégica. Hrebiniak (2006) discute que as implementações decorrem do modelo organizacional utilizado por uma determinada organização. Usualmente, as estruturas de marketing têm uma relação recíproca com outros departamentos, isto é, múltiplas relações de interdependência. Com isso, não só a formulação das estratégias torna-se um processo mais complexo, como também sua implementação. Existe a contínua demanda por troca de informações, por coordenação e ajustes contínuos, integração e estabelecimento de confiança, bem como um esforço de remoção de barreiras.

Talvez, a implementação de estratégias de marketing seja o exemplo mais importante e o mais evidente de sucesso ou fracasso empresarial, dada a sua relevância nas questões de posicionamento, segmentação e ações contínuas ligadas a clientes e produtos e ao seu processo de gestão interno.

As relações formais estruturais, porém, não representam a única condição de contorno para o processo de implementação de estratégias: poder e influência talvez sejam questões ainda mais importantes.

Define-se poder como a influência social em ação (WEBER *apud* HREBINIAK, 2006). Em um primeiro momento, pode-se pensar no poder legítimo, que resulta da posição que um indivíduo tem em uma estrutura hierárquica formal. Porém, segundo Robbins (2005), existem outras bases de poder presentes na organização como o poder da coerção, o da recompensa e o da referência (calcado nos traços pessoais ou nos recursos desejados). A questão dos recursos é bastante relevante em implementação, segundo Hrebiniak (2006), uma vez que define as dependências internas empresarias em função da desigualdade de distribuição de recursos.

Sendo marketing uma função de relações recíprocas, fica evidente que depende de outros recursos e que, independentemente de seu poder legítimo, deve formar alianças e principalmente, entender as relações com foco no resultado.

Pfeffer (1992) propõe um processo de gestão que pode ser interessante como suporte para a implementação de estratégias de marketing. Uma vez definidos os objetivos, mapeiam-se as relações de dependências e interdependências, as bases de poder e influência e definem-se as táticas de ação para efetivamente ir adiante com um objetivo estratégico, entendendo que alterar as relações de poder é muito difícil.

7.3. Liderança: Papel, Estilo e Aspectos Pessoais.

Liderança é um assunto complexo e bastante abrangente. Nessa análise, somente são destacadas questões relativas à liderança e sua contribuição na formulação e implementação estratégica.

A liderança tem um papel fundamental no processo de administração estratégica; o estilo de liderança e o perfil pessoal podem fazer toda a diferença. Praticamente todos os pensadores da arena estratégica reforçam o tema liderança. De uma forma diferenciada, Rue e Holland (1989) ressaltam o comportamento e as atividades dos líderes como pontos fundamentais para a formulação e implementação estratégicas. Apontam, também, que a liderança funciona como símbolo da estratégia e mais, que deve haver uma afinidade entre as habilidades dos líderes e as estratégias escolhidas. As implicações da existência ou não destas afinidades são grandes e acabam por colocar várias questões nas organizações. São alguns exemplos dessas: nível de flexibilidade exigido ou demandado na implementação; esforço de desenvolvimento gerencial para compatibilizar habilidades e estratégias; e o nível de motivação resultante de um perfil inspirador.

Uma forma de reação das organizações quanto ao desenvolvimento de liderança é trabalhar no modelo de desenvolvimento de competências individuais, que segundo Fleury (2002) são “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Porém, não adianta para uma organização um líder diferenciado e uma estratégia não implementada. Albuquerque (2002) reforça que a evolução do conceito de estratégia tem demonstrado uma ênfase excessiva no planejamento e preocupação insuficiente com a implementação, mais especificamente com as capacidades internas e os recursos humanos. Assim, a participação das pessoas no processo de formulação estratégica se torna crucial para a obtenção do comprometimento na sua implementação. Sem desenvolver uma democracia empresarial, um certo grau de participação com responsabilização é fundamental para o processo. Assim, é necessário ter uma liderança com estilo participativo.

Gestão Participativa pode ser definida como a extensão da oportunidade de interação das pessoas e distribuição de poder, processo este sempre dependente do grau de influência, do escopo da participação e do nível organizacional das pessoas (BIANCHI, 2006). Uma

gestão participativa, estrategicamente arquitetada, aumenta nas pessoas a aceitação e participação em processos de mudança e conseqüentemente, influencia os resultados empresariais (KEARNEY & HAYS, 1994 *apud* BIANCHI, 2006).

Mas, além do papel e estilo de atuação do líder, não se pode subestimar características pessoais, em especial a confiança. Robbins (2005) aponta que confiança é um atributo essencial do líder, dadas as instabilidades e necessidades de mudança nas organizações no mundo atual.

Então, quando se pensa em estratégias de marketing, percebe-se que a liderança do processo deve ter competências instaladas para a formulação e implementação. Além disso, esses líderes criarão planos e processos para desenvolver, aprimorar ou manter as capacidades internas das organizações. Conhecer essas capacidades também é fundamental para todo o processo estratégico. Outra demanda gerencial é trabalhar de forma participativa (levando-se em conta a complexidade e multidisciplinaridade das implementações de estratégias de marketing). O aspecto da confiança pessoal fica evidenciado pelas múltiplas relações encontradas nas organizações para estas implementações.

7.4. Processos de Gestão para Implementação Estratégica: Controle, Incentivos e Comunicação.

Alguns processos internos são fundamentais quando se trata da implementação estratégica.

Para Hrebiniak (2006), controle e incentivos andam juntos, sendo que o incentivo promove o engajamento das pessoas e o controle ajuda no acompanhamento do processo. Dados os objetivos de curto e médio prazo, após determinada ação, afere-se o desempenho e decide-se por ação corretiva, mudança de curso ou recompensa pelo sucesso obtido. Este processo é executado pela liderança, que deve se preocupar com informações válidas e oportunas e, também, com os indicadores e metas desejados.

Os incentivos decorrem das definições de objetivos e metas. Estabelecer remuneração e incentivos é uma das tarefas mais complexas de uma organização e, portanto, de seu grupo gerencial. É bastante comum observarmos estratégias não implementadas por falta de incentivos ou programas que não direcionam ao resultado correto. Cabe ainda observar que o incentivo por metas é parte da remuneração do indivíduo, grupo ou organização e deve ser aferido e acompanhado em determinado período de tempo com critérios claros e transparentes (HIPÓLITO, 2002). Vale ressaltar que o melhor incentivo é aquele que aborda duas vertentes: a extrínseca (utilitária) e a intrínseca (psicológica).

Para as estratégias de marketing, fica evidente a interação empresarial entre várias áreas quando se aborda as questões de controle e incentivos. São necessários indicadores corretos, mecanismos de controle, parceria com os sistemas de remuneração das pessoas e com estratégias de comunicação empresarial (externa e interna).

Muitas vezes, uma organização se comunica melhor com o mercado do que internamente. As estratégias de marketing são comunicadas, mesmo que não explicitamente, para seus clientes; mas, muitas vezes, as pessoas que atuam nos processos de implementação são esquecidas ou não são fortemente consideradas. A comunicação é uma questão essencialmente social e inclui a transferência e compreensão de significados (CASADO, 2002). Casado define que no âmbito organizacional, existem três objetivos na comunicação: o da produção e controle (ligada à execução das tarefas), o da inovação (a comunicação de mudanças) e o da socialização (que enfoca os meios de realização do trabalho).

Pode-se dizer que a liderança, em um processo de implementação estratégica, deve arquitetar um processo de comunicação que reforce os três objetivos, valorizando as redes de

comunicação formal (níveis de autoridade) e informal (redes sociais). Além do processo arquitetado, não se pode esquecer o papel dos líderes enquanto agentes de comunicação: atuantes, respeitados, confiáveis e éticos.

7.5. Gestão de Pessoas: Uma Estratégia Para Garantir o Aumento do Comprometimento.

Com a percepção de que o aumento da participação das pessoas na formulação e na implementação estratégica se torna cada vez mais necessário, e de que também é necessário um processo de administração estratégica, uma pergunta pode ficar no ar: como ajudar a liderança a executar estes processos?

Parte da resposta pode estar na definição de uma estratégia de gestão de pessoas que, alinhada à estratégia empresarial, suporte a atuação dos líderes em seu processo de gestão. Segundo Albuquerque (1999):

“Existe uma enorme aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos, que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento”.

No modelo de controle, os funcionários devem ser mandados e controlados, são vistos como fator de produção. No modelo de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras, nas quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais (aumento do desempenho).

Levando-se em conta as questões organizacionais que impactam a execução estratégica discutidas até aqui, pode fazer bastante sentido suportar estratégias de marketing com uma estratégia de comprometimento para a gestão das pessoas.

Isto significa uma série de diferenças no desenho da estrutura organizacional, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos. Com relação às mudanças relativas à estrutura organizacional, pode-se incluir a redução de níveis hierárquicos, com o enriquecimento do trabalho e ênfase no trabalho em grupo. Nas relações de trabalho, mudanças como a busca pelo diálogo, o aumento da interdependência e confiança mútua tornam-se necessárias. Com relação às políticas de recursos humanos, o foco fica no preparo individual para o futuro, no desempenho e na implementação dos incentivos vinculados a resultados empresariais.

Assim, a opção pela estratégia de comprometimento na gestão de pessoas pode ser um ótimo aliado à implementação de estratégias de marketing, desde que este modelo esteja também alinhado à cultura e ao perfil de liderança da organização.

7.6. A Preocupação com Gestão de Mudanças.

Implementar uma estratégia pode significar gerir um processo de mudança organizacional. Hrebiniak (2006) aponta que gerenciar a mudança depende do tamanho e conteúdo da mudança, do tempo disponível para isso, das táticas de execução, dos modelos de responsabilização e da resistência organizacional. Para este autor, existem quatro formas de executar a mudança. Na mudança evolutiva, não existe um planejamento, processos são mudados resultando em novos procedimentos e processos. Uma mudança com intervenção gerencial é uma deliberação e pode ser difícil consolidar esse processo. Já numa mudança seqüencial, os processos são planejados; preocupa-se com o engajamento das pessoas e normalmente essas mudanças demandam investimento de tempo e dinheiro. Este processo pode trazer riscos de transição e perda de foco com relação às metas finais. A mudança

complexa fortalece o espírito de equipe, mas é muito difícil de controlar. Sugere critérios de desempenho pouco rígidos, já que é difícil estabelecer as relações de causa-efeito. A aprendizagem organizacional também é prejudicada.

Uma estratégia de marketing pode ser implementada com três dessas propostas: intervenção gerencial, mudança seqüencial e mudança complexa. Como já explorado, talvez a intervenção gerencial não traga resultado positivo, nem sustentado. Os processos de mudança seqüenciais ou complexos talvez sejam os mais utilizados, dependendo da dimensão e tempo do processo. E, cada vez mais, as organizações estão tendo que gerenciar processos de mudança complexos. Como atuar para minimizar riscos e impactos negativos?

Conner (1993) trata a questão da mudança de uma forma bem particular, centrada nos papéis e no processo de desenvolvimento das pessoas. Sobre o processo de mudança argumenta que “sem dor não há mudança”. Assim é necessário que a organização entenda que algo diferente deve ser realizado. Arquitetar o modelo final desejado e preparar os “remédios para sanar a dor” são atividades do grupo que representa a estrutura da mudança.

A estrutura da mudança é composta por patrocinadores que legitimam o processo, pelos agentes de mudança que implementam as ações, pelos defensores que conscientizam a organização e pelas pessoas que são *afetadas* pelo processo de mudança. Observando esta estrutura proposta, fica evidenciada uma integração dos condicionantes organizacionais discutidos.

Pode-se concluir que a implementação de estratégias de marketing é um processo de mudança que acontece nas organizações. Estas mudanças são condicionadas ou condicionam a cultura organizacional. A liderança é um elo importante, uma vez que inspira e envolve as pessoas através de mecanismos e esforços arquitetados de gestão para a consecução de resultados.

8. Propondo Bases para a Construção de um Modelo que Auxilie a Implementação de Estratégias de Marketing: Foco nos Condicionantes Organizacionais.

Existem alguns modelos de análise que suportam o processo estratégico, conforme já discutido. Cada autor prioriza ou enfatiza determinados aspectos. Uma análise realizada sobre os modelos discutidos nesse artigo aponta para:

- O modelo de Aaker (1998), que estabelece uma boa relação entre quatro elementos organizacionais: cultura, pessoas, estrutura e sistema. Se por um lado ele expande a análise sobre o foco nas pessoas, ele não prioriza ou ressalta a dimensão liderança.
- O modelo tratado por Toledo e Minciotti (1990), que reforça a questão cultural e de alinhamento de expectativas, os valores e responsabilidades, acaba apontando sem discutir estratégias de gestão de pessoas e o desafio da liderança.
- Por fim, o modelo discutido de Hrebiniak (2006), que aborda a gestão de mudanças e as características da liderança, mas não as capacidades internas ou competências.

Analisando os modelos apresentados e discutindo os condicionantes organizacionais em maior especificidade, especialmente em suas relações com as estratégias de marketing, observa-se que é possível propor bases a serem testadas para um novo modelo, que relacione condicionantes organizacionais à implementação de estratégias de marketing. Os condicionantes sugeridos são os discutidos anteriormente: cultura, liderança, estrutura organizacional, processos de gestão, estratégia de gestão de pessoas e gestão de mudanças.

A abordagem proposta para cada condicionante ganha um foco específico, os quais funcionariam como uma confirmação da existência desse condicionante em determinada organização ou reforçariam a necessidade de uma ação empresarial. Esta abordagem pode

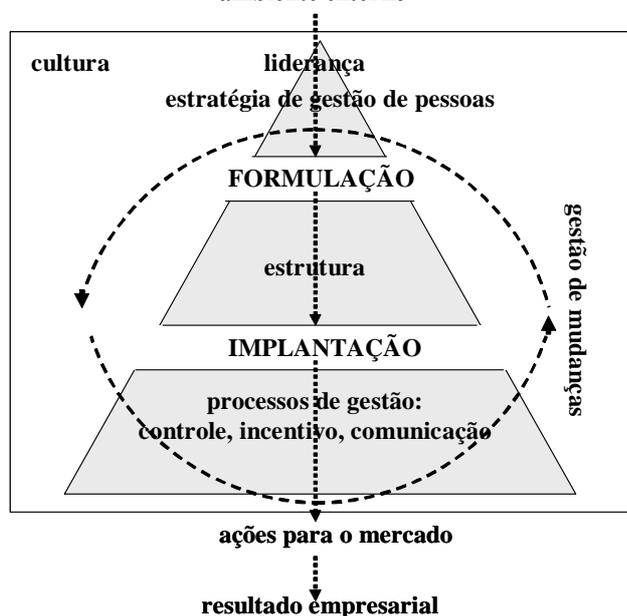
ajudar na estruturação do processo de implementação, ou mesmo na formulação das estratégias de marketing.

Discutem-se abaixo aspectos relevantes de cada condicionante:

- **Cultura:** a organização compartilha valores de orientação para o cliente que sustentem o comportamento desejado para a execução das estratégias.
- **Estrutura:** as múltiplas relações de interdependência entre a área de marketing e outras áreas estão sendo coordenadas por meio de processos que favorecem a integração dos trabalhos e ações. Existe um poder legítimo da função de marketing na organização e as relações de poder são entendidas na organização.
- **Liderança:** os líderes desenvolvem competências individuais compatíveis com as implementações estratégicas. Eles atuam de forma participativa nas discussões e ações, estabeleceram relações internas de confiança e são percebidos como tendo de maneira marcante este atributo.
- **Processos de Gestão:** o exercício do controle é realizado de forma construtiva pela liderança. São desenvolvidos incentivos que reforçam o comportamento desejado das pessoas e o cumprimento das metas definidas. Os líderes exercem produtivamente o papel de comunicação atuando como agentes efetivos. Reforçam as redes de comunicação formal e informal e arquitetam o processo de comunicação empresarial (externo e interno).
- **Estratégia de Gestão de Pessoas:** a organização entende que as pessoas são parceiras e contribuem para a melhoria do desempenho empresarial. As pessoas implementam as estratégias em grupo e participam de forma mais ativa. No dia-a-dia, as relações de confiança e interdependência são trabalhadas no exercício da implementação de estratégias de marketing. Desenvolvendo-se o fator humano com foco na atuação da empresa, a orientação para o mercado é realizada.
- **Gestão da Mudança:** o processo de implementação das estratégias de marketing é arquitetado, com papéis claramente definidos, deixando claro para a organização as motivações empresariais e a visão de onde se quer chegar.

De uma forma esquemática, embora sem especificar cada condicionante, uma representação visual, contendo as bases organizacionais discutidas nestas reflexões e suas relações com a implementação das estratégias de marketing, é sugerida a seguir na figura.

Figura 1: condicionantes organizacionais impactando a implantação de estratégias de marketing



Fonte: elaborado pelas autoras

Essa análise ainda é conceitual, e está baseada na reflexão das autoras sobre as propostas já testadas na literatura e, relaciona-se, também, com as experiências empíricas vividas pelas mesmas. Existe a necessidade de uma validação empírica, que leve à confirmação ou reformulação do modelo, relacionando os condicionantes organizacionais com implementação de estratégias de marketing.

9. Considerações Finais.

Em função das novas demandas do mercado, as organizações estão tendo que optar cada vez mais pela administração estratégica, isto é, uma forma de atuar que reforça planejar e bem executar ações que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional. Com isso, vários autores que discutem a arena estratégica utilizam em suas análises o ciclo completo do processo: da formulação à implementação das estratégias. As estratégias de marketing têm um papel fundamental dentro do processo de administração estratégica e merecem atenção especial.

As reflexões realizadas e esquematizadas nesse artigo ainda são de cunho conceitual. Uma validação empírica se faz necessária. Como forma de prosseguimento desse trabalho, sugere-se estruturar *surveys* contendo duas partes: a primeira levando em conta o processo e o foco da formulação das estratégias de marketing, bem como os resultados atingidos; e a segunda parte analisando os condicionantes organizacionais, partindo-se das reflexões apresentadas nesse artigo para a proposta de bases para a formulação do modelo.

Esse material pode ser primeiramente utilizado em estudos de casos ou mesmo estudos DELPHI, para validação e formulação mais específica do modelo. A partir daí, pesquisas qualitativas e quantitativas podem ser realizadas em *clusters* ou segmentos de mercado, com o objetivo de entender as diferenças e avaliar os impactos de atuações organizacionais que reforçam o processo de implementação das estratégias de marketing.

O objetivo final desse estudo é contribuir para que as organizações desenvolvam suas vantagens competitivas, reforçando seu processo administrativo com ações bem elaboradas e direcionadas com eficiência (dando atenção à melhor execução) e eficácia (garantindo o resultado esperado).

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A. **Strategic Market Management**, 5th. Ed., New York: John Wiley & Sons, 1998.
- ALBUQUERQUE, L. G. de Estratégia de recursos humanos e competitividade. **Administração Contemporânea – perspectivas estratégicas**. Org: Marcelo Milano Falcão Vieira e Lúcia Maria Barbosa de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. A gestão estratégica de pessoas. *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Participação: uma estratégia na gestão das pessoas para maximizar resultados empresariais**. *In: IX SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP*, n. 093, 2006.
- BONOMA, T. V.; CRITTENDEN, V. L. Managing Marketing Implementation, **Sloan Management Review**, Winter 1988, 29, 2, p. 7
- CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. . *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CERTO, S.; PETER, J.P. **Marketing Estratégico: Conceitos e Aplicações**, São Paulo: Pearson, 2005.
- CONNER, D. R. **Managing at the speed of change**. New York: Random house, Inc., 1993.

- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, Oct 1994. Vol. 58, Iss. 4, p. 37.
- _____. **The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers**, New York: The Free Press, 1999.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos S. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e estratégia organizacional. . *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**, São Paulo: Atlas, 1987.
- HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. . *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a Estratégia Funcionar: O caminho para uma execução bem-sucedida**, Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, vol. 54, April 1990, p.1-18.
- MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. **Gerência de Produtos: Como Tornar Seu Produto um Sucesso**, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management**, New York: Free Press, 1998.
- MOHR-JACKSON, Í. Broadening the Marketing Orientation: An Added Focus on Internal Customers, **Human Resources Management**, Winter 1991, 30;4, p. 455.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Competing by design: the power of organizational architecture**. New York: Oxford university press, 1997.
- PFEFFER, J. **Managing with power: politics and influences in organizations**. Boston: HBSP, 1992.
- PIERCY, N. F. Marketing Implementation, organizational change and internal marketing strategy. in BAKER, **The Marketing Book**, 5th. Ed., Oxford, Elsevier Science, 2003, p. 531.
- _____. Marketing and Strategy Fit Together (in spite of what some management educators seem to think!) **Management Decision**, 33, 1; 1995.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**, 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.
- RUE, L. W.; HOLLAND, P. G. **Strategic Management: concepts and experiences**. Singapore: McGraw-Hill, 1989.
- RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. Marketing's Interactions with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, **Journal of Marketing**, vol. 51,1, Jan 1987, p. 1.
- THOMPSON, A.A., STRICKLAND III, A.J., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th.ed, Boston: McGraw-Hill, 1996.
- TOLEDO, G. L.; MINCIOTTI, S. A. Marketing Estratégico: Exclusividade de Grandes Organizações? **Revista IMES**, vol.6, nº17, 1990, p.8-24.
- TOLEDO, G. L. Anotações do curso Marketing Estratégico, Pós-Graduação em Administração da FEA-USP, 2006.
- WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation, **Journal of Marketing**, Oct, 1992, 56, 4; p.10
- WOOD Jr; T. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismo. *In: Mudança Organizacional*. Org: WOOD Jr, T. São Paulo: Atlas, 2004.