

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

**O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

SÃO LEOPOLDO

2008

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Teniza da Silveira

SÃO LEOPOLDO

2008

R375p Gomes, Victor Márcio Laus Reis

O processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software: um estudo de casos múltiplos / por Victor Márcio Laus Reis Gomes. -- 2008.

180 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.

“Orientação: Prof^a. Dr^a. Teniza da Silveira, Ciências Econômicas”.

1. Marketing - Estratégia. 2. Marketing - Processo estratégico.
3. Marketing - Estratégia - Formulação e implementação. I. Título.

CDU 658.8

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Aprovado em 22 de abril de 2008

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza - UNISINOS

Prof. Dr. Cláudio Damacena - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Teniza da Silveira

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Coordenador Executivo PPG em Administração

*Dedico este trabalho aos meus pais, Márcia e Gualberto,
e a minhas avós, Irene e Lausimar.*

AGRADECIMENTOS

À orientadora deste trabalho, Profa. Dra. Teniza da Silveira, por suas sugestões e contribuições valiosas;

Aos participantes da banca de qualificação do projeto deste trabalho, Prof. Dr. Cláudio Damacena e Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel, por suas contribuições;

Ao colega Diego Ferla, por seu auxílio na análise das entrevistas;

Ao SEPRORGS e a Sra. Carolina Palma, por terem viabilizado o contato com empresas do setor de desenvolvimento de software;

Às empresas e executivos participantes do estudo;

À Patrícia, por sua paciência, por suas contribuições e por seu amor.

RESUMO

Esta dissertação enfoca o processo estratégico de marketing, ou seja, a formulação e implementação de estratégias de marketing, em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software. Seus objetivos estão centrados na análise do processo, examinando a relação entre a formulação e a implementação e o papel da improvisação e da adaptação no processo estratégico de marketing. Também é investigada a percepção dos executivos das empresas analisadas sobre a contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva, bem com a representação do conteúdo da estratégia de marketing em materiais de divulgação. A metodologia do trabalho envolveu a realização de um estudo de casos múltiplos em cinco empresas de desenvolvimento de software, sendo quatro empresas de pequeno porte e uma de médio porte. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os principais executivos e análise de materiais de divulgação. Após a análise individual, foi realizada a análise comparativa dos casos. Foi identificada a integração entre as atividades de formulação e implementação, bem como a influência das improvisações e adaptações sobre o processo estratégico de marketing das empresas de desenvolvimento de software. Os aspectos que influenciam o processo se dividem em antecedentes, internos e externos, e fatores emergentes, internos e externos. Os componentes do processo são: análise da situação, definição do mercado alvo e posicionamento, capacidade de marketing, capacidade de relacionamento, capacidade de gerenciamento de recursos humanos, comprometimento e continuidade, informalidade do processo, condução do processo por níveis e integração entre planejamento e implementação. Os resultados do processo são desempenho do negócio, aprendizado, satisfação de clientes e motivação. O processo contribui para a obtenção de vantagem competitiva, na percepção dos executivos, através da definição do posicionamento, da capacidade de gestão de marketing, da gestão do relacionamento e da capacidade de compreender o mercado.

Palavras-chave: Estratégia de marketing. Processo estratégico de marketing. Formulação e implementação de estratégias de marketing.

ABSTRACT

This dissertation is focused on the strategic marketing process, which involves the formulation and the implementation of marketing strategies, in small and medium software development companies. Its objectives are to analyze the process, examining the relation between formulation and implementation and the role of improvisation and adaptation on the strategic marketing process. It also investigates the executives of the analyzed companies' perception of the strategic marketing process contribution to the creation of competitive advantage, as well as the representation of the strategic marketing content in promotional materials. A multiple-case study was conducted in five software development companies, four small companies and one medium. The evidences were collected through semi-structured interviews and promotional materials. The cases were first individually analyzed and then a comparative analysis was conducted. The integration between formulation and implementation was identified, as well as the influence of improvisation and adaptation on the software development companies' strategic marketing process. The aspects which influence the process were divided in antecedents, internal and external, and emergent factors, internal and external. The components of the process are: situation analysis, definition of target and positioning, marketing capability, relationship capability, human resources management capability, commitment and continuity, process informality, conduction of the process by levels and integration of formulation and implementation. The results of the process are business performance, organizational learning, customers' satisfaction and employees' motivation. According to the executives' perception, the process contributes to the creation of competitive advantage through the definition of the positioning strategy, the marketing management capability, the relationship management and the market comprehension capability.

Key-words: Marketing strategy. Strategic marketing process. Formulation and implementation of marketing strategies.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABES	Associação Brasileira de Empresas de Software
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ASSESPRO-RS	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet - Regional RS
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
EPM	<i>Enterprise Project Management</i>
ERP	Enterprise Resource Planning
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MPS.BR	Programa para Melhoria de Processo do Software Brasileiro
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PROCERGS	Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEPRORGS	Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul
SOA	Services Oriented Architecture
SOFTSUL	Associação Sul-Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software
SUCESU-RS	Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações do Rio Grande do Sul
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A cadeia de valor genérica	33
Figura 2 - Modelo do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas industriais de pequeno e médio porte	54
Figura 3 - Procedimentos metodológicos.....	62
Figura 4 - O processo estratégico de marketing na Ametista.....	76
Figura 5 - O processo estratégico de marketing na Cristal	88
Figura 6 - O processo estratégico de marketing na Diamante.....	99
Figura 7 - O processo estratégico de marketing na Esmeralda	109
Figura 8 - O processo estratégico de marketing na Ônix	119
Figura 9 - Síntese da análise comparativa: o processo estratégico de marketing nas pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A criação da vantagem competitiva	37
Quadro 2 - Proposições geradas por Sashittal e Jassawalla (2001)	56
Quadro 3 - Fatores que influenciam o processo estratégico de marketing	57
Quadro 4 - Componentes do processo estratégico de marketing	58
Quadro 5 - Resultados do processo estratégico de marketing	58
Quadro 6 - Critério BNDES	64
Quadro 7- Realização das entrevistas	70
Quadro 8 - Descrição das categorias utilizadas na análise das entrevistas semi-estruturadas .	73
Quadro 9 - Descrição da categoria utilizada na análise dos materiais de divulgação	74
Quadro 10 - Antecedentes internos do processo estratégico de marketing.....	131
Quadro 11 - Antecedentes externos ao processo estratégico de marketing	133
Quadro 12 - Fatores emergentes internos.....	135
Quadro 13 - Fatores emergentes externos	137
Quadro 14 - Processo estratégico de marketing	139
Quadro 15 - Resultados do processo estratégico de marketing.....	143
Quadro 16 - A contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva	145
Quadro 17 - Proposições relativas ao processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software.	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Origem dos softwares comercializados no mercado brasileiro	20
Tabela 2 - Mercado brasileiro de software: divisão por classe de software.....	21
Tabela 3 - Segmentação do mercado comprador de software no Brasil.....	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	16
1.2 VISÃO GERAL SOBRE O SETOR DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE NO BRASIL.....	17
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	22
1.4 OBJETIVOS	24
1.4.1 Objetivo Geral.....	24
1.4.2 Objetivos Específicos.....	24
1.5 JUSTIFICATIVA	25
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 A ESTRATÉGIA, OS NÍVEIS DE ESTRATÉGIA E O CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	27
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA	31
2.2.1 A Criação da Vantagem Competitiva.....	31
2.2.2 A Sustentação da Vantagem Competitiva	37
2.3 O PROCESSO DA ESTRATÉGIA	39
2.4 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	42
2.4.1 Implementação de Estratégias de Marketing.....	43
2.4.2 Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing	46
2.4.3 O Processo Estratégico em Pequenas e Médias Empresas de Acordo com o Modelo de Sashittal e Jassawalla (2001).....	52
2.4.4 O Processo Estratégico de Marketing: a sistematização do referencial teórico.....	56
3 METODOLOGIA	59
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.1.1 Validade e Confiabilidade do Estudo	61
3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
3.2.1 Definição e Planejamento.....	63
3.2.1.1 Caso 1: Empresa Ametista.....	65

3.2.1.2 Caso 2: Empresa Cristal	66
3.2.1.3 Caso 3: Empresa Diamante.....	67
3.2.1.4 Caso 4: Empresa Esmeralda	68
3.2.1.5 Caso 5: Empresa Ônix	68
3.2.2 Coleta de Dados.....	69
3.2.2.1 Entrevistas Semi-Estruturadas	69
3.2.2.2 Materiais de Divulgação	71
3.2.3 Análise dos Dados.....	72
3.2.3.1 Procedimentos para Análise das Entrevistas Semi-Estruturadas	72
3.2.3.2 Procedimentos para Análise dos Materiais de Divulgação	74
4 ANÁLISE DOS CASOS.....	75
4.1 EMPRESA AMETISTA	76
4.1.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing	77
4.1.2 Fatores Emergentes.....	79
4.1.3 Processo Estratégico de Marketing	80
4.1.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing.....	83
4.1.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a Obtenção de Vantagem Competitiva	83
4.1.6 Material de Divulgação	85
4.2 EMPRESA CRISTAL.....	87
4.2.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing	88
4.2.2 Fatores Emergentes.....	90
4.2.3 Processo Estratégico de Marketing	92
4.2.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing.....	95
4.2.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva	96
4.2.6 Material de Divulgação	97
4.3 Empresa Diamante.....	99
4.3.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing	99
4.3.2 Fatores Emergentes.....	102
4.3.3 Processo Estratégico de Marketing	103
4.3.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing.....	106
4.3.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva	106

4.3.6 Material de Divulgação	107
4.4 EMPRESA ESMERALDA	108
4.4.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing	109
4.4.2 Fatores Emergentes.....	111
4.4.3 Processo Estratégico de Marketing	113
4.4.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing.....	115
4.4.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva	116
4.4.6 Material de Divulgação	117
4.5 EMPRESA ÔNIX	118
4.5.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing	119
4.5.2 Fatores Emergentes.....	121
4.5.3 Processo Estratégico de Marketing	123
4.5.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing.....	126
4.5.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva	127
4.5.6 Material de Divulgação	128
4.6 ANÁLISE COMPARATIVA.....	129
4.6.1 Os Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing.....	131
4.6.2 Fatores Emergentes.....	135
4.6.3 O Processo Estratégico de Marketing	138
4.6.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing.....	143
4.6.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva	145
4.6.6 Materiais de Divulgação.....	147
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	149
5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO E SOBRE O PAPEL DA IMPROVISACÃO E DA ADAPTAÇÃO.....	153
5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	155
5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING	156

5.5 PROPOSIÇÕES RELATIVAS AO PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	157
5.6 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	158
5.7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	160
5.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS.....	161
REFERÊNCIAS.....	162
APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASOS	168
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	174
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ABERTO.....	176
APÊNDICE D – CARTA RESUMO DO ESTUDO.....	177
APÊNDICE E – TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE	179
ANEXO A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA UTILIZADO POR SASHITTAL E JASSAWALLA (2001).....	180

1 INTRODUÇÃO

O processo estratégico de marketing, pressupõe observação e análise contínuas do ambiente em que está inserida a organização, seguidas do planejamento, execução e controle de programas de marketing (CRAVENS, 2000). Conforme Colleran (2001), é através do processo de marketing que objetivos e recursos são direcionados de acordo com oportunidades do meio externo. A capacidade de compreender o mercado e suas necessidades, aliada à capacidade de mobilizar habilidades e recursos para formular e implementar estratégias de marketing, pode contribuir decisivamente para a conquista de vantagem competitiva. Segundo Tadepalli e Avila (1999), o foco da estratégia de marketing é justamente a busca contínua por vantagem competitiva de longo prazo.

As mudanças do ambiente pressionam as empresas a reverem suas estratégias periodicamente, não só seus conteúdos como também seu processo de formulação e implementação. Em função dessa dinâmica do ambiente, Varadarajan e Jayachandran (1999) e Fodness (2005) apontam para a necessidade de uma constante reavaliação de conceitos e ferramentas de marketing estratégico. Fodness (2005) destaca que atualmente a questão crítica para a estratégia é compreender como é o seu desenvolvimento e implementação.

No Brasil, a concorrência crescente, com a abertura de mercado e a entrada de empresas multinacionais nos mais diversos setores, além da pressão exercida pelos consumidores cada vez mais conscientes e exigentes, tende a estimular o aperfeiçoamento da prática de marketing. Independente da existência de uma estrutura específica de marketing, as organizações precisam tomar decisões de marketing que vão desde a seleção de mercados-alvo até a definição de aspectos relacionados ao composto de marketing, como preço e promoções. Compreender como são tomadas estas decisões e como são conduzidas as ações decorrentes das mesmas, é um campo fértil para a pesquisa acadêmica.

Este trabalho foi realizado junto a empresas de pequeno e médio porte do setor de desenvolvimento de software. Devido à especificidade do campo de investigação, foi realizado um estudo de casos múltiplos, buscando examinar em profundidade o processo estratégico de marketing nessas empresas.

A formulação e a implementação de estratégias de marketing são idealmente baseadas na construção de um plano de marketing e na execução e controle das atividades planejadas (CRAVENS, 2000). No entanto, há estudos já realizados que demonstram que a improvisação e a adoção de estratégias não deliberadas são uma realidade em um grande número de

empresas (CESPEDES e PIERCY, 1996; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001). Investigar o processo estratégico de marketing, a relação entre formulação e implementação, bem como o caráter emergente das estratégias de marketing, são objetivos deste trabalho.

A pesquisa em formulação e implementação de estratégias de marketing ainda carece de desenvolvimento (EL-ANSARY, 2006; TOALDO; LUCE, 2004; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). No Brasil, devido às peculiaridades culturais, sociais e econômicas do ambiente local, bem como às características das empresas e dos próprios gestores, ainda é necessário investigar em profundidade os aspectos processuais da estratégia de marketing, principalmente em pequenas e médias empresas. O estudo realizado por Toaldo e Luce (2004) apresenta uma contribuição importante, propondo um modelo de formação da estratégia de marketing baseado nos modelos desenvolvidos por Menon et al. (1999) e por Noble e Mowka (1999). No entanto, o estudo de Toaldo e Luce (2004) investiga empresas com mais de 100 funcionários, de setores distintos, distribuídas em todo o Brasil. Da mesma forma, o trabalho de Correa e Luce (2005) investiga fatores culturais e estratégicos que influenciam a implementação de estratégias de marketing em grandes empresas.

Este trabalho é inspirado em Sashittal e Jassawalla (2001), que desenvolveram um estudo exploratório sobre os processos de implementação de marketing em 50 empresas industriais de pequeno e médio porte nos Estados Unidos, e atende ao chamado dos autores por trabalhos que analisem e conceituem o processo de planejamento e implementação de estratégias de marketing em empresas de pequeno e médio porte.

A seguir, são apresentados: a delimitação do tema, uma visão geral sobre o setor de software no Brasil, a definição do problema, os objetivos do trabalho, a justificativa e a delimitação do estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente estudo investiga o processo estratégico de marketing, ou seja, a formulação e implementação de estratégias de marketing. Sendo assim, seu foco é a análise das atividades, habilidades, comportamentos e atitudes envolvidos na condução do processo, bem como os aspectos que o influenciam e seus resultados, conforme estudos já realizados

anteriormente (MENON et al., 1999; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001; TOALDO; LUCE, 2004).

A estratégia de marketing visa à conquista de vantagem competitiva. A crescente importância da estratégia de marketing para as organizações pode ser relacionada diretamente a: mudanças rápidas e constantes nos mercados; reconhecimento do marketing como um meio para reforçar o posicionamento competitivo; reconhecimento de que o processo de formulação e implementação de marketing pode gerar benefícios de coordenação entre os diferentes departamentos da organização (TADEPALLI e AVILA, 1999).

A entrega de valor superior ao consumidor final é o foco da estratégia de marketing. Os mercados-alvo, os objetivos de mercado, o posicionamento de marketing e o programa de marketing que o sustentará, são os principais elementos da estratégia de marketing (CRAVENS, 2000) e fazem parte do seu conteúdo. Conforme Varadarajan e Jayachandran (1999) e Tadepalli e Avila (2001), grande atenção tem sido dispensada pela pesquisa acadêmica, nos últimos anos, ao conteúdo da estratégia de marketing. No entanto, a dimensão de processo, que inclui a formulação e a implementação, foi menos investigada.

Considerando a criação e a entrega de valor ao consumidor como um dos maiores desafios do marketing (KOTLER e KELLER, 2006), é de se esperar que o aspecto processual receba mais atenção dos pesquisadores. O valor a ser entregue ao consumidor final pode ser considerado como resultado de um processo. De acordo com Grönroos (2003), é necessário compreender que a transação pura e simples não é mais garantia para a satisfação do consumidor e que o relacionamento contínuo entre a organização e seus clientes, pode gerar maior valor para o cliente. Assim, a compreensão da dinâmica e da complexidade dos processos que definem e implementam as estratégias de marketing pode facilitar a criação e a entrega de valor.

1.2 VISÃO GERAL SOBRE O SETOR DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE NO BRASIL

O setor de software é dividido em duas categorias: software e serviços. A categoria software inclui: aplicativos, ambientes de desenvolvimento e implementação de aplicações, software de infra-estrutura, software embarcado, software OEM (*Original Equipment Manufacturer* - licenças referentes a sistemas operacionais para equipamentos de grande

porte), software para uso próprio e *firmware* (programas em linguagem básica, integrados ao hardware). A categoria serviços é dividida em: consultoria, integração de sistemas, *outsourcing* (atividade em que um provedor de serviços externo à organização assume a responsabilidade pelo gerenciamento e operação de parte ou toda infra-estrutura de TI do cliente), suporte, treinamento, BPO (*Business Process Outsourcing* – serviços prestados por fornecedor externo à organização, que compreendem a transferência do gerenciamento e execução de processos de trabalho ou função de negócio completa) (TENDÊNCIAS..., 2006).

Conforme relatório da consultoria Tendências... (2006), a categoria software também pode ser dividida de acordo com sua modalidade de comercialização:

- Software *standard*: quando é possível a instalação pelo próprio usuário;
- Software parametrizável: quando há necessidade de contratação de serviço especializado para instalação e parametrização;
- Software sob encomenda: desenvolvido de acordo com as especificações de um determinado cliente.

O software pode ser considerado um bem de informação, pois seu valor de mercado deriva basicamente do seu conteúdo informacional. Sendo assim, seu principal insumo é capital humano ou conhecimento. Aproximadamente 70% do faturamento das empresas de software estão comprometidos com despesas de pessoal (TENDÊNCIAS..., 2006). Esta característica, ao mesmo tempo em que torna as empresas mais flexíveis no que diz respeito a suas estruturas físicas e localização, aumenta a pressão sobre a gestão de recursos humanos, que precisa garantir que as empresas sejam capazes de atrair e reter pessoal qualificado.

Outras conseqüências significativas do fato de o capital humano ser o principal insumo da produção de software são:

- Custos fixos elevados e irreversíveis;
- Custo marginal próximo de zero, o que significa que o custo para produzir uma unidade adicional é insignificante quando comparado com os custos fixos;
- Capacidade de produção sem restrições.

As características apresentadas acima influenciam diretamente a comercialização e o marketing de softwares. Devido aos elevados custos fixos, o custo unitário é reduzido na medida em que aumenta o volume de vendas, ou seja, há uma economia de escala no caso de softwares *standard*. É necessário, portanto, obter uma “massa crítica mínima de vendas”

(TENDÊNCIAS..., 2006), que deverá viabilizar inclusive o desenvolvimento de novos programas. O mercado de software para consumo de massa facilita situações de virtuais monopólios. As empresas que obtém massa crítica acabam se tornando imbatíveis por meio de estratégias como a obsolescência induzida e a incompatibilidade das novas versões com as anteriores (SÉRIE ESTUDOS..., 2005).

Por outro lado, a economia de escala não é uma realidade no caso do desenvolvimento e comercialização de softwares por encomenda. Nestes casos, os custos elevados são integralmente considerados na composição do preço do software a ser desenvolvido.

Os softwares estão sujeitos também a economias de rede, que são economias do lado da demanda, que também têm impactos importantes na venda e no marketing. As economias de rede são decorrentes da utilidade obtida do consumo de um mesmo bem ou serviço, que aumenta na medida em que o número de consumidores aumenta (TENDÊNCIAS..., 2006). As economias de rede, que podem ser obtidas com a comercialização de softwares *standard* ou parametrizável, geram uma maior valorização do produto na medida em que aumenta o número de usuários, assegurando aos fornecedores maior possibilidade de venda de produtos complementares. Os efeitos das economias de rede podem ser prejudicados pela rápida taxa de inovação do setor.

Outra característica do setor é a necessidade de inovação. De acordo com a publicação Série Estudos Tecnologia da Informação (2005), o que mais preocupa uma empresa de software é o estigma da obsolescência. A única maneira de evitar a obsolescência é investir permanentemente em inovação (SÉRIE ESTUDOS..., 2005). Sendo assim, é possível afirmar que as empresas de software estão em um “contexto da inovação” (MINTZBERG e QUINN, 2001), que é caracterizado por uma situação em que as organizações precisam lidar, com frequência, com tecnologias ou sistemas complexos, sob condições de mudanças dinâmicas. Neste contexto, a inovação uniforme ou freqüente faz parte do setor. A competitividade das empresas de software depende, portanto, de sua capacidade de inovar.

Os custos incorridos pelo comprador de software também devem ser considerados na análise do setor. Além da aquisição da licença, o cliente geralmente incorre em custos de adaptação e aprendizado, que podem incluir: treinamento, instalação, compra de novos equipamentos, alterações de rotina e processos, entre outros (SÉRIE ESTUDOS..., 2005; TENDÊNCIAS..., 2006). Em muitos casos, devido ao investimento realizado pelo cliente na aquisição, adaptação e aprendizado, a mudança de fornecedor é evitada.

No Brasil o setor de software e serviços é bastante fragmentado, sendo composto por 7.818 empresas. 1.894 atuam no desenvolvimento de software, 4.197 na distribuição de

software e 1.727 na prestação de serviços. Do total de empresas do setor, menos de 1% são grandes. A grande maioria é de micro, pequenas e médias empresas (ABES, 2007).

Conforme a publicação *Série Estudos Tecnologia da Informação* (2005), uma característica marcante do setor de software do Brasil é a especialização. São poucas as empresas que dispõem de muitas linhas de produtos. A maioria das empresas tem atuação pontual. Algumas se especializam em softwares para infra-estrutura (gerenciamento de redes, sistemas, segurança), outras em ferramentas de desenvolvimento e a maioria, em aplicativos (pacotes para gestão empresarial, recursos humanos, aplicativos para mercados verticais).

O mercado brasileiro de software e serviços é o 13º maior do mundo, registrando um movimento de aproximadamente 9,09 bilhões de dólares em 2006. Deste movimento, 35,9% são decorrentes da comercialização de software 64,1%, da comercialização de serviços. O crescimento médio anual até 2010 deverá ser de 12% (ABES, 2007).

Os programas de computador desenvolvidos no país responderam por mais de 32,5% do mercado brasileiro de software em 2006, que teve um volume de negócios de 3,26 bilhões de dólares, e poderão chegar a 40% até o final da década (ABES, 2007). Outra tendência importante é o aumento da produção local para exportação. A tabela 1 apresenta a origem dos softwares comercializados no mercado brasileiro.

Tabela 1 - Origem dos softwares comercializados no mercado brasileiro

Origem	Volume (US\$ milhões)	Participação (%)	Varição 2006/2005
Desenvolvido no exterior	2.202	67,5%	14,4%
Produção local sob encomenda	760	23,3%	36,1%
Produção local <i>standard</i>	252	7,7%	24,7%
Produção local exportação	52	1,5%	48,5%
Total	3.260	100%	19,8%

Fonte: ABES, 2007.

Os softwares parametrizáveis são responsáveis pelo maior volume de negócios no mercado brasileiro, seguidos pelos softwares sob encomenda e pelos softwares *standard*, conforme demonstra a tabela 2. O maior crescimento entre 2005 e 2006 foi registrado para os softwares sob encomenda. Pode haver uma relação entre a classe dos softwares comercializados e o tipo de empresa que atua no setor. Micro e pequenas empresas tendem a desenvolver produtos com maior grau de customização.

Tabela 2 - Mercado brasileiro de software: divisão por classe de software

Classe	Volume (US\$ milhões)	Participação (%)	Varição 2006/2005
Software <i>standard</i>	477	14,6%	20%
Software parametrizável	2.023	62,1%	14,6%
Software sob encomenda	760	23,3%	36,1%
Total	3.260	100%	19,8%

ABES, 2007

Para a grande maioria das empresas fornecedoras de software do Brasil, o segmento de pessoas físicas praticamente não conta. Este segmento é dominado pelos negócios “cinza”, formado por produtos pirateados, vendidos a preços simbólicos (SÉRIE ESTUDOS..., 2005). O maior consumidor de software no Brasil é o mercado corporativo. Os principais segmentos do mercado corporativo são o industrial e o financeiro, que representam 50% do mercado usuário, seguido por serviços, comércio, governo, agroindústria e outros. Os segmentos agroindústria, comércio e óleo e gás apresentaram o maior crescimento de 2005 para 2006. A tabela 3 apresenta a participação por segmento e a variação entre 2005 e 2006.

Tabela 3 - Segmentação do mercado comprador de software no Brasil

Segmento vertical	Volume (US\$ milhões)	Participação (%)	Varição 2006/2005
Indústria	817	25,4%	10%
Comércio	329	10,3%	60,9%
Agroindústria	56	1,7%	95,1%
Governo	254	7,9%	47,3%
Finanças	682	21,3%	12,1%
Serviços	503	15,7%	33,3%
Óleo e Gás	180	5,6%	54,9%
Outros	387	12,1%	-19,5%
Total	3.208	100%	19,4%

Fonte: ABES, 2007

A partir do modelo de análise da indústria proposto por Porter (1986), identificam-se os principais elementos que contribuem para a grande competição existente no setor de software e serviços no Brasil:

- Alta rivalidade interna devido à fragmentação do setor, aos custos fixos elevados e, no caso do desenvolvimento de softwares por encomenda, a pouca frequência de pedidos de novos produtos;
- Grande pressão de fornecedores, no caso a mão de obra especializada que contribui decisivamente para os custos fixos e também apresenta grande mobilidade entre as empresas que concorrem no setor (TENDÊNCIAS..., 2006);
- Como a maioria das empresas é de micro, pequeno ou médio porte (ABES, 2007), poucos compradores representam uma grande parcela de suas vendas;
- No caso de desenvolvimento e comercialização de softwares *standard* e parametrizável, a economia de escala pode ser uma barreira de entrada para novos concorrentes;
- A experiência também pode constituir uma barreira de entrada no caso de obtenção de patentes por concorrentes de setor, especialmente no desenvolvimento de softwares *standard*.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A indústria de desenvolvimento de software é uma das que apresentaram maior crescimento no Brasil. No Rio Grande do Sul, é uma das apostas estratégicas dos governos recentes para o desenvolvimento do estado. Nos últimos anos foram atraídas empresas multinacionais para o estado e também foi estimulado o desenvolvimento de empresas locais. De acordo com Caetano (2007), entre 2005 e 2007 o Brasil subiu cinco postos no *ranking* geral de destinos para a terceirização de serviços de tecnologia e hoje ocupa a quinta posição. Em 2006 a exportação brasileira deste tipo de serviços cresceu 37% e rendeu quase 200 milhões de dólares. Entre estes serviços está o desenvolvimento de *software*.

O crescimento dos últimos anos foi acompanhado por uma maior atenção à gestão dos processos de marketing dessas empresas. No entanto, o marketing de produtos tecnológicos apresenta algumas particularidades que podem dificultar sua gestão. Algumas empresas têm dificuldade de definir seu mercado-alvo, adotando posturas reativas, atendendo clientes de diversos segmentos. O desenvolvimento do produto depende da troca contínua de informações entre cliente e fornecedor. A comunicação precisa ser baseada na explicação detalhada do produto. A precificação também apresenta características específicas, pois é

essencialmente baseada em horas de serviço (DELGADO NETO, 2005). Estas particularidades fazem da indústria de software um campo rico e específico para a investigação de processos de formulação e implementação de estratégias de marketing.

Pereira (2003) afirma que 60% das empresas de desenvolvimento de software dos Estados Unidos não se sustentam no mercado após os primeiros anos de operação. Isto acontece, entre outros fatores, devido à falta de compreensão do processo de marketing e vendas. Pereira (2006) também destaca as particularidades do marketing de software, ressaltando que o mesmo depende de um estudo detalhado do mercado, da capacidade de se posicionar e de planejar a abordagem ao mercado. Além disso, o processo demanda conhecimento técnico e consultivo.

A formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas de pequeno e médio porte tende a ser diferente do processo em empresas de grande porte. Colleran (2001) salienta que as empresas de pequeno e médio porte possuem estruturas reduzidas em que os principais gestores acumulam decisões de diversas áreas funcionais.

A formulação e a implementação de estratégias de marketing são consideradas etapas de um processo integrado, em grande parte dos estudos já realizados (MENON et al., 1999; CESPEDES e PIERCY, 1996; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001). Sendo assim, uma investigação restrita à formulação ou à implementação poderia comprometer a compreensão do processo em sua totalidade. Conforme Menon et al. (1999), as duas etapas devem ser consideradas conjuntamente a fim de que nada seja perdido. Segundo Sashittal e Jassawalla (2001), o planejamento e a implementação interagem fortemente e determinam os comportamentos de mercado e os resultados da estratégia.

O processo de formulação e implementação de estratégias de marketing inclui elementos emergentes, decorrentes de improvisação e adaptação (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001). A análise da improvisação exige um exame da seqüência de ações tomadas pela empresa. O importante, sob esta perspectiva é entender "como as ações são definidas" e não "quais ações são definidas" (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

Diferente da formulação e da implementação de estratégias corporativas e das demais estratégias funcionais, o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing apresenta questões específicas de investigação, como as relacionadas à definição de mercados-alvo e de posicionamento, à implementação do marketing *mix* e ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001; EL-ANSARY, 2006). É necessário analisar este processo, identificando como ele se

desenvolve, quais os fatores que o influenciam e quais os seus resultados. Em empresas de pequeno e médio porte este processo possui características específicas, distintas daquelas apresentadas em empresas de grande porte (COLLERAN, 2001; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).

Com base nos aspectos identificados acima, portanto, este trabalho busca investigar a seguinte questão: como é o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas de desenvolvimento de software de pequeno e médio porte? O estudo também se propõe a investigar a relação entre o conteúdo da estratégia de marketing representado em materiais de divulgação e o processo estratégico de marketing, bem como a percepção dos executivos das empresas analisadas sobre a contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

- Analisar o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Investigar a relação entre a formulação e a implementação de estratégias de marketing;
- Investigar o papel da improvisação e da adaptação na formulação e implementação das estratégias de marketing;
- Verificar como o conteúdo da estratégia de marketing representado em materiais de divulgação pode ser relacionado com o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing das empresas analisadas;

- Conhecer a percepção dos executivos com relação à contribuição do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing para a obtenção de vantagem competitiva.

1.5 JUSTIFICATIVA

O crescimento do setor de tecnologia da informação e o conseqüente aumento da concorrência no mesmo exigem maior atenção das empresas para os processos de gestão de marketing. Especialmente as empresas de pequeno e médio porte, que podem não dispor de estruturas de marketing, mas devem buscar compreender e aperfeiçoar seus processos de marketing. Um estudo sobre a implementação e formulação de estratégias de marketing nestas empresas, pode facilitar esta compreensão e indicar potenciais melhorias no processo.

O campo de pesquisas em formulação e implementação de estratégias de marketing ainda carece de um maior desenvolvimento (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001; EL-ANSARY, 2006), especialmente no Brasil (TOALDO; LUCE, 2004). A compreensão do processo de formulação e implementação da estratégia pode contribuir para a identificação de variáveis internas e externas à organização, que determinam o sucesso de programas de marketing. Estudos desta natureza denotam a maturidade do campo de pesquisa em marketing, pois estão relacionados a questões fundamentais da aplicação do marketing no ambiente organizacional.

O presente estudo, investigando em profundidade a formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas do setor de desenvolvimento de software, pode contribuir tanto com o campo de pesquisa ainda pouco desenvolvido no Brasil, como com a prática gerencial de marketing nas empresas do setor.

1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Devido ao seu caráter exploratório, este estudo não permite generalizações a partir de seus resultados. O foco é a análise em profundidade do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing, visando a proporcionar uma compreensão sobre como ele é desenvolvido em empresas de pequeno e médio porte de desenvolvimento de

software. Não são testados modelos previamente elaborados e também não são testadas hipóteses para generalizações posteriores. Esta abordagem foi escolhida em função de não ter sido identificado um estudo específico sobre o processo de implementação e formulação de estratégias de marketing em empresas de pequeno e médio porte de desenvolvimento de software.

O estudo foi conduzido tendo como inspiração o trabalho desenvolvido por Sashittal e Jassawalla (2001), que investigaram empresas industriais de pequeno e médio porte nos Estados Unidos. Foram levantados elementos relativos à formulação e implementação de estratégias de marketing nas empresas estudadas a partir da investigação em profundidade. Conforme Sashittal e Jassawalla (2001), um estudo junto aos gestores diretamente envolvidos no processo, pode identificar aspectos organizacionais relevantes para uma futura investigação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados aspectos centrais para o desenvolvimento do presente estudo: conceitos, análises, modelos e taxonomias relativas ao processo estratégico de marketing, identificando abordagens com foco na implementação e também propostas de integração entre formulação e implementação; perspectivas que consideram o papel da improvisação e da adaptação no processo estratégico; diferentes abordagens sobre a criação e a sustentação da vantagem competitiva.

O conteúdo aqui desenvolvido está organizado nas seguintes seções: (1) a estratégia, os níveis de estratégia e o conteúdo da estratégia de marketing; (2) vantagem competitiva; (3) o processo da estratégia; (4) o processo estratégico de marketing; (5) o processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas conforme o modelo de Sashittal e Jassawalla (2001). Assim, a análise do processo estratégico de marketing é contextualizada em relação à estratégia e ao processo estratégico da organização.

Todos os estudos aqui discutidos, exceto o de Sashittal e Jassawalla (2001), tratam do processo estratégico de marketing em organizações de grande porte. Este é um indicativo da necessidade de investigação do tema no ambiente das pequenas e médias empresas, que é justamente o objetivo do presente trabalho. Da mesma forma, são poucos os trabalhos realizados sobre formulação e implementação de estratégias de marketing no Brasil (TOALDO e LUCE, 2004). Uma busca por artigos nas principais revistas científicas e congressos da área, no Brasil, pode comprovar este fato. Este referencial teórico aborda apenas dois trabalhos de autores brasileiros: Toaldo e Luce (2004) e Correa e Luce (2005).

2.1 A ESTRATÉGIA, OS NÍVEIS DE ESTRATÉGIA E O CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Inicialmente é imprescindível conceituar estratégia, além de identificar na literatura as definições acerca dos limites entre os diferentes níveis de estratégia (WEBSTER, 1992): corporativo, da unidade de negócio e funcional.

A estratégia envolve as decisões e atividades que capacitam um negócio a atingir e a manter uma vantagem competitiva e a manter ou a melhorar seu desempenho (DAY, 1999;

GHEMAWAT, 2000; HENDERSON, 1998; PORTER, 1986 e 1989; QUINN, 2001; VARADARAJAN et al., 2001).

A seguir é reproduzida a definição de Quinn (2001, p. 20) para estratégia:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Na perspectiva de Quinn (2001), é enfatizada a necessária relação entre a organização, seus recursos e competências, e o ambiente externo, com a finalidade de construir uma postura singular e viável, ou seja, uma vantagem competitiva. A estratégia é o elemento “integrador” entre a organização e o ambiente em que a mesma está inserida.

Conforme Mintzberg (2001), a relação entre a organização e o ambiente já havia sido explorada por Selznick (1971) em seu trabalho sobre institucionalização. Selznick (1971) destaca o processo de adaptação da organização às pressões e necessidades do ambiente, que possibilita a construção de uma identidade própria, ou seja, a institucionalização da organização. Selznick (1971) desenvolve assim uma série de aspectos que hoje são fundamentais para a compreensão do conceito de estratégia: as competências e os compromissos da organização, que contribuem para a criação de sua identidade, ou seja, do “caráter da organização”.

Mintzberg (2001), reconhecendo a complexidade do tema e várias definições existentes para estratégia, chegou a cinco definições diferentes, mas que podem ser inter-relacionadas. A estratégia como plano considera um curso de ação conscientemente articulado para lidar com determinada situação. Ainda como plano, a estratégia pode ser um pretexto, ou seja, uma manobra ou truque com a finalidade de despistar o concorrente. A estratégia como padrão envolve a consistência no comportamento ao longo do tempo, incluindo ações deliberadas e emergentes. As definições de estratégia como posição e como perspectiva trazem especificamente aspectos ligados ao conteúdo. A estratégia como posição se refere a uma maneira de diferenciar a organização em relação aos seus concorrentes. Já a estratégia como perspectiva considera não apenas a posição escolhida, mas a visão da organização, a maneira enraizada de ver o mundo e de conduzir os negócios. As diferentes definições podem ser inter-relacionadas. A definição da posição, por exemplo, é compatível com as demais

definições. Um padrão de ações pode emergir e vir a provocar um plano. A perspectiva seria a mais estável das definições, pois a organização dificilmente muda a perspectiva que está enraizada no seu comportamento (MINTZBERG, 2001).

Na discussão sobre o conceito de estratégia, torna-se necessário ainda identificar os diferentes níveis em que a mesma se desenvolve e pode ser compreendida.

A estratégia corporativa define os negócios em que a organização compete (VARADARAJAN et al., 2001). No âmbito da estratégia corporativa são tratados temas como concorrência, diferenciação, diversificação, coordenação de unidades de negócios e preocupações ambientais (FERREL e HARTLINE, 2005). O nível da estratégia corporativa existe quando a organização possui mais de uma unidade de negócio, caso contrário, as decisões estratégicas são tomadas no nível de negócio. Conforme Porter (1998), o foco da estratégia corporativa deve estar no desenvolvimento da vantagem competitiva das diversas unidades de negócio que compõem a corporação. Os níveis de estratégia corporativa e de negócio são “inextricavelmente ligados” (PORTER, 1998).

A estratégia de negócio especifica como os negócios competem no mercado (WEBSTER, 1992). De acordo com Montgomery e Porter (1998) é no nível do negócio que grande parte das interações competitivas acontecem. A estratégia da unidade de negócio indica a natureza e o direcionamento de cada negócio, envolvendo a definição de vantagens competitivas, a alocação dos recursos e capacidades, e a coordenação e integração entre as áreas funcionais (FERREL e HARTLINE, 2005).

O nível da estratégia funcional engloba as estratégias de produção, de recursos humanos, enfim, das diversas funções desenvolvidas pelo negócio. “As organizações elaboram estratégias funcionais para proporcionar uma total integração de esforços voltados para os objetivos declarados da área” (FERREL e HARTLINE, 2005, p. 34). Conforme Ferrel e Hartline (2005), as decisões ao nível da estratégia funcional não se desenvolvem no vácuo. Elas devem estar adequadas aos objetivos e metas da área funcional, devem ser realistas, considerando os recursos disponíveis e o ambiente da organização, e precisam ser coerentes com a missão, metas e objetivos da organização. A partir dessa perspectiva, é possível considerar a interdependência entre os níveis. Sendo assim, decisões nos níveis das estratégias corporativas e de negócio têm relações muito estreitas com as decisões funcionais.

A estratégia de marketing, no nível funcional, trata das atividades e decisões relacionadas à geração e à sustentação da vantagem competitiva para os negócios (VARADARAJAN et al., 2001). Conforme Varadarajan et al. (2001) há uma grande sobreposição entre as estratégias de marketing e as estratégias de negócio. Há várias decisões

de produto, preço, promoção e distribuição que não são tomadas exclusivamente no nível funcional. Esta sobreposição, segundo os autores, tende a aumentar devido ao crescente papel do marketing como desenvolvedor de ativos baseados no mercado, como clientes, canais e relacionamentos com parceiros.

O conteúdo da estratégia de marketing inclui, conforme Webster (1992), a segmentação do mercado, a definição do mercado-alvo e o posicionamento, que define como um determinado negócio deve competir em seu mercado de atuação. O nível operacional ou tático da estratégia de marketing, conforme o autor, inclui as decisões sobre produtos, preços, promoção e distribuição, além do relacionamento com clientes e canais de distribuição.

Conforme Cravens (2000), a estratégia de marketing consiste no desenvolvimento de uma visão sobre os mercados de interesse da organização, na definição dos mercados-alvo, no estabelecimento de objetivos e no planejamento, implementação e administração das estratégias e ações de posicionamento, desenhadas de acordo com os requisitos de valor dos consumidores alvo. O objetivo da estratégia de marketing é a entrega de valor superior ao consumidor, através de um conjunto de ações orientadas ao mercado.

Cravens (1998) ainda aponta as principais características das estratégias dirigidas ao mercado: o desenvolvimento de uma visão compartilhada sobre o mercado e sobre suas possíveis mudanças no futuro; a seleção das melhores alternativas para entregar valor superior aos clientes; o posicionamento da organização e de suas marcas a partir de competências distintas; o reconhecimento do valor de relacionamentos colaborativos com clientes, fornecedores, membros do canal de distribuição, público interno e até mesmo com concorrentes; a reinvenção de desenhos organizacionais para implementar e gerenciar estratégias futuras.

El-Ansary (2006) propõe um modelo que integra a estratégia corporativa e de negócio com a estratégia de marketing, destacando o papel mediador da experiência positiva do consumidor para o atingimento das metas financeiras do plano estratégico. El-Ansary (2006) aponta os seguintes elementos como componentes da estratégia de marketing: segmentação, definição de alvo, diferenciação e posicionamento. A administração de marketing envolve, segundo o autor, a implementação da estratégia através do marketing mix.

O modelo proposto por El-Ansary (2006) ressalta a interdependência que há entre as decisões nos três níveis de estratégia. É possível identificarmos o conteúdo específico da estratégia de marketing, como apresentado por Webster (1992), Cravens (2000) e El-Ansary (2006), no entanto, quando procuramos visualizar o processo de formação desta estratégia, ficam evidentes as necessárias integrações com os demais níveis da estratégia.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A revisão de concepções distintas acerca do conceito de vantagem competitiva é relevante para este trabalho, tendo em consideração que um de seus objetivos específicos trata da análise da percepção dos executivos das empresas investigadas sobre a contribuição da formulação e implementação de estratégias de marketing para a obtenção de vantagem competitiva.

Day (1999) identifica duas perspectivas distintas sobre a criação da vantagem competitiva: ela pode ser resultante da posição da organização em sua indústria de atuação ou de seus recursos e capacidades específicas. Da mesma forma, Carneiro et al. (1997) salientam duas abordagens para a análise da vantagem competitiva. Uma considera a relação entre o ambiente externo, a estratégia e o desempenho das organizações. A outra considera os recursos das organizações e a relação desses com a vantagem competitiva, caracterizando a abordagem que veio a ser conhecida como visão baseada em recursos.

A seguir são apresentados os trabalhos de Porter (1986 e 1989), de Ghemawat (2000) e de Besanko et al. (2004), que podem ser associados à perspectiva que considera a vantagem competitiva a partir da posição da organização na indústria. Posteriormente são discutidos os trabalhos de Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Teece et al. (1997), estes associados à visão baseada em recursos. Finalmente, é discutida a sustentação da vantagem competitiva.

2.2.1 A Criação da Vantagem Competitiva

Conforme Porter (1986 e 1989) a posição competitiva de uma organização dentro de uma indústria é o que determina se ela terá rentabilidade abaixo ou acima da média desta indústria, isto é, se a organização possui ou não uma vantagem competitiva. A origem da vantagem competitiva está nas atividades que compõem a cadeia de valor, envolvendo desde o projeto, a produção, o marketing, até a entrega e o suporte de seu produto. É executando as atividades da cadeia de valor de forma mais eficiente ou de maneira única, se comparada com seus competidores, que a organização conquista vantagem competitiva. Em outras palavras, para obter vantagem competitiva, a organização deve, de acordo com Porter (1986 e 1989), fazer uma opção entre as estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A

escolha entre uma das estratégias é necessária, pois, caso contrário, a organização corre o risco de ficar no meio termo e ter dificuldades para criar uma vantagem competitiva. Apesar de recomendar a escolha, Porter (1989) admite que é possível conquistar a liderança em custo e em diferenciação simultaneamente, sob condições bastante específicas: quando os concorrentes estão no meio termo, isto é, quando não demonstram uma opção clara por uma das estratégias genéricas; quando o custo é afetado pela parcela de mercado ou por inter-relações entre indústrias; quando a organização é pioneira em uma inovação.

Na perspectiva de Porter (1989), o conceito de cadeia de valor é central para a compreensão da criação da vantagem competitiva. Este conceito pressupõe que uma organização pode ser desagregada em suas atividades de relevância estratégica, de forma que seja possível compreenderem-se o comportamento dos custos, bem como suas fontes, e os potenciais de diferenciação. Conforme o autor, a cadeia de valor reflete a história, a estratégia, o método de implementação da estratégia e a economia básica das atividades de uma organização. A representação da cadeia de valor (FIGURA 1) inclui as atividades primárias, as atividades de apoio e a margem. As atividades primárias são aquelas referentes à criação do produto, à sua venda e transferência para o consumidor e aos serviços após a venda. As atividades de apoio fornecem insumos, tecnologia, recursos humanos e a infra-estrutura necessária para execução de todas as atividades da organização. A margem depende dos custos referentes à execução das atividades e do valor total percebido pelo consumidor.

Porter (1989) destaca a necessidade de integração entre as diferentes atividades, ressaltando que os elos ou ligações que se estabelecem entre as atividades também podem constituir uma fonte de vantagem competitiva. Outra integração também considerada pelo autor é aquela que pode existir entre a cadeia de valor da organização analisada e as cadeias de valor de fornecedores, do canal e do comprador, que juntas forma o “sistema de valores”.

No conceito proposto por Porter (1989), as atividades de marketing e vendas são fontes de vantagem competitiva, bem como a integração delas com as demais atividades primárias e de apoio. Na indústria de serviços, a integração de marketing, com operações e serviços de pós-vendas cria oportunidades específicas para desenvolvimento de vantagem competitiva. Esta perspectiva, de certa forma, corrobora a abordagem de Grönroos (2003), que considera o gerenciamento de serviços a principal fonte de diferenciação em um mercado competitivo.

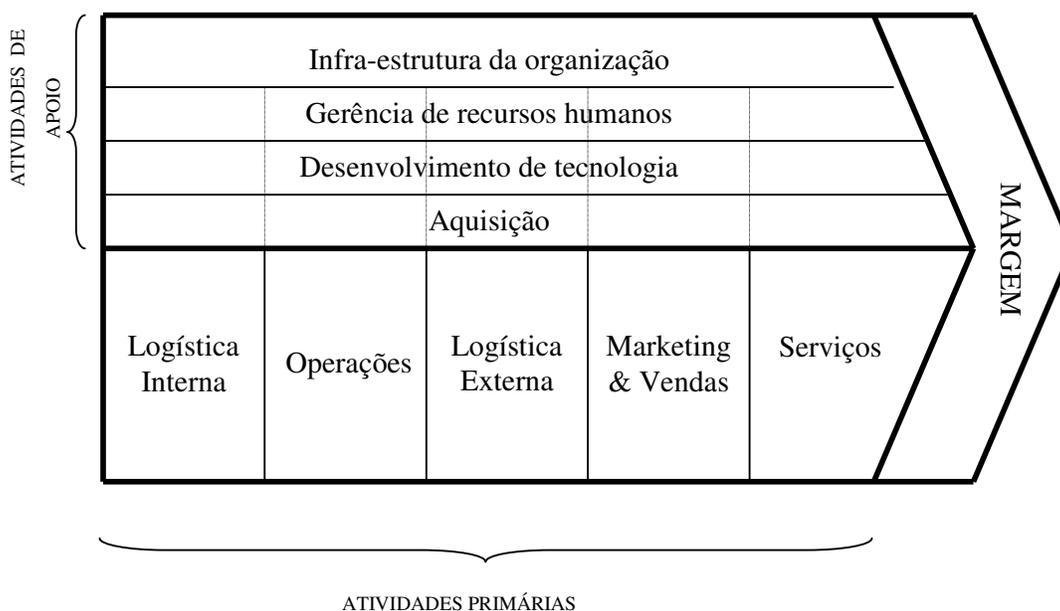


Figura 1 - A cadeia de valor genérica
 Fonte: Porter (1989)

Porter (1986) trata especificamente da situação das indústrias fragmentadas no que diz respeito ao desenvolvimento das vantagens competitivas. Como o setor de software e serviços apresenta características de uma indústria fragmentada, torna-se relevante considerar a abordagem de Porter (1986) para mercados com essas características.

Conforme Porter (1986), em muitos casos as indústrias são fragmentadas em função de aspectos econômicos que não podem ser superados. Como, por exemplo, a falta de poder de negociação com fornecedores e compradores. Para lidar com situações como essas, as organizações precisam desenvolver um posicionamento competitivo consistente. Porter (1986) sugere um conjunto de alternativas para superar a fragmentação, entre eles destacam-se: gerar economias de escala ou curva de experiência através de, por exemplo, inovações tecnológicas ou de gestão; padronizar as necessidades do mercado, procurando harmonizar as preferências dos compradores através de ofertas inovadoras. As vantagens de custo ou de diferenciação em indústrias fragmentadas podem ser obtidas através de um conjunto de alternativas estratégicas. Entre elas destacam-se: promover inovações tecnológicas ou de gestão; adquirir outros *players* da indústria; implementar operações de baixo custo; agregar valor ao produto; especializar-se por produto ou segmento (PORTER, 1986).

Ghemawat (2000) se refere às estratégias genéricas popularizadas por Porter, ressaltando que elas possuíam um apelo para os estrategistas por duas razões básicas: o fato de representarem uma tensão comum que existia entre custo e diferenciação e a

incompatibilidade existente, à primeira vista, entre a estratégia de custo e a de diferenciação. Com o tempo, a prática demonstrou que é possível a convivência das duas estratégias. Os fabricantes japoneses de automóveis são um bom exemplo de produtos com um custo inferior e qualidade superior a muitos de seus concorrentes. Por sua vez, os consumidores podem vir a se interessar por produtos com custo e qualidade moderados, o que também contraria o pressuposto da incompatibilidade das estratégias genéricas.

Segundo Ghemawat (2000), nos anos 90, o consenso é de que a posição ideal é aquela que parte de concessões entre custo e diferenciação, isto é, a combinação entre custo e diferenciação é que gera as possibilidades de posicionamento.

Assim como Porter (1989), Ghemawat (2000) considera as atividades da organização como o ponto de partida para a análise da vantagem competitiva. O esforço de agrupar as atividades em categorias economicamente significativas auxilia na análise dos custos associados a cada atividade e na análise de como as atividades específicas contribuem para a geração de maior disposição do cliente a pagar pelo produto ou serviço final.

Besanko et al. (2004) consideram que uma organização possui vantagem competitiva no setor onde atua quando ela obtém uma taxa de lucro superior à taxa média de lucro econômico de outras organizações que concorrem no mesmo mercado. Um grupo de organizações estará no mesmo mercado quando as decisões de produção, preço e marketing de uma organização afetam os preços que outras podem cobrar. A lucratividade econômica de uma organização, segundo Besanko et al. (2004), está relacionada ao grau de atratividade da indústria onde atua e a sua posição competitiva nessa indústria. Tanto o mercado quanto o posicionamento podem explicar a rentabilidade.

Os conceitos de máxima disposição a pagar e de excedente do consumidor são centrais para a discussão sobre vantagem competitiva apresentada por Besanko et al. (2004). A máxima disposição para pagar corresponde ao valor que um determinado produto tem para um consumidor, que é o máximo que este consumidor estaria disposto a pagar para obter o produto. Quando é positiva a diferença entre a quantia máxima que o consumidor está disposto a pagar e o preço pago pelo produto, se diz que há um excedente do consumidor. Conforme Besanko et al. (2004), a organização com vantagem competitiva será aquela capaz de atrair o consumidor com uma oferta mais favorável de excedente do consumidor do que a oferta mais agressiva que sua concorrente está preparada para fazer, retendo o valor extra que cria, sob a forma de lucro.

Wernerfelt (1984) analisa a organização a partir de seu *portfolio* de recursos. Segundo o autor, a organização pode desenvolver barreiras de posicionamento de recursos que

garantem uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, um potencial para maiores lucros. As barreiras de posicionamento de recursos são aquelas que asseguram uma posição vantajosa em relação aos demais concorrentes e podem estar associadas a recursos como, por exemplo, tecnologia e capacidade gerencial. O que as organizações buscam, de acordo com esta perspectiva, é criar uma situação onde a sua posição de recursos torne direta ou indiretamente mais difícil para outros concorrentes alcançá-las.

Para Grant (1991), a base da estratégia está nos recursos e capacitações da organização. Sendo assim, ao invés de considerar o negócio a partir de uma perspectiva externa, do mercado, a definição da identidade da organização deve estar baseada em seus recursos e capacidades de realização. Os recursos são a base para a lucratividade, em detrimento de fatores externos como a intensidade competitiva de um determinado setor. Na perspectiva de Grant (1991), a lucratividade está associada principalmente aos recursos que conferem vantagem competitiva à organização.

Grant (1991) diferencia recursos e capacitações da seguinte forma: recursos são insumos ao processo de produção, são as unidades básicas de análise; capacitações são decorrentes dos recursos, são combinações de recursos distintos para a execução da atividade. As capacitações seriam as principais fontes de vantagem competitiva na visão do autor.

Para identificar os recursos, Grant (1991) sugere a utilização de seis categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Os recursos intangíveis, como a marca, não são facilmente quantificáveis, apesar de contribuírem significativamente para o valor de mercado de organizações como Coca-Cola e Microsoft. Grant (1991) propõe que a primeira tarefa na formulação da estratégia seja a maximização dos resultados provenientes dos recursos, através da economia de recursos e da utilização intensiva e lucrativa dos ativos.

As capacitações de uma organização podem ser identificadas utilizando uma classificação funcional das atividades da mesma (Grant, 1991). O que se torna crítico para as organizações é integrar as capacitações de forma a construir um diferencial competitivo. Para Hamel e Prahalad (1995), estas capacitações são as competências centrais que correspondem ao aprendizado coletivo na organização, especialmente relacionado à coordenação de habilidades de produção e à integração da tecnologia. Uma dificuldade encontrada na avaliação das capacitações é, em alguns casos, a falta de objetividade e concordância acerca de quais são as competências efetivamente distintas. Na identificação das capacitações é fundamental considerá-las relativamente aos concorrentes (GRANT, 1991).

De acordo com Grant (1991), as capacitações envolvem padrões complexos de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos. Elas poderiam ser consideradas uma ou mais rotinas que interagem. As rotinas são padrões regulares e previsíveis de atividades que são compostos por uma seqüência de ações coordenadas por indivíduos (NELSON; WINTER *apud* GRANT, 1991).

Para garantir o retorno sobre recursos e capacitações, as organizações precisam ser capazes de se apropriar dos mesmos, mantendo controle e sedimentando as rotinas e os ativos que conferem a vantagem competitiva. O retorno depende do quanto os recursos e capacidades estão internalizados na organização (GRANT, 1991).

Conforme Teece et al. (1997), a visão baseada em recursos considera que a vantagem competitiva da firma decorre de seus recursos idiossincráticos e difíceis de serem copiados. Teece et al (1997) ampliam a teoria relacionada à visão baseada em recursos, propondo o conceito de capacitações dinâmicas. Segundo estes autores, em mercados altamente competitivos as organizações que mais se sobressaem são aquelas que demonstram respostas rápidas às mudanças, inovações de produto e capacidade gerencial para coordenar e reorganizar competências internas e externas. A vantagem competitiva passa a ser considerada a partir dos processos de coordenação e articulação dos recursos, dos ativos específicos e da trajetória da firma. O termo “dinâmicas”, segundo Teece et al. (1997), enfatiza o papel central da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências da organização em suas respostas às mudanças do mercado.

O quadro 1 resume as diferentes perspectivas sobre a criação da vantagem competitiva, discutidas anteriormente.

Autores	Perspectiva
Porter (1986 e 1989)	A origem da vantagem competitiva está nas atividades que compõem a cadeia de valor , envolvendo desde o projeto, a produção, o marketing, até a entrega e o suporte de seu produto. É executando as atividades da cadeia de valor de forma mais eficiente ou de maneira única, se comparada com seus competidores, que a organização conquista vantagem competitiva.
Ghemawat (2000)	Assim como Porter (1989), considera as atividades da organização como o ponto de partida para a análise da vantagem competitiva, que é criada a partir da combinação de vantagens de custo e diferenciação como forma de gerar maior valor para o consumidor .

continua

continuação

Besanko et al. (2004)	A organização que possui vantagem frente aos concorrentes é aquela capaz de criar o maior excedente para o consumidor , que corresponde à diferença entre a quantia máxima que o consumidor está disposto a pagar e o preço pago pelo produto.
Wernerfelt (1984)	A vantagem competitiva é gerada pela capacidade da organização de gerar barreiras de posicionamento de recursos . As barreiras podem estar associadas a recursos como, por exemplo, tecnologia e capacidade gerencial.
Grant (1991)	Os recursos e capacitações são a base para a criação de vantagem competitiva. Recursos são insumos ao processo de produção. Capacitações são decorrentes dos recursos, são combinações de recursos distintos para a execução das atividades.
Hamel e Prahalad (1995)	As competências centrais formam a base para criação da vantagem competitiva. Elas correspondem ao aprendizado coletivo na organização, especialmente relacionado à coordenação de habilidades de produção e à integração da tecnologia.
Teece et al. (1997)	Em mercados altamente competitivos as organizações que mais se sobressaem são aquelas que demonstram capacitações dinâmicas , ou seja, respostas rápidas às mudanças, inovações de produto e capacidade gerencial para coordenar e reorganizar competências internas e externas.

Quadro 1 - A criação da vantagem competitiva

2.2.2 A Sustentação da Vantagem Competitiva

Day (1999) destaca que a criação e a sustentação das vantagens competitivas são processos de longo prazo, que devem interagir continuamente e que dependem de investimentos e da capacidade de previsão da gerência. Devido às constantes mudanças no mercado há um risco permanente de erosão das vantagens competitivas, o que exige das organizações um esforço contínuo de monitoramento e renovação de suas estratégias. Conforme Day (1999), grande parte das vantagens são transitórias porque podem ser facilmente reproduzidas.

Para explicar a velocidade da erosão, Day (1999) identifica três ciclos competitivos. Organizações que têm suas vantagens baseadas em patentes, preferências de compras locais, marcas fortes ou sólidos relacionamentos entre comprador e fornecedor, estariam no “ciclo lento”. Merecem destaque os elementos relacionados à estratégia de marketing, marcas e relacionamento, presentes neste ciclo. Nestes casos, a tendência é que as organizações sofram

poucas exigências de redução de custos e que trabalhem com margens de lucro duradouras. O “ciclo padrão” incluiria as organizações que necessitam muito capital, dependem do volume e domínio de processos padronizados e que precisam coordenar suas atividades com outras organizações. As organizações que fornecem produtos de ciclo de vida curto e sofrem pressões constantes sobre suas margens de lucro ou as que dependem de inovações freqüentes, estariam no “ciclo rápido”.

Conforme Day (1999), algumas condições relacionadas aos ativos e às capacidades, quando observadas, podem retardar a erosão da vantagem competitiva. São elas: contribuição para a criação de valor superior para o cliente; durabilidade e invulnerabilidade à depreciação ou obsolescência rápidas; dificuldade de reprodução por parte da concorrência; dificuldade dos concorrentes em identificar efetivamente os recursos, coordenações e atividades responsáveis pelos resultados obtidos pelas organizações bem sucedidas; ameaças convincentes de retaliações às ações dos concorrentes.

A visão baseada em recursos destaca algumas características dos recursos e capacitações, que são determinantes importantes da sustentabilidade da vantagem competitiva (GRANT, 1991). A durabilidade está associada à manutenção e renovação dos recursos e capacitações e, conseqüentemente, da vantagem competitiva. A habilidade da organização em dificultar o acesso da concorrência a seus recursos e capacitações e a como eles estão organizados, pode ser um fator importante para inibir novos entrantes e aumentar a lucratividade da organização. A dificuldade para transferir recursos e capacitações de uma organização para outra, é outro potencial inibidor de novos entrantes, assim como a dificuldade de copiar ou replicar os mesmos.

Conforme Grant (1991), os recursos e capacitações mais importantes de uma organização são duráveis, difíceis de identificar e compreender, não transferíveis, não replicáveis facilmente, dominados e controlados pela organização. A essência da formulação da estratégia, segundo o autor, é desenhar o uso eficaz destes recursos e capacitações. Em setores onde as vantagens competitivas podem ser copiadas, as organizações devem ser flexíveis o suficiente para criar novas vantagens antes que seus concorrentes possam copiar completamente as antigas. As organizações devem continuamente analisar seus *gaps* ou lacunas de recursos e, através da inovação, fazerem avançar suas bases competitivas através de sua capacidade inovadora. A inovação também é destacada por Kay (1996) e por Teece et al. (1997) como uma capacitação necessária para a sustentação da vantagem competitiva. Através da inovação a organização pode enfrentar as rápidas mudanças do mercado, oferecendo novos produtos e mantendo sua vantagem competitiva.

Para Ghemawat (1998), as vantagens sustentáveis podem ser divididas em três categorias: porte no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes. O porte é uma vantagem quando associado a economias de escala, efeitos da experiência e economias de escopo. As vantagens de acesso estão geralmente relacionadas à informação, a insumos e a mercados. Por fim, os concorrentes podem ficar paralisados em função de políticas governamentais, de investimentos feitos no passado e de atrasos na resposta a movimentos competitivos.

2.3 O PROCESSO DA ESTRATÉGIA

Considerando o processo estratégico de marketing no contexto estratégico da organização, faz-se necessário ampliar o foco e analisar diferentes perspectivas teóricas sobre o processo, que se desenvolve não só no nível funcional, mas também no nível da corporação e da unidade de negócio. Assim são discutidos autores clássicos e contemporâneos, com suas respectivas visões sobre estratégia e o processo estratégico.

Ao detalhar a evolução da estratégia e da estrutura organizacional, Chandler (1998) em sua obra *Strategy and Structure*, publicada originalmente em 1962, contribuiu para a discussão sobre formulação e implementação de estratégias. Chandler (1998) define estratégia como o estabelecimento dos principais objetivos de longo prazo, acompanhados de linhas de ação e da alocação de recursos para atingi-los. A estrutura é definida como o modelo de organização através do qual a organização é administrada, envolvendo as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e os dados que fluem através dessas linhas. Conforme Chandler (1998), as organizações só mudam de estratégia quando exigidas por pressões competitivas e as mudanças na estratégia são bem sucedidas quando são acompanhadas por mudanças na estrutura. A necessidade de adequação da estrutura à estratégia identificada por Chandler (1998), reflete de certa forma a relação entre formulação e implementação de estratégias.

Uma das funções do executivo destacadas por Barnard (1971) é a formulação de propósitos e objetivos. Em relação a esta função, Barnard (1971) destaca a importância da organização para definição do propósito e da organização para a especificação do trabalho a ser feito. Fica evidente nas palavras do autor a necessária integração entre formulação e implementação:

A formulação e a definição do propósito é, pois, uma função largamente distribuída [...]. Neste fato reside a mais importante dificuldade inerente à operação dos sistemas cooperativos: a necessidade de doutrinação daqueles que se acham nos níveis mais baixos, em relação aos propósitos gerais e às decisões maiores, de tal forma que eles permaneçam coesos e aptos a fazer coerentes as mais detalhadas decisões; e a necessidade para aqueles dos níveis mais altos, de constantemente compreenderem as condições concretas e as decisões específicas dos “últimos” contribuintes, das quais e de quem os executivos se acham com frequência isolados (BARNARD, 1971, p. 228).

As referências a Chandler (1998) e a Barnard (1971) são utilizadas com o propósito de sinalizar que a discussão acerca do processo estratégico encontra seus fundamentos em obras clássicas da teoria organizacional. Ambos autores parecem não desvincular a operacionalização da estratégia de sua elaboração. Esta integração é um dos elementos-chave que fundamentam a proposta do presente trabalho.

Outro aspecto central para este estudo é o papel da improvisação no processo estratégico. Menon et al. (1999) identificam uma dicotomia existente entre os pesquisadores da área, representada por aqueles que consideram as estratégias como deliberadas e formuladas a partir da avaliação de alternativas alinhadas com a visão da organização (escola racional) e por aqueles que consideram as estratégias como emergentes, resultante de improvisações e de adequações (escola incremental). A premissa básica da escola racional é a de que a formulação da estratégia é um processo controlado e consciente, com o CEO sendo o grande estrategista da organização. Já a escola incremental considera que a estratégia emerge de uma maneira tipicamente fragmentada, evolucionária e intuitiva (TADEPALLI e AVILA, 1999). Estas perspectivas, aqui representadas pelos trabalhos de Ansoff e McDonnel (1993) e de Mintzberg (2004), são fundamentais para compreendermos o processo de formulação e implementação de estratégias.

Para Ansoff e McDonnel (1993), a formulação da estratégia não resulta em uma ação produtiva imediata, mas sim define as direções para o crescimento e desenvolvimento da organização. Na visão dos autores, a estratégia é um conceito abstrato que orienta a atuação da organização. Quanto à deliberação ou não das estratégias, Ansoff e McDonnel (1993) reconhecem que muitas organizações obtêm êxito sem uma estratégia explicitamente enunciada, enquanto outras se beneficiam da formulação deliberada de estratégias. No entanto, segundo os autores, é crescente o número de organizações que atingem um desempenho financeiro significativo através do planejamento deliberado e sistemático, em oposição à falta de planejamento, ao oportunismo e à adaptação (ANSOFF e McDONNEL, 1993).

Ansoff e McDonnell (1993), assim como Mintzberg (2004), associam a formulação da estratégia com a mudança. Um dos requisitos para a formulação de uma nova estratégia é a existência de uma mudança rápida ou de descontinuidades no ambiente da organização, o que pode acontecer devido à saturação dos mercados tradicionais, aos avanços tecnológicos ou à entrada de novos concorrentes. A essência da formulação da estratégia é representada pelas respostas a duas questões básicas: como selecionar as opções de crescimento e como mobilizar os envolvidos para realizar as mudanças. Entre as dificuldades enfrentadas durante o processo de formulação de estratégias Ansoff e McDonnell (1993) destacam as resistências culturais e da estrutura de poder das organizações, além do conflito que pode haver entre a formulação de estratégias e as atividades operacionais já existentes.

Mintzberg (2004), a partir de pesquisas realizadas na área, caracteriza o processo de formulação da estratégia como essencialmente dinâmico e complexo, envolvendo sutis e sofisticados mecanismos cognitivos e sociais. A informação é um insumo básico para o processo, mas muitas vezes ela não está disponível de forma organizada e quantificável. Sendo assim, o estrategista deve estar envolvido com os detalhes e conhecer o negócio em profundidade para conseguir realizar as leituras necessárias do ambiente. A formulação da estratégia pode, a partir desta perspectiva, ser compreendida como um processo de aprendizado, onde o reconhecimento de padrões inesperados desempenha um papel definitivo. Conforme Mintzberg (2004), o processo demanda *insight*, criatividade e síntese, além de estar associado a períodos de mudança e, muitas vezes, à mudança descontínua. Com relação à estrutura, ou seja, à implementação, Mintzberg (2004) afirma que não há uma “forma ideal”, mas sim uma necessidade de adaptação constante da estrutura à situação em que se encontra a organização e às suas estratégias.

Para Mintzberg e Quinn (2001), o processo estratégico como um todo está diretamente relacionado com a situação ou contexto em que a organização se encontra, sendo que, em determinados contextos, a formulação e a implementação podem ser tão relacionadas que não faz sentido separá-las. Os contextos propostos por Mintzberg e Quinn (2001) são: empreendedor, maduro, profissional, da inovação, diversificado e internacional. O contexto da inovação é particularmente relevante para o presente estudo, pois apresenta características comuns ao setor de desenvolvimento de software. Entre essas características destacam-se: situação que exige inovação uniforme ou freqüente; organizações que não dependem apenas de um empreendedor, mas de equipes de especialistas; organizações que precisam lidar com tecnologias ou sistemas completos, sob condições de mudanças dinâmicas (MINTZBERG e QUINN, 2001).

No contexto da inovação, as estratégias formam-se por si próprias (MINTZBERG e QUINN, 2001). Como a organização inovadora precisa atuar em um ambiente complexo e imprevisível, ela não pode depender de uma estratégia deliberada. Processos de planejamento formal, em que padrões precisos são predeterminados, tendem a não se adequar a essa organização. Muitas das ações da organização inovadora precisam ser decididas individualmente, conforme as necessidades do momento. Sendo assim, a estratégia é formada por ações específicas realizadas em vários lugares e não é possível conduzir processos de planejamento muito estruturados. Neste contexto, os processos que separam o pensamento da ação, ou a formulação da implementação, impedem a flexibilidade e as respostas criativas ao ambiente dinâmico (MINTZBERG, 2001b).

2.4 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Em um trabalho em que realizam uma avaliação sobre o campo de pesquisa em estratégia de marketing, Varadarajan e Jayachandran (1999) reconhecem o conhecimento gerado nos últimos anos sobre o tema. No entanto, afirmam que um dos maiores impedimentos para o avanço do campo é a ausência de um modelo mental compartilhado entre os pesquisadores de estratégia de marketing. Chamam a atenção, por exemplo, para o fato de que muitos dos conteúdos de livros texto em administração de marketing e marketing estratégico incluem conceitos, ferramentas analíticas e técnicas ultrapassadas de marketing estratégico. Criticam ferramentas como os modelos matriciais para análise do *portfolio* de negócios e as estratégias genéricas de Porter, entre outras. De fato, se buscarmos uma referência sobre formulação e implementação de estratégias de marketing na obra de Kotler e Keller (2006), encontramos as estratégias genéricas de Porter e as alianças estratégicas entre organizações.

Uma revisão dos estudos realizados sobre formulação e implementação de estratégias de marketing confirma o argumento de Varadarajan e Jayachandran (1999) de que não há consenso entre os autores. Os trabalhos desenvolvidos podem ser agrupados em aqueles que analisam o processo enfocando a implementação e aqueles que procuram integrar as dimensões da formulação e da implementação, incluindo neste grupo o único estudo identificado que trata de formulação e implementação em pequenas e médias empresas: o estudo de Sashittal e Jassawalla (2001). De qualquer forma, mesmo os trabalhos que fazem

parte do primeiro grupo apresentam algum tipo de referência à necessidade de integração. Com a intenção de facilitar a apresentação e discussão das diferentes perspectivas, as abordagens sobre o processo estratégico de marketing são divididas em três grupos:

- Abordagens que enfocam a implementação de estratégias de marketing;
- Abordagens que buscam integrar a formulação e a implementação de estratégias de marketing;
- O processo estratégico em pequenas e médias empresas de acordo com o modelo de Sashittal e Jassawalla (2001).

O modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) é discutido em uma seção específica, devido a sua relevância para o presente trabalho.

Ao final da seção, é apresentada uma síntese acerca da teoria pesquisada sobre o processo estratégico de marketing.

2.4.1 Implementação de Estratégias de Marketing

Noble e Mokwa (1999) desenvolveram um estudo cujo foco é a identificação das variáveis e dos relacionamentos que influenciam a implementação. Um modelo de implementação da estratégia de marketing é apresentado e testado pelos autores junto a gerentes de nível médio em duas organizações americanas. Os componentes do modelo são descritos a seguir:

- Variáveis de resultado: resultados da implementação tanto no nível individual quanto no organizacional.
- Sucesso da implementação: definido como a extensão em que o esforço de implementação é considerado bem sucedido pela organização.
- Performance do papel: mede o quanto o gerente atinge as metas e objetivos de uma função específica e o quanto ele facilita o processo da implementação como um todo.
- Dimensões de comprometimento: são os fatores centrais que influenciam diretamente os resultados.

- Comprometimento organizacional: mede o quanto um indivíduo se identifica e trabalha de acordo com os objetivos e valores organizacionais.
- Compromisso com a estratégia: avalia o quanto um gerente compreende e apóia os objetivos e as metas de uma estratégia de marketing.
- Comprometimento com o papel: mede o quanto um gerente está disposto a desempenhar suas responsabilidades, independente de suas opiniões e crenças acerca da estratégia.
- Fatores da estratégia: aspectos da estratégia que influenciam o comprometimento dos gerentes com a implementação.
 - Adequação da visão: identifica o quanto uma estratégia de marketing é percebida como adequada ao direcionamento estratégico da organização.
 - Importância: o quanto uma estratégia de marketing é percebida como tendo conseqüências potencialmente significativas para a organização.
 - Escopo: representa o quanto a estratégia de marketing envolve o conjunto de gerentes e funções da organização.
 - Presença de um líder e defensor: o quanto é percebida a liderança de um indivíduo específico na implementação da estratégia de marketing.
 - Apoio da alta administração: o quanto a alta administração facilita e apóia o processo de implementação.
 - Comprometimento da organização: identifica o comprometimento de todos na organização com a implementação da estratégia de marketing.
- Papel dos gerentes na implementação: aspectos relativos ao papel dos gerentes na implementação, que influenciam seu comprometimento com a mesma.
 - Envolvimento: identifica o quanto os gerentes foram envolvidos na formulação da estratégia de marketing e na definição de seus papéis.
 - Autonomia: a liberdade que o gerente tem de tomar decisões e realizar ajustes relativos ao seu papel na implementação da estratégia.
 - Significância: o quanto um papel é percebido como crítico para o sucesso do esforço de implementação.

O foco do trabalho de Noble e Mokwa (1999) na implementação da estratégia de marketing ressalta o comprometimento da organização e dos indivíduos como fator determinante dos resultados da implementação da estratégia de marketing.

Dobni et al. (2001) identificaram quatro repertórios comportamentais que influenciam a implementação de estratégias de marketing. Os repertórios são diretamente relacionados

com o ambiente competitivo e com as metas da organização. Segundo Dobni et al. (2001), os repertórios podem ser ferramentas para diagnosticar, identificar e comunicar comportamentos que venham a favorecer a implementação. No “repertório setorial”, o foco é o aumento da produtividade e a padronização é estimulada. É comum em organizações de serviço com baixa interação e customização. O “repertório empreendedor” estimula o comportamento criativo e inovador, tem tolerância ao imprevisível e ao risco. Seria adequado para organizações buscando maximizar o crescimento e a performance em indústrias emergentes, como a de desenvolvimento de software. O “repertório ultraconfiável” enfatiza a confiabilidade e a previsibilidade dos comportamentos, estimula a melhoria contínua e requer uma orientação para detalhes. É comum em ambientes onde as atividades são bem estruturadas e onde erros podem prejudicar definitivamente a reputação e o desempenho da organização. O “repertório do compromisso” é encontrado em ambientes com baixa competitividade ou em situações onde a sobrevivência da organização não dependa de inovação, qualidade, velocidade ou flexibilidade. Nestes casos são estimulados comportamentos que visam ao equilíbrio entre criatividade e confiabilidade, mudança e conformidade, qualidade e quantidade (DOBNI et al., 2001).

Para Dobni et al. (2001), o comportamento dos funcionários e a cultura organizacional têm impacto direto sobre a estratégia. A cultura organizacional pode ser definida como os valores e crenças que auxiliam os funcionários a compreenderem o funcionamento organizacional, fornecendo normas de comportamento na organização (DOBNI et al., 2001). Dessa forma, conforme Dobni et al. (2001), as estratégias e o desempenho da organização não podem ser considerados sem a compreensão da cultura organizacional. A cultura de marketing, ou o comportamento coletivo dos funcionários, direciona a estratégia de marketing da organização (DOBNI et al., 2001).

Thorpe e Morgan (2007) propuseram uma taxonomia e investigaram, junto a gestores de nível médio de grandes organizações do setor de serviços, as diferenças entre três estilos de implementação de estratégias de marketing em: estilo mudança, estilo colaborativo e estilo cultural. Os estilos foram baseados em um trabalho desenvolvido por Bourgeois e Brodwin em 1984 (*apud* THORPE e MORGAN, 2007).

No estilo mudança uma abordagem sistemática e metódica é utilizada para apoiar as decisões estratégicas. A ênfase está na estrutura organizacional, nos incentivos e nos sistemas de controle utilizados para facilitar a implementação de marketing. Para o estilo mudança é essencial considerar a natureza política da organização e suas influências sobre a implementação. Os resultados são geralmente medidos em termos de metas econômicas. O

estilo colaborativo encoraja o trabalho em equipe. As diferenças são valorizadas e o gestor tem um papel mediador. A alta gestão tem o papel de envolver os demais gestores nas fases de formulação e implementação. A abordagem colaborativa requer uma ênfase em práticas de recursos humanos e a estratégia selecionada resulta do consenso possível entre os vários participantes do processo. Os resultados são mensurados a partir de objetivos de longo-prazo. No estilo cultural, a ênfase é dada à participação de todos os funcionários, não só de gestores, no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing. Não há separação entre os que pensam e os que fazem. A estratégia é implementada através da difusão da cultura organizacional e depende da capacidade da alta gestão de comunicar sua visão aos funcionários. A estratégia de marketing é definida na forma de diretrizes gerais, com base no longo-prazo (THORPE e MORGAN, 2007).

Thorpe e Morgan (2007) concluem que as organizações com um estilo mudança implementam suas estratégias de marketing de forma mais eficaz do que as que adotam os estilos colaborativo e cultural. Organizações que enfatizam as estruturas rígidas, controles visíveis e sistemas de recompensas, tendem a obter um melhor desempenho na implementação das estratégias de marketing. O trabalho destaca a importância dos gestores de nível médio, em organizações de grande porte, e a necessária cooperação dos mesmos para o processo de implementação.

As conclusões de Thorpe e Morgan (2007) apontam para o sentido contrário do repertório empreendedor identificado por Dobni et al. (2001), que poderia ser associado às empresas do setor de desenvolvimento de software.

2.4.2 Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing

Em um trabalho precursor sobre implementação de estratégias de marketing, Bonoma (1984) sinaliza a integração entre a formulação e a implementação. Na visão do autor, a estratégia de marketing e a implementação afetam uma a outra. Enquanto a estratégia impacta as ações, a execução também tem efeitos sobre a estratégia. Uma implementação problemática pode comprometer tanto a estratégia correta quanto a equivocada. Quando há incertezas sobre as causas de um mau desempenho, as práticas de marketing devem ser examinadas antes de qualquer ajuste na estratégia. Conforme Bonoma (1984), a implementação é bem sucedida quando há um foco em poucas funções de marketing.

De acordo com Bonoma (1984) os problemas que ocorrem na implementação de marketing possuem dois tipos de componentes: estruturais e humanos. Os estruturais podem estar associados às funções de marketing da organização, como precificação e vendas, bem como a qualquer programa baseado nestas funções, a qualquer sistema de controle e a qualquer política direcionadora. Geralmente os problemas estruturais envolvem premissas gerenciais equivocadas, contradições na estrutura, que podem gerar conflitos, e falta de foco na execução. Um problema estrutural comum é caracterizado pela "falsa promessa" de marketing, quando a organização institui programas contraditórios com a sua identidade ou além das suas capacidades funcionais. Os problemas relacionados aos componentes humanos envolvem os gerentes e as equipes encarregadas do trabalho de marketing. Os gestores envolvidos na implementação precisam de quatro habilidades críticas para conduzir o processo: interagir, alocar, monitorar e organizar (BONOMA, 1984).

Cespedes e Piercy (1996) argumentam que muitas das dificuldades relacionadas à implementação surgem por se considerar a formulação e a implementação atividades distintas e seqüenciais. Devido a esta fragmentação, é importante considerar os seguintes aspectos: como as duas dimensões se integram na organização; a mudança organizacional que muitas vezes pode estar associada à formulação e implementação de estratégias de marketing; as habilidades gerenciais necessárias para integrar formulação e implementação.

Em uma abordagem didática e de caráter prático, sem discutir a aplicação do esquema proposto, Cravens (2000) reúne a formulação e a implementação no que caracteriza como processo estratégico de marketing. Este processo é composto pelas seguintes etapas: análise da situação, concepção da estratégia de marketing, desenvolvimento do programa de marketing e implementação e administração da estratégia de marketing. A análise da situação compreende a identificação de necessidades do mercado e também a análise da concorrência, a segmentação do mercado e o aprendizado contínuo sobre o mercado. A concepção da estratégia de marketing consiste na seleção do mercado-alvo e definição da estratégia de posicionamento, na definição das estratégias de relacionamento e no planejamento de novos produtos. O desenvolvimento do programa de marketing tem como objetivo estabelecer as diretrizes para a implementação da estratégia de posicionamento através das estratégias de produto e marca, da cadeia de valor, de preço e de promoção. A implementação e a administração da estratégia de marketing são conduzidas através de estruturas efetivamente orientadas para o mercado e adequadas às estratégias de negócio e marketing, envolvendo o conjunto de atividades de preparação dos planos e orçamentos, implementação e controle dos planos de marketing.

Uma visão seqüencial e linear do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing não se mostra adequada (CESPEDES e PIERCY, 1996; PIERCY, 1998). Os aspectos envolvidos no processo são de natureza complexa e variam de acordo com o ambiente competitivo, setor de atuação e porte das organizações. Este argumento é reforçado pela crescente tendência de as organizações adotarem estruturas horizontais, onde a integração e o trabalho em equipes multifuncionais ganham espaço. As mudanças na estrutura organizacional têm impactos diretos nas atividades de formulação e implementação de estratégias (CRAVENS, 1998). Neste cenário, o processo estratégico de marketing precisa ser compreendido a partir de uma visão que possibilite identificar os aspectos de naturezas distintas envolvidos no seu desenvolvimento.

Conforme Piercy (1998), o processo estratégico de marketing apresenta várias dimensões e, para analisá-las, é necessário considerar não apenas os aspectos técnicos (busca de informações, sistemas operacionais e logística para entrega de valor), mas também os aspectos comportamentais e organizacionais. Segundo Piercy (1998), é a consistência entre as dimensões do processo que terá um impacto significativo sobre a capacidade de implementação. Entre os aspectos comportamentais, está a habilidade de interpretar e compreender o mercado, a motivação, o comprometimento e os comportamentos envolvidos na criação e entrega de valor para os consumidores. Os aspectos organizacionais incluem a capacidade de aprendizado e resposta da organização e a orientação estratégica da gestão (PIERCY, 1998).

Gummesson (1998), em uma crítica à abordagem de Piercy (1998), argumenta que o modelo proposto não considera o consumidor como parte do processo. Segundo Gummesson (1998), esta é uma visão associada ao paradigma tradicional de marketing, em que o valor é produzido pelo fornecedor e posteriormente é consumido. No paradigma do marketing de relacionamento, a fronteira entre a organização e o mercado é gradualmente dissolvida e a interatividade entre os elementos predomina, formando uma rede complexa de relacionamentos (GUMMESSON, 1998). Sob esta perspectiva, o consumidor é parte ativa do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing. Conforme Gummesson (1998), esta interatividade é significativa em organizações de serviço e em negócios entre organizações (*business-to-business*).

Entre as abordagens de Piercy (1998) e Gummesson (1998) há um consenso no que diz respeito ao envolvimento de todos os funcionários no processo estratégico de marketing. Gummesson (1998) destaca a importância daqueles colaboradores que não estão formalmente envolvidos com o departamento de marketing, mas que desempenham funções que de alguma

forma afetam o cliente final. Piercy (2005) afirma que um método útil para gerenciar a implementação é o marketing interno estratégico, cujas principais atividades e programas incluem: a conquista do apoio de tomadores de decisões; a mudança de atitude e comportamentos de funcionários e gestores que trabalham em interfaces com clientes e distribuidores; a conquista do comprometimento dos envolvidos; a gestão de mudanças incrementais na cultura; a formação de alianças internas.

Conforme Menon et al. (1999), atualmente há um consenso de que o processo estratégico inclui componentes de formulação e implementação: visão, análise SWOT, avaliação de estratégias alternativas, busca de comprometimento, envolvimento de múltiplas funções e criatividade.

Menon et al. (1999) propuseram e testaram um modelo de formação da estratégia de marketing, com seus respectivos antecedentes, processo e resultados. O modelo foi testado em uma amostra de executivos seniores das 1.000 maiores organizações listadas pela revista *Fortune*. A formação da estratégia de marketing é definida como um conjunto de atividades, processos e rotinas destinados ao desenvolvimento e à execução dos planos de marketing. Os elementos que compõem o modelo proposto pelos autores são:

- Antecedentes: fatores organizacionais que influenciam a formação da estratégia de marketing.
 - Centralização: concentração da decisão nos níveis hierárquicos mais elevados da organização.
 - Formalização: padronização e documentação de regras, procedimentos, instruções e comunicações, além da definição clara de papéis na organização.
 - Cultura organizacional inovativa: inventividade, abertura a novas idéias e rapidez no processo decisório.
- Processo: diferentes componentes do processo de formação da estratégia de marketing.
 - Análise da situação: análise sistemática do contexto de mercado (oportunidades e ameaças) e da organização (forças e fraquezas).
 - Alcance e precisão: identificação sistemática e avaliação profunda das alternativas estratégicas; rigor e eficácia da busca e análise de informações no processo decisório de marketing.
 - Ênfase nos ativos e capacitações de marketing: processos, recursos e habilidades de marketing que sustentam a estratégia de marketing.

- Integração funcional: organização, coordenação e envolvimento das diferentes áreas funcionais no processo de formação da estratégia de marketing.
- Qualidade da comunicação: natureza e extensão da comunicação formal e informal durante a formação da estratégia de marketing.
- Comprometimento adequado de recursos: alocação adequada de recursos humanos, de tempo e de recursos financeiros à formação da estratégia de marketing.
- Consenso em torno da estratégia: aceitação e apoio à estratégia pelos participantes do processo.
- Resultados: impactos do processo de formação da estratégia de marketing na organização.
 - Criatividade: uma estratégia de marketing é criativa quando difere das estratégias anteriores, alterando padrões.
 - Aprendizado organizacional: refere-se às habilidades gerenciais, ao conhecimento do mercado e às mudanças relacionadas à estratégia implementada.
 - Desempenho de mercado: grau de atingimento das expectativas em termos de desempenho geral, vendas e lucros.
- Variável de controle: neste caso, a turbulência ambiental representa os aspectos que influenciam os resultados da estratégia de marketing.

O trabalho de Menon et al. (1999) integra a formulação e a implementação a partir do conceito de formação da estratégia e analisa os fatores que influenciam o processo de formação, bem como seus resultados. A formulação e a implementação são analisadas no contexto organizacional, possibilitando a identificação de barreiras e facilitadores do processo. Entre as principais conclusões do estudo estão: a cultura organizacional inovativa é positivamente relacionada com todos os componentes do processo de formação da estratégia de marketing; a formalização parece facilitar a implementação, possibilitando coordenação e alinhamento entre a equipe; a criatividade parece ser estimulada pela precisão e alcance da estratégia, pela integração funcional e pela qualidade da comunicação; o aprendizado organizacional parece ser facilitado pela análise da situação, pelo consenso em torno da estratégia, pelo comprometimento adequado de recursos e pela criatividade de marketing; o desempenho de mercado é influenciado positivamente pela precisão e alcance da estratégia,

pela ênfase nos ativos e capacitações de marketing e pelo comprometimento adequado de recursos.

O estudo de Toaldo e Luce (2004) apresenta um modelo de formação da estratégia de marketing, que é testado em 200 organizações brasileiras. O modelo é construído a partir de entrevistas em profundidade com executivos e a partir da união dos modelos de Menon et al. (1999) e de Noble e Mokwa (1999). A estrutura mantém a composição do modelo de Menon et al. (1999) trazendo antecedentes, processo e resultados da estratégia de marketing. No entanto, são criados subgrupos para os elementos antecedentes de acordo com a classificação de Bonoma (1984): antecedentes estruturais, que se referem ao funcionamento organizacional, e antecedentes comportamentais, referentes às ações dos indivíduos pertencentes à organização. As variáveis de processo foram divididas em análise, referentes à avaliação dos ambientes interno e externo à organização, e em atitudes, relacionadas à execução das atividades de implementação da estratégia de marketing. Outra diferença em relação aos modelos originais é a introdução de duas novas variáveis moderadoras entre processo e resultados: fornecedores e intermediários. O modelo de Toaldo e Luce (2004) ficou assim composto:

- Antecedentes:
 - Estruturais: Centralização, formalização, cultura organizacional;
 - Comportamentais: Apoio da alta administração, importância percebida.
- Processo:
 - Análise: Análise situacional, abrangência (alcance e precisão), ativos e competências, adequação à visão.
 - Atitudes: Integração, comprometimento, comunicação, liderança.
 - Resultados: Criatividade, aprendizado, desempenho de mercado.
 - Moderadores: Turbulência ambiental, poder dos fornecedores, poder dos intermediários.

Entre as conclusões do trabalho de Toaldo e Luce (2004) destacam-se os seguintes aspectos: é necessária para a formação da estratégia de marketing uma cultura organizacional que estimule a inovação e a tomada rápida de decisão; os indivíduos devem possuir uma idéia clara de que suas atividades são imprescindíveis para a organização; é necessária a presença de equipes integradas e comprometidas com a organização; a comunicação entre a equipe deve ser constante e deve propiciar a geração de alternativas de estratégia. Este é um estudo

que gera conhecimento específico sobre a formulação e implementação de estratégias de marketing no Brasil.

Estudos como os de Menon et al. (1999) e de Thorpe e Morgan (2007), apresentado na subseção anterior, apontam a formalização e a existência de estruturas rígidas como aspectos importantes para o sucesso do processo estratégico de marketing. Ambos foram realizados junto a grandes empresas, no mercado americano, com realidades competitivas e recursos distintos dos possuídos por empresas brasileiras de pequeno e médio porte. Já o estudo de Toaldo e Luce (2004), realizado junto a grandes organizações brasileiras, não confirma que a centralização, a normatização e os procedimentos formais contribuam para a formulação e implementação de estratégias de marketing.

Outro estudo realizado junto a grandes empresas brasileiras é o de Correa e Luce (2005). De caráter exploratório, teve como objetivo gerar um modelo integrativo e proposições de pesquisa para a implementação dos esforços de marketing. O modelo resultante considera a influência de um grupo de fatores no processo de formulação e implementação de estratégias de marketing e, conseqüentemente, nos seus resultados financeiros e de mercado. Estes fatores são: cultura inovativa e de mercado; capacidades de marketing, incluindo a capacidade de realizar com eficiência ações relacionadas ao composto de marketing e a capacidade de desenvolver inteligência de mercado; capacidade de gerenciamento de recursos humanos; flexibilidade estratégica tanto dos gestores quanto da organização.

Embora não permita generalizações, o estudo de Correa e Luce (2005) apresenta indicativos de que a inovação e a flexibilidade são aspectos importantes para o processo de formulação e implementação.

2.4.3 O Processo Estratégico em Pequenas e Médias Empresas de Acordo com o Modelo de Sashittal e Jassawalla (2001)

Devido às características de sua amostra, composta por empresas industriais de pequeno e médio porte dos Estados Unidos, o estudo de Sashittal e Jassawalla (2001) tende a apresentar conclusões mais próximas daquelas obtidas com o presente trabalho. Sashittal e Jassawalla (2001) concluem que a formulação e implementação constituem um processo de improvisação e de adaptação organizacional resultante de forças ambientais emergentes (eventos do dia a dia) e de escolhas gerenciais emergentes (improvisações e adaptações

diárias no conteúdo da estratégia e no ambiente de tarefas), dirigidas para o atingimento dos objetivos organizacionais e do mercado. Apenas 7 entre 40 organizações pesquisadas conduziam processos formais de planejamento.

De acordo com Sashittal e Jassawalla (2001), independentemente da realização de um planejamento formal, a grande parte do conteúdo estratégico de marketing que é implementando é emergente ao invés de deliberado e é determinado durante a implementação. O planejamento e a implementação constituem um processo interativo, onde cada etapa afeta e molda a outra em uma dinâmica contínua e multidirecional. É a interação, mais do que o plano formal, que determina o comportamento da empresa no mercado. A interdependência entre a formulação e a implementação, nas empresas industriais de pequeno e médio porte, não possibilita a separação das duas etapas para uma análise independente (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).

Em pequenas e médias empresas, os comportamentos dos gestores podem ser classificados como “improvisações”, devido à quase simultaneidade entre planejamento e ação, e “adaptações” por que suas decisões parecem causar mudanças significativas nas atividades de marketing das empresas, influenciando o comportamento das mesmas no longo prazo (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).

O conteúdo estratégico deliberado existe nas pequenas e médias empresas e se traduz em uma consistência nas escolhas de produto/mercado e no padrão de alocações de recursos que se repete ano a ano, sejam elas documentadas formalmente ou não. Contudo, embora ancoradas na estratégia deliberada, as improvisações podem alterar significativamente a natureza do conteúdo que é implementado (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).

As improvisações e adaptações acabam por se caracterizar como (a) mudanças estratégicas decorrentes de escolhas relativas à alocação de recursos, que podem levar a novas relações no mercado; (b) mudanças táticas, que constituem alocações de recursos com foco no curto prazo e que são geralmente intuitivas; (c) ajustes de última hora ou decisões para “apagar incêndio”, que são respostas a contingências internas ou externas que poderiam ter sido previstas e prevenidas, que requerem uma ação imediata (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).

A pesquisa de Sashittal e Jassawalla (2001) resultou na proposição de um modelo para o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas manufatureiras de pequeno e médio porte, que é reproduzido na figura 2.

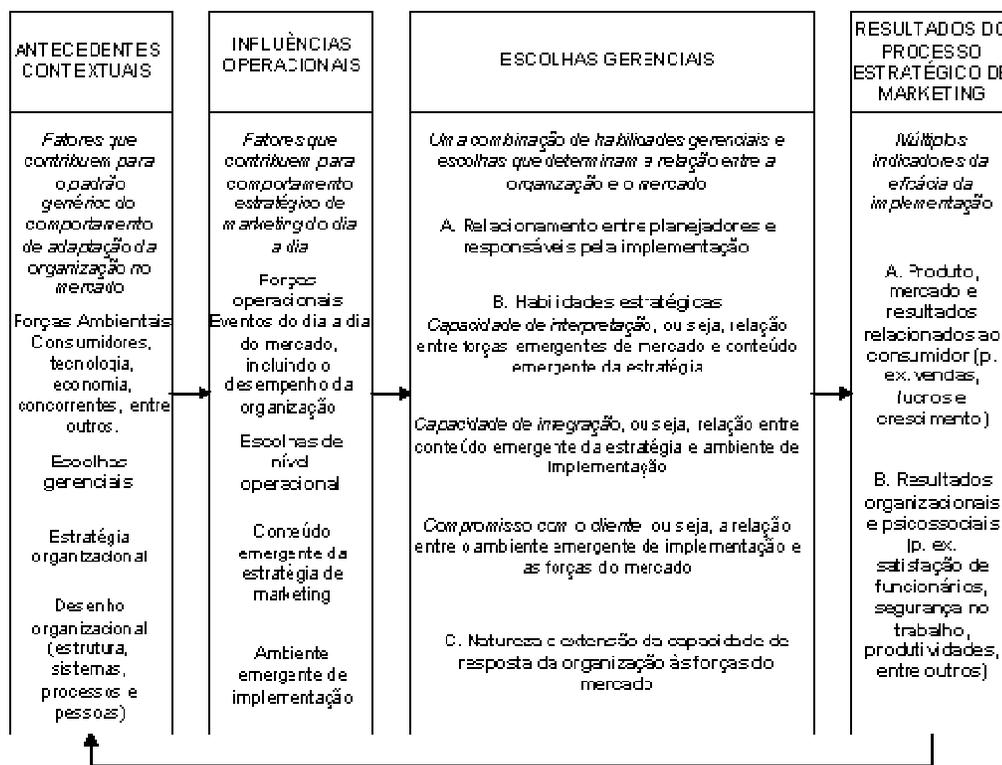


Figura 2 - Modelo do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas industriais de pequeno e médio porte
Fonte: Sashittal e Jassawalla (2001)

A seguir são apresentados os componentes do modelo proposto por Sashittal e Jassawalla e suas respectivas relações:

- Antecedentes contextuais: os comportamentos adaptativos das pequenas e médias empresas emergem da interação entre forças ambientais e escolhas gerenciais, que por sua vez se refletem na estratégia e no desenho organizacional.
- Influências operacionais: os antecedentes contextuais se refletem no nível operacional da estratégia de marketing. As forças ambientais se manifestam nos eventos do dia a dia, que incluem as ações da concorrência, as escolhas dos consumidores, entre outros. A estratégia se manifesta no conteúdo emergente da estratégia de marketing. O desenho organizacional se manifesta no ambiente emergente de implementação, que inclui escolhas gerenciais e ajustes do dia a dia na condução das atividades de marketing.
- Escolhas gerenciais: o relacionamento entre planejadores e responsáveis pela implementação tem impacto direto nos resultados da estratégia; as habilidades estratégicas definem como o ambiente do dia a dia é interpretado, como são integrados o conteúdo emergente da estratégia e o ambiente emergente de

implementação e como é estabelecido o equilíbrio entre o ambiente de implementação e o mercado.

- Os resultados do processo incluem não só aqueles relacionados com o produto, com o mercado e o consumidor, mas também os relacionados com aspectos organizacionais e psicossociais (por exemplo: satisfação de funcionários e segurança no trabalho).

O modelo proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) destaca a necessidade constante de adaptação da organização e das estratégias de marketing às forças emergentes do mercado, ressaltando a natureza emergente do conteúdo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas. Em ambientes turbulentos, apoiados por estruturas e sistemas geralmente deficientes, os gestores dessas empresas precisam desenvolver habilidades críticas para conduzir o processo estratégico de marketing: capacidade de interpretação e de raciocínio estratégico; capacidade de integração e de relacionamento; capacidade de criar um ambiente que favoreça e estimule o compromisso com o cliente.

O estudo de Sashittal e Jassawalla (2001) é exploratório e não permite generalizações. Foram geradas 16 proposições a partir do estudo, que aparecem sintetizadas no quadro 2.

<p>Proposição 1a: A interação entre as manifestações do ambiente no nível operacional (eventos de mercado e organizacionais do dia a dia), a estratégia organizacional (conteúdo atual e emergente da estratégia de marketing) e o desenho organizacional (a organização atual e emergente das atividades de marketing), moldam o processo estratégico de marketing.</p> <p>Proposição 1b: A interação entre planejamento e implementação tem efeitos mais significativos na efetividade da estratégia do que o conteúdo da estratégia ou a organização das atividades.</p>
<p>Proposição 2a: Independente do nível de planejamento formal de marketing existente, o processo estratégico de marketing é caracterizado mais pelo conteúdo emergente do que pelo deliberado.</p> <p>Proposição 2b: Alto nível de turbulência ambiental requer alto nível de conteúdo estratégico emergente para a efetividade do processo estratégico de marketing.</p>
<p>Proposição 3a: O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os responsáveis pela implementação são também responsáveis pelo planejamento.</p> <p>Proposição 3b: O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando mais informações de qualidade são trocadas e interações acontecem entre planejadores e responsáveis pela implementação, nos casos em que as atividades são designadas para pessoas diferentes.</p>
<p>Proposição 4: Independente do nível de planejamento formal, as escolhas emergentes sobre o conteúdo da estratégia decorrem mais de um processo subjetivo e interpretativo, do que de uma análise racional de informações objetivas.</p>

continua

continuação

<p>Proposição 5a: A habilidade de escutar dos gerentes tem um impacto mais significativo sobre a efetividade do processo estratégico de marketing do que sistemas formais de informação de apoio à decisão.</p> <p>Proposição 5b: A habilidade de raciocínio estratégico dos gerentes tem um impacto mais significativo sobre a efetividade do processo estratégico de marketing do que sistemas formais de planejamento.</p> <p>Proposição 5c: A habilidade de relacionamento interpessoal dos gerentes tem um impacto mais significativo sobre a efetividade do processo estratégico de marketing do que mecanismos formais de integração presentes na empresa.</p>
<p>Proposição 6a: O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram alto nível de clareza sobre as expectativas de tarefas que recaem sobre eles.</p> <p>Proposição 6b: O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram alto nível de clareza sobre os critérios utilizados para avaliar seu desempenho.</p> <p>Proposição 6c: O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram crer que têm acesso às informações necessárias para desempenhar suas funções.</p> <p>Proposição 6d: O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram crer que têm acesso aos recursos necessários para desempenhar suas funções.</p>
<p>Proposição 7a: Quanto maior a frequência de improvisações e adaptações entre o conteúdo emergente da estratégia e o ambiente de implementação, maior é a orientação para mercado da empresa.</p> <p>Proposição 7b: Quanto maior a frequência de improvisações e adaptações entre o conteúdo emergente da estratégia e o ambiente de implementação, maior a taxa de crescimento organizacional.</p>

Quadro 2 - Proposições geradas por Sashittal e Jassawalla (2001)

Fonte: Elaborado com base em Sashittal e Jassawalla (2001).

2.4.4 O Processo Estratégico de Marketing: a sistematização do referencial teórico

O processo estratégico de marketing já foi objeto de pesquisa de vários autores, como pode ser observado no referencial teórico aqui apresentado. No entanto, os diversos trabalhos apresentam abordagens e elementos distintos e complementares no que diz respeito às influências sobre o processo, aos seus componentes e a seus resultados.

Nos quadros a seguir são reunidos, a partir da interpretação do autor, os principais conceitos identificados na literatura pesquisada. O quadro 3, traz as influências sobre o processo, divididas em fatores organizacionais e externos. O quadro 4, apresenta os componentes do processo, divididos em: etapas; habilidades e competências; atitudes e comportamentos. O quadro 5, apresenta os resultados do processo, divididos em desempenho de mercado e resultados organizacionais.

Fatores	Descrição
Organizacionais	<p>Aspectos da estratégia: adequação da visão, importância, escopo, presença de um líder, apoio da alta administração, comprometimento da organização (NOBLE e MOKWA, 1999);</p> <p>Apoio da alta administração, importância percebida (TOALDO e LUCE, 2004);</p> <p>Papel dos gerentes na implementação: envolvimento, autonomia, significância (NOBLE e MOKWA, 1999);</p> <p>Comportamento dos funcionários e cultura organizacional (DOBNI et al., 2001);</p> <p>Mudanças na estrutura organizacional (CRAVENS, 1998);</p> <p>Centralização, formalização e cultura organizacional inovativa (MENON et al., 1999; TOALDO e LUCE, 2004);</p> <p>Cultura inovativa e de mercado (CORREA e LUCE, 2005);</p> <p>Escolhas gerenciais, estratégia organizacional e desenho organizacional (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001);</p> <p>Desempenho da organização (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).</p>
Externos	<p>Fatores ambientais: tecnologia, economia e concorrentes (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001);</p> <p>Eventos do dia a dia do mercado (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001);</p> <p>Consumidores (GUMMESSON, 1998; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001);</p> <p>Turbulência ambiental (MENON et al., 1999; TOALDO e LUCE, 2004);</p> <p>Poder dos fornecedores e poder dos intermediários (TOALDO e LUCE, 2004).</p>

Quadro 3 - Fatores que influenciam o processo estratégico de marketing
 Fonte: elaborado pelo autor

Componentes	Descrição
Etapas	<p>Análise da situação, concepção da estratégia de marketing, desenvolvimento do programa de marketing e implementação e administração da estratégia de marketing (CRAVENS, 2000);</p> <p>Integração entre formulação e implementação (BONOMA, 1984; CESPEDES e PIERCY, 1996; GUMMESSON, 1998; PIERCY, 1998; MENON et al., 1999; CORREA e LUCE, 2005).</p>

continua

continuação

Habilidades e competências	<p>Habilidades para conduzir o processo: interagir, alocar, monitorar e organizar (BONOMA, 1984);</p> <p>Habilidade de interpretar e compreender o mercado, capacidade de aprendizado e resposta da organização, orientação estratégica da gestão (PIERCY, 1998);</p> <p>Estilos de implementação (THORPE; MORGAN, 2007);</p> <p>Análise da situação, alcance e precisão, ênfase nos ativos e capacitações de marketing, integração funcional, qualidade da comunicação, comprometimento adequado dos recursos (MENON et al., 1999);</p> <p>Análise situacional, abrangência, ativos e competências, adequação à visão (TOALDO e LUCE, 2004);</p> <p>Capacidade de marketing, capacidade de gerenciamento de recursos humanos, flexibilidade estratégica (CORREA e LUCE, 2005);</p> <p>Relacionamento entre planejadores e responsáveis pela implementação, habilidades estratégicas, capacidade de resposta da organização (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).</p>
Atitudes e comportamentos	<p>Comprometimento organizacional, compromisso com a estratégia, comprometimento com o papel (NOBLE e MOKWA, 1999);</p> <p>Motivação, comprometimento e comportamentos envolvidos na criação e entrega de valor (PIERCY, 1998);</p> <p>Envolvimento de todos os funcionários no processo estratégico de marketing (GUMMESSON, 1998; PIERCY, 1998);</p> <p>Consenso em torno da estratégia (MENON et al., 1999);</p> <p>Integração, comprometimento, comunicação e liderança (TOALDO e LUCE, 2004).</p>

Quadro 4 - Componentes do processo estratégico de marketing

Fonte: elaborado pelo autor

Resultados	Descrição
Organizacionais	<p>Criatividade, aprendizado (MENON et al. 1999; TOALDO e LUCE, 2004);</p> <p>Resultados organizacionais e psicossociais (satisfação de funcionários, segurança no trabalho, produtividade) (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).</p>
Desempenho de mercado	<p>Desempenho de mercado (MENON et al. 1999; TOALDO e LUCE, 2004);</p> <p>Produto, mercado e resultados relacionados ao consumidor (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).</p>

Quadro 5 - Resultados do processo estratégico de marketing

Fonte: elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA

A seguir é apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos a que se propõe este estudo. Inicialmente o capítulo traz o delineamento da pesquisa e também a justificativa do método selecionado: o estudo de casos múltiplos. Posteriormente são descritos os procedimentos metodológicos que foram seguidos para o desenvolvimento do trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando os objetivos deste estudo, são discutidos nesta seção o paradigma realista e o método de estudo de casos, que constituem a base sobre a qual a pesquisa aqui apresentada é desenvolvida.

Para Kuhn (1982), um paradigma consiste em um conjunto de regras, crenças, valores e técnicas partilhados pelos membros de uma comunidade científica. Outra definição do mesmo autor é a que considera como paradigma as realizações científicas que, durante um período de tempo, fornecem os problemas e as soluções modelares para os praticantes de uma mesma ciência. Perry et al. (1998) definem paradigma como um *framework* para o desenvolvimento dos trabalhos científicos, ou um sistema básico de crenças que guia o trabalho dos cientistas.

A pesquisa em marketing pode ser compreendida a partir de quatro diferentes paradigmas: positivismo, teoria crítica, construtivismo e realismo (PERRY, 1998; PERRY et al., 1999). O estudo aqui apresentado pode ser associado ao paradigma do realismo. Enquanto construtivistas e pesquisadores ligados ao paradigma do pensamento crítico acreditam que há várias realidades, dependendo das diferentes percepções dos indivíduos, os realistas acreditam que a realidade é apenas uma, mas que as várias percepções desta realidade única devem ser consideradas para se ter uma melhor compreensão da mesma. Entre os métodos utilizados nos estudos relacionados com o paradigma realista estão a pesquisa qualitativa e o estudo de caso. A diferença entre a abordagem positivista e a realista é que a investigação realista é orientada pelo processo e não investiga relações de causa e efeito. As técnicas realistas se concentram em partes da realidade que sejam relevantes para o problema em análise, como é o caso do estudo aqui apresentado.

Perry (1998) defende que o realismo é o paradigma adequado para estudos de caso, devido a algumas razões. As pesquisas desenvolvidas através de estudos de caso geralmente investigam problemas contemporâneos e, sendo assim, requerem uma combinação de abordagens indutivas e dedutivas. Perry (1998) sugere que é pouco provável que um pesquisador consiga separar os processos dedutivos e indutivos em um estudo de caso.

O método de estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente em situações onde não são claros os limites entre o contexto e o fenômeno pesquisado (BONOMA, 1985; YIN, 2001). O processo de formulação e implementação de estratégias pode ser considerado um fenômeno estreitamente relacionado com o contexto.

Conforme Godoy (2006) o estudo de caso deve focar uma situação ou evento particular, o que o torna um tipo de pesquisa bastante adequado para investigar problemas práticos, decorrentes de complexas situações individuais e sociais, que consistem as atividades, os procedimentos e as interações cotidianas. Godoy (2006) também destaca o caráter heurístico do estudo de caso, que possibilita a compreensão e a descoberta de novos significados para o objeto de estudo, gerando *insights* que podem levar a repensar o fenômeno investigado. Este caráter heurístico se mostra adequado para este estudo, justamente por possibilitar a geração de *insights* sobre um fenômeno específico das pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software.

Como a formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas de pequeno e médio porte é um tema de pesquisa ainda pouco explorado (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001), este estudo tem um caráter exploratório. Conforme Aaker et al. (2001), a pesquisa exploratória busca a compreensão sobre a natureza de um problema, possíveis explicações do fenômeno e procura identificar as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Este estudo busca justamente uma explicação do fenômeno de formulação e implementação de estratégias de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software, além de também procurar identificar as variáveis ambientais que o influenciam e os seus resultados.

A abordagem utilizada é qualitativa, pois são investigadas as práticas gerenciais de planejamento e implementação, além de seus resultados e dos aspectos que a influenciam. Estas questões, de caráter subjetivo, demandam uma análise em profundidade e uma compreensão a partir do ponto de vista dos envolvidos nos contextos a serem estudados. A pesquisa qualitativa não procura regularidades, mas a compreensão do que levou os agentes a

agirem de determinada forma, através da investigação das questões de pesquisa sob a lógica dos sujeitos investigados (GODOI e BALSINI, 2006).

Conforme Carson et al. (2001), as características da pesquisa qualitativa conferem maior flexibilidade e conveniência para a interpretação de aspectos relacionados à gestão de marketing em contextos organizacionais, possibilitando a compreensão em profundidade, o exame das questões de pesquisa sem julgamentos prévios e o foco em questões sobre o como e o porquê dos fenômenos pesquisados.

Justifica-se a utilização de casos múltiplos, devido à possibilidade de estabelecer comparações e obter resultados mais robustos. Não abrindo mão da profundidade, a multiplicidade de casos permite a confirmação de aspectos teóricos já identificados em estudos anteriores (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001) e também de aspectos restritos à realidade das empresas investigadas.

As unidades de análise, que estabelecem as fronteiras de interesse do pesquisador (GODOY, 2006), são empresas de desenvolvimento de software, de pequeno e médio porte. São investigadas as atividades de planejamento e implementação das ações de marketing. Sendo assim, o presente trabalho é um estudo de casos múltiplos holísticos, pois considera uma única unidade de análise para cada caso estudado (YIN, 2001).

3.1.1 Validade e Confiabilidade do Estudo

Conforme Stake (1994), a questão da validade externa, ou seja, da possibilidade de generalização dos resultados, não faz sentido em estudos de caso. Para o autor, cada caso tem sua relevância e importância. O conhecimento profundo de um caso pode facilitar o entendimento de outros casos, mas não permite generalizações estatísticas, constituindo o que Stake (1994) denomina de generalização naturalística.

Ainda segundo Stake (1994), quando a pesquisa envolve a investigação de múltiplos casos, os mesmos devem ser escolhidos devido à possibilidade de oferecerem novos aprendizados e não devido ao fato de serem representativos de casos típicos. Este critério foi observado no presente estudo, onde se analisam empresas com características divergentes entre si. Todas as selecionadas, no entanto, podem ser classificadas como empresas de desenvolvimento de software, de pequeno ou médio porte.

Com relação à validade interna, é necessário tomar providências para que o relato do caso represente o fenômeno social ao qual se refere (GODOY, 2006). A validade interna é avaliada, segundo Godoy (2006), considerando-se até que ponto a descrição apresentada pelo pesquisador representa os dados coletados. Para garantir a validade interna, a análise das entrevistas de cada empresa foi submetida, via e-mail, à validação do principal executivo, conforme recomendação de Carson et al. (2001). Quando necessário, foram realizados contatos telefônicos para esclarecer aspectos da análise e realizar ajustes.

Também com o objetivo de assegurar a validade das análises das entrevistas, conforme sugestão de Denzin e Lincoln (1994), uma das etapas da análise, a codificação axial, foi refeita por um pesquisador externo e seus resultados foram confrontados com a análise original. Quando necessário foram realizados ajustes ou complementações.

Yin (2001) defende que a validade pode ser garantida através do número de fontes de evidências utilizadas, bem como da descrição dos passos metodológicos, que também assegura a confiabilidade do estudo. No caso da pesquisa aqui apresentada, foram utilizadas as seguintes fontes de evidências: entrevistas semi-estruturadas, complementadas por questionários abertos enviados por e-mail, e materiais de divulgação. Os passos metodológicos são descritos a seguir e também são detalhados no protocolo para estudo de casos, que se encontra no Apêndice A.

3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As diferentes etapas desenvolvidas após a construção do referencial teórico são apresentadas na Figura 3 e descritas nas seções a seguir.

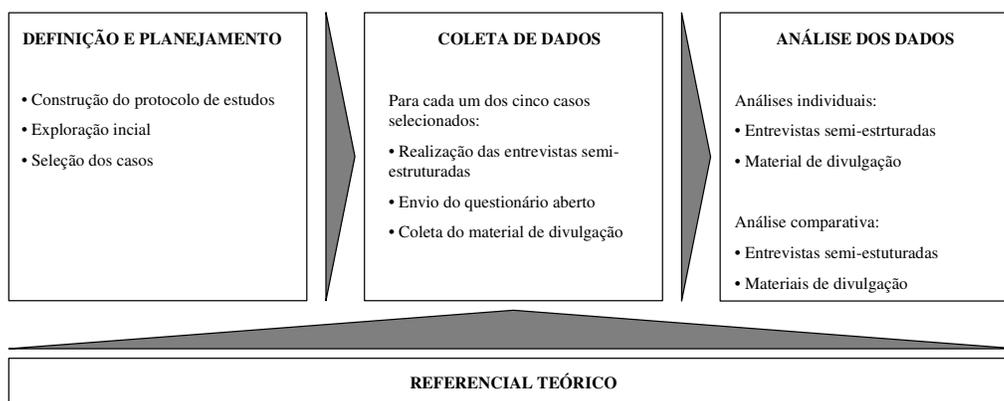


Figura 3 - Procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Definição e Planejamento

Nesta etapa foram conduzidas, após o desenvolvimento do referencial teórico, a construção do protocolo do estudo de casos (APÊNDICE A), uma exploração inicial e a seleção dos casos.

O protocolo, desenvolvido com base no referencial teórico e na estratégia metodológica selecionada para este trabalho, contém: os procedimentos para cada uma das fases da pesquisa, além das questões de pesquisa e do roteiro para as entrevistas em profundidades. Conforme Yin (2001), o protocolo é uma das táticas que assegura a confiabilidade da pesquisa e orienta o pesquisador ao longo do estudo.

Na exploração inicial foram coletados dados junto a: publicações do setor de desenvolvimento de software; *websites* da ABES, ASSESPRO-RS e SEPRORGS; palestra com tema “Marketing em empresas de TI”, promovida pelo SEPRORGS, no dia 31 de julho de 2007; entrevistas com o vice-presidente e com o Diretor Superintendente da ASSESPRO-RS, realizadas nos dias 9 de agosto e 15 de agosto de 2007, respectivamente.

O objetivo da exploração inicial é familiarizar o pesquisador com o ambiente de negócios destas empresas, identificando: critérios mais adequados para definição do porte das empresas, tipos de serviços ofertados, tipos de clientes atendidos e práticas de marketing comum às empresas.

A partir do resultado da exploração inicial foram selecionados os casos, obedecendo aos seguintes critérios iniciais:

- Atuar no negócio de desenvolvimento de software;
- Reconhecer o marketing como uma das funções da empresas, independente da existência de uma estrutura formal;
- Permitir o acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa;
- Possuir receita operacional bruta anual ou anualizada superior R\$ 1,2 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões, de acordo com o critério do BNDES.

O critério do BNDES (Quadro 6) foi identificado na etapa exploratória como o mais adequado para a definição do porte das empresas. Como o capital humano ou conhecimento pode ser considerado o principal insumo do setor de software, um critério baseado em número de funcionários não seria adequado. Também não foi possível identificar um critério único entre as associações e sindicatos do setor. Sendo assim, a opção foi utilizar um critério que

considera a receita operacional bruta e que, apesar de não ser específico do setor, é uma referência para as empresas que nele atuam, conforme os entrevistados na etapa exploratória.

Microempresa	Receita operacional bruta anual* ou anualizada de até R\$ 1.200 mil
Pequena empresa	Receita operacional bruta anual* ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil
Média empresa	Receita operacional bruta anual* ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil e inferior ou igual a R\$ 60 milhões
Grande empresa	Receita operacional bruta anual* ou anualizada superior a R\$ 60 milhões

Quadro 6 - Critério BNDES

Fonte: BNDES (2007).

* Considera-se receita operacional bruta anual como a receita auferida no ano-calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Na seleção dos casos foi observado o princípio da replicação teórica (CARSON et al., 2001; YIN, 2001) ou da comparação teórica (STRAUSS e CORBIN 2008), buscando empresas de pequeno ou médio porte, mas com características distintas, tais como: mercados de atuação, produtos e serviços fornecidos e número de funcionários.

No período de 31 de julho a 4 de setembro de 2007 foram contatadas quatorze empresas, doze no Rio Grande do Sul e duas em Santa Catarina, que se adequavam aos critérios definidos acima. Os contatos foram realizados por telefone e seguidos pelo envio da carta convite (APÊNDICE D), por e-mail. Entre as empresas contatadas, aceitaram participar seis no RS e uma em SC. Uma das empresas do RS foi eliminada pois em contato pessoal não se mostrou disponível a fornecer acesso às informações necessárias. A empresa de SC não foi incluída no estudo, devido a limitações de tempo e à necessidade de deslocamento do pesquisador para realização das entrevistas.

Foram selecionadas cinco empresas. Justifica-se o número de empresas selecionadas devido à recomendação de autores como Perry (1998) e Carson et al. (2001), que indicam a utilização de quatro a seis empresas como um número razoável para a realização de um estudo de casos múltiplos em marketing.

As empresas selecionadas, que constituem as unidades de análise deste estudo, são caracterizadas a seguir, bem como são identificados os sujeitos respondentes em cada um dos casos. Os nomes que as identificam neste relatório são fictícios, com o objetivo de preservar a identidade das participantes. Os nomes dos executivos também não são mencionados, apenas os seus cargos. Por solicitação das empresas, foi assinado pelo pesquisador um termo de sigilo e confidencialidade (APÊNDICE E). Todos os dados aqui apresentados foram submetidos à aprovação e validação prévia das empresas.

3.2.1.1 Caso 1: Empresa Ametista

A Ametista é resultado de uma fusão de três empresas gaúchas de tecnologia da informação, realizada em 2003. É uma sociedade anônima, sua sede é localizada em Porto Alegre e possui uma filial na cidade de São Paulo. A empresa é associada a quatro entidades do setor de tecnologia da informação: SEPRORGS, ASSESPRO, SOFTSUL e SUCESU-RS. Em 2007 possuía 75 funcionários e uma previsão de faturamento aproximado de R\$ 6 milhões. De acordo com os critérios do BNDES, a Ametista pode ser classificada como pequena empresa.

O *portfolio* da Ametista é composto por softwares parametrizáveis e serviços. Os principais produtos comercializados são: softwares de três grandes multinacionais com as quais a Ametista possui alianças estratégicas; produtos desenvolvidos internamente para gestão de documentos, integração de bancos de dados e gestão de rotinas de recursos humanos. Os serviços fornecidos são: consultorias em infra-estrutura, metodologias de desenvolvimento e gerenciamento, tecnologias de desenvolvimento; *outsourcing*; desenvolvimento de softwares sob-encomenda. Os serviços são responsáveis por 85% do faturamento e os produtos, por 15%.

Os clientes da Ametista são em sua maioria empresas de grande porte do Rio Grande do Sul, que atuam na indústria, no comércio e em serviços.

A empresa participa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, tendo recebido a medalha de bronze no Prêmio Qualidade RS 2006, também é nível F na avaliação do MPS.BR e adota a metodologia ITIL, que é um modelo de referência para gerenciamento de processos de TI aceito mundialmente.

Foram realizadas duas entrevistas: com o presidente e com o diretor de vendas e marketing. Ambos os executivos atuam na empresa desde a fusão de 2003. O presidente atua na função desde então e em 2007 acumulava a função de diretor administrativo-financeiro. O diretor de vendas e marketing assumiu o cargo em 2007, anteriormente exercia a função de gerente de contas.

3.2.1.2 Caso 2: Empresa Cristal

A Cristal foi fundada em 1991. É uma sociedade de responsabilidade limitada, possui sede em Porto Alegre e conta com filiais em Caxias do Sul e São Paulo. A empresa é associada ao SEPRORGS. Em 2007 possuía 163 funcionários e uma previsão aproximada de faturamento de R\$ 11,2 milhões. A Cristal pode ser classificada como uma média empresa, de acordo com os critérios do BNDES.

Inicialmente a empresa prestou serviços de suporte técnico em ambientes de rede. Em 1997 passou a desenvolver softwares. O *portfolio* atual de produtos e serviços inclui: um software de gestão de atendimento em help-desk e SAC desenvolvido na Cristal, serviços de *outsourcing*, suporte técnico e locação de ativos de TI. Os serviços são responsáveis por aproximadamente 89% do faturamento e a comercialização do software de gestão de atendimento, por 11%.

A carteira de clientes da Cristal é composta por aproximadamente 200 empresas de médio e grande porte em diversos estados do Brasil, que atuam nos segmentos da indústria, comércio e serviços.

A Cristal investe em programas de qualidade, tendo recebido o troféu bronze no Prêmio Qualidade RS 2006. Em 2007 seu sistema de gestão da qualidade obteve a certificação ISO9001:2001, com o escopo de comercialização de sistemas e serviços, desenvolvimento de sistemas e prestação de serviços em tecnologia da informação. A empresa também adota metodologias reconhecidas pelo mercado como a ITIL.

A empresa possui três sócios, que exercem as funções de diretor de relações com o mercado, diretor de desenvolvimento e tecnologia e diretor de operações. Foram entrevistados individualmente o diretor de relações com o mercado e o diretor de desenvolvimento e tecnologia. O primeiro atua na empresa desde 1999, quando entrou na sociedade, e o segundo, desde a fundação.

3.2.1.3 Caso 3: Empresa Diamante

A Diamante foi fundada em 1990, é uma sociedade de responsabilidade limitada, sua sede é localizada no município de Cachoeirinha, região metropolitana de Porto Alegre, e possui filial na cidade de São Paulo. A empresa não é associada a entidades setoriais. No momento da realização deste estudo possuía 33 funcionários e uma previsão de faturamento de aproximadamente R\$ 1,5 milhão em 2007. A partir do faturamento, de acordo com os critérios do BNDES, a Diamante pode ser classificada como uma pequena empresa.

Quando iniciou suas atividades, desenvolvia sistemas para pequenas empresas. Posteriormente, a Diamante se especializou no desenvolvimento de sistemas, produção de equipamentos (*hardware*) e prestação de serviços para postos de combustíveis. Os produtos desenvolvidos e comercializados pela empresa incluem softwares para automação de postos de combustíveis, automação de lojas de conveniência e controle de frotas. Além dos softwares, a empresa fornece equipamentos para automação de postos e de bombas industriais mecânicas. Os serviços fornecidos são de assistência técnica e, de forma não rotineira, de desenvolvimento de softwares sob encomenda. Os softwares são responsáveis por 43% do faturamento, os serviços por 38% e os equipamentos por 19%.

Para comercializar seus produtos, a empresa conta com uma equipe de telemarketing para divulgação e prospecção de mercado, 1 vendedor externo para o Rio Grande do Sul e uma rede de 26 representantes não exclusivos em 15 estados.

A empresa possui aproximadamente 3.000 clientes usuários dos produtos em todo o país, sendo que destes, 1.300 mantêm contratos de atualização permanente dos softwares. 98% dos clientes são postos de combustíveis.

A Diamante possui dois sócios-diretores. Os dois sócios, fundadores da empresa, foram entrevistados individualmente. Um é responsável pela área de desenvolvimento de sistemas e o outro, pela área comercial. A responsabilidade sobre as áreas técnica, administrativa, de compras e produção, é compartilhada por ambos os sócios.

3.2.1.4 Caso 4: Empresa Esmeralda

A Esmeralda foi fundada em 1995, é uma sociedade de responsabilidade limitada, sua sede é localizada em Porto Alegre e não possui filiais. A empresa não é associada a entidades setoriais. Possuía 14 funcionários no momento da realização deste estudo e uma previsão de faturamento de aproximadamente R\$ 1,3 milhão em 2007. De acordo com os critérios do BNDES, a Esmeralda pode ser classificada como uma pequena empresa.

A empresa comercializa produtos próprios e fornece serviços. Os produtos incluem um software para gestão de clínicas de diagnóstico, um software para gestão de editoras, distribuidoras e livrarias, além de um sistema de gestão financeira para pequenas empresas. Os serviços fornecidos são: consultoria em gestão de tecnologia da informação; *outsourcing*; treinamento; desenvolvimento de softwares sob-encomenda, que incluem, entre outras, soluções de EPM, Portais e BI. Os serviços são responsáveis por aproximadamente 80% do faturamento e os produtos, por 20%.

Os clientes dos produtos são editoras, clínicas médicas e pequenas empresas localizadas no Rio Grande do Sul e em São Paulo. Os serviços têm como clientes grandes empresas do Rio Grande do Sul dos segmentos da indústria e serviços.

A Esmeralda possui dois sócios-diretores. Os dois sócios, fundadores da empresa, foram entrevistados individualmente. Um é responsável pela diretoria executiva e o outro, pela diretoria de tecnologia.

3.2.1.5 Caso 5: Empresa Ônix

A Ônix foi fundada em 1995, é uma sociedade de responsabilidade limitada, sua sede é localizada em Porto Alegre e possui uma filial na cidade de São Paulo. É associada ao SEPRORGS e a ASSESPRO-RS. Possuía 31 funcionários no momento da realização deste estudo e uma previsão de faturamento de aproximadamente R\$ 2,4 milhões em 2007. A partir do faturamento, de acordo com os critérios do BNDES, a Ônix pode ser classificada como uma pequena empresa.

Softwares parametrizáveis e serviços compõem o *portfolio* da empresa. Os principais produtos comercializados são: uma plataforma de BI desenvolvida por uma empresa

americana, com quem a Ônix possui uma parceria para distribuição na Região Sul; um portal de BI desenvolvido pela Ônix; um portal destinado a análise e segmentação de clientes também desenvolvido na Ônix. Os serviços incluem o desenvolvimento de software sob encomenda, a consultoria em BI e o *outsourcing*. Os serviços são responsáveis por aproximadamente 95% do faturamento e os produtos, por 5%.

A maioria dos clientes da Ônix são grandes empresas que atuam na indústria, no agronegócio, no comércio e em serviços, localizadas principalmente no Rio Grande do Sul. A empresa também possui clientes em outros estados como Santa Catarina, Rio de Janeiro e Bahia.

Foi realizada uma entrevista em conjunto com os dois diretores envolvidos com as atividades de marketing e vendas. Ambos são sócios da empresa e atuam na mesma desde a sua fundação

3.2.2 Coleta de Dados

As fontes de evidências utilizadas neste estudo de casos são: entrevistas semi-estruturadas, complementadas por questionário aberto enviado por e-mail, e materiais de divulgação. As entrevistas foram, no entanto, a principal fonte de evidências deste trabalho.

A seguir, a utilização de cada uma das fontes de evidência é justificada e são apresentados os procedimentos de coleta de dados.

3.2.2.1 Entrevistas Semi-Estruturadas

As entrevistas são utilizadas para investigar o processo, as variáveis que o influenciam e os seus resultados, a relação entre formulação e implementação de estratégias de marketing, o papel da informalidade e da improvisação no processo e a percepção dos executivos sobre a contribuição do processo para a obtenção de vantagem competitiva.

Conforme Aaker et al. (2001) as entrevistas semi-estruturadas são adequadas em casos onde o pesquisador procura cobrir uma lista específica de assuntos. Neste trabalho, a lista específica de assuntos a serem investigados foi gerada a partir do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa. O roteiro para realização das entrevistas (APÊNDICE B) é baseado no

roteiro desenvolvido por Sashittal e Jassawalla (2001) (ANEXO A), complementado com as questões necessárias para atingir os objetivos propostos.

As entrevistas semi-estruturadas pressupõem que o entrevistado possua uma reserva de conhecimento sobre o tópico em estudo, incluindo suposições explícitas e implícitas (Flick, 2004), que é o caso dos executivos entrevistados neste trabalho. Para Carson et al. (2001), as entrevistas em profundidade e semi-estruturadas são valiosas pois trazem percepções sobre a realidade externa a ser investigada. Neste estudo, as entrevistas procuram examinar as percepções dos executivos sobre a realidade da formulação e implementação de estratégias de marketing.

Seguindo as instruções de Flick (2004), foram tomadas precauções para que o roteiro não obscurecesse o ponto de vista dos sujeitos entrevistados. A seqüência de perguntas foi decidida pelo pesquisador no momento de cada entrevista e, conforme o caso, foram suprimidas perguntas já respondidas ou acrescentadas novas perguntas para esclarecer aspectos em aberto.

Conforme recomendação de Carson et al. (2001), o conteúdo de todas as entrevistas foi gravado e transcrito pelo pesquisador, com a finalidade de facilitar as análises.

As entrevistas foram agendadas por e-mail ou por telefone, após o envio da carta convite e aceitação do principal executivo das empresas analisadas. Todas as entrevistas foram realizadas face-a-face. O termo de sigilo e confidencialidade foi assinado pelo pesquisador no momento da primeira entrevista em cada empresa.

A seguir é apresentado o quadro 7, contendo o cargo dos entrevistados, o dia de realização de cada entrevista e a sua duração.

Empresa	Cargo dos entrevistados	Data	Duração
Ametista	Presidente	04/09/2007	1h
	Diretor de vendas e marketing	04/09/2007	1h
Cristal*	Diretor de relações com o mercado	14/09/2007	1h 15min
		28/09/2007	1h 15min
	Diretor de desenvolvimento e tecnologia	31/10/2007	50 min
Diamante	Diretor (responsável pela área de desenvolvimento)	10/09/2007	1h
	Diretor (responsável pela área comercial)	10/09/2007	1h
Esmeralda	Diretor executivo	05/09/2007	1h 15min
	Diretor de tecnologia	05/09/2007	1h
Ônix**	Diretor	28/08/2007	1h 30min
	Diretor		

Quadro 7- Realização das entrevistas

Fonte: Elaborada pelo autor.

* Foram realizadas duas entrevistas com o diretor de relações com o mercado

** Foi realizada uma entrevista em conjunto com os dois diretores

No momento da realização das entrevistas, foi informado que seria enviado por e-mail um questionário aberto (APÊNDICE C) para coleta de dados complementares. Os questionários foram enviados e posteriormente respondidos por um dos executivos de cada uma das empresas analisadas.

Os dados coletados através do questionário aberto são utilizados para: identificar os envolvidos nas atividades de marketing e vendas, verificar se há contratação de empresas de serviços de divulgação, verificar a existência de planos documentados e para complementar a descrição das empresas.

3.2.2.2 Materiais de Divulgação

Conforme recomendação de Yin (2001), um estudo de casos deve contar com mais de uma fonte de evidências. Sendo assim, foram coletados dados através de folhetos (fôlderes), com o objetivo de complementar os dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas e de cumprir com um dos objetivos específicos deste trabalho, que consiste em verificar como o conteúdo da estratégia de marketing representado em materiais de divulgação pode ser relacionado com o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing das empresas analisadas. Considerando que os folhetos constituem um produto do processo estratégico de marketing, através da sua análise foram identificados elementos que podem ser associados com a estratégia de segmentação, a definição de mercados-alvo e a estratégia de posicionamento das empresas analisadas. Estes elementos foram, por sua vez, utilizados para a identificação de relações do conteúdo da estratégia de marketing, representado nos folhetos, com o processo estratégico de marketing das empresas.

Os folhetos foram solicitados durante a realização das entrevistas. Todas as empresas cederam folhetos para a análise.

A proposta inicial do trabalho era analisar planos estratégicos e de marketing, além de participar como observador de reuniões relacionadas às atividades de formulação e implementação de estratégias de marketing. No entanto, a maioria das empresas não permitiu acesso a estes documentos, tampouco a participação nas reuniões.

3.2.3 Análise dos Dados

Conforme recomendação de Carson et al. (2001), foi realizada primeiramente uma análise individual dos casos e posteriormente uma análise comparativa, com base nos resultados das análises individuais. As análises individuais buscam verificar em profundidade quais os aspectos ambientais que influenciam o processo estratégico de marketing, quais as principais atividades, habilidades e atitudes envolvidas no processo, além dos resultados do processo e da percepção dos executivos sobre a contribuição do processo para a obtenção de vantagem competitiva. A análise comparativa procura identificar as diferenças e semelhanças entre os casos, além de possibilitar uma análise conjunta do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing nas empresas pesquisadas.

Tanto as entrevistas semi-estruturadas quanto os materiais de divulgação foram analisadas a partir de categorias pré-definidas com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, conforme sugestão de Carson et al. (2001). As categorias utilizadas para análise são descritas nos quadros 8 e 9.

A seguir são detalhados os procedimentos utilizados para análise das entrevistas semi-estruturadas e dos materiais de divulgação.

3.2.3.1 Procedimentos para Análise das Entrevistas Semi-Estruturadas

A análise das entrevistas foi inspirada na *grounded-theory*, seguindo as recomendações de Carson et al. (2001), Flick (2004) e Strauss e Corbin (2008).

Conforme Carson et al. (2001), as categorias para análise de entrevistas em estudos de casos, quando estes são alinhados com o paradigma realista, são estabelecidas com base na teoria e nos objetivos da pesquisa. Após a definição das categorias, duas etapas completam o processo de análise: a codificação axial e a codificação seletiva. Na codificação axial, códigos são atribuídos a frases ou a parágrafos do texto analisado e estes, são associados às categorias pré-definidas. Na codificação seletiva, são identificadas similaridades e diferenças no material analisado e os dados são organizados de acordo com os objetivos da pesquisa. A codificação seletiva, consiste no processo de integrar e de refinar a teoria, elaborando a categoria central e relacionando-a com as outras categorias (STRAUSS e CORBIN, 2008).

Na teoria fundamentada, também conhecida como codificação teórica (FLICK, 2004) ou *grounded theory*, proposta por Strauss e Corbin (2008), a codificação axial e a seletiva são precedidas pela codificação aberta. No presente estudo esta etapa foi suprimida, devido à utilização de categorias pré-definidas, apresentadas no quadro 8, conforme recomendação de Carson et al. (2001). Para a realização das demais etapas de codificação, foram observados os procedimentos indicados por Strauss e Corbin (2008).

Categoria	Descrição da categoria
Antecedentes contextuais ao processo estratégico de marketing	Fatores que contribuem para o padrão genérico do comportamento de adaptação da organização no mercado. Podem ser externos, tais como: consumidores, tecnologias, concorrentes e economia. Também podem ser internos, ou seja, fatores organizacionais que influenciam a formação da estratégia de marketing, tais como: cultura organizacional, estratégia organizacional, desenho organizacional, centralização, formalização e aspectos comportamentais (MENON et al. 1999; TOALDO e LUCE, 2004; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).
Fatores emergentes	Fatores que contribuem para o comportamento de marketing do dia a dia. São eventos do dia a dia do mercado ou questões internas da organização, como desempenho, limitações de recursos e o ambiente de implementação das estratégias. Estes fatores podem exigir alterações, improvisações ou adaptações da estratégia de marketing (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).
Processo estratégico de marketing	Componentes do processo estratégico de marketing, incluindo: atividades de formulação e implementação, a relação entre formulação e implementação, habilidades gerenciais (capacidade de interpretação do ambiente, capacidade de integração, capacidade de inovação, capacidade de marketing, compromisso com o cliente, capacidade de resposta às forças do mercado), atitudes e comportamentos (CORREA e LUCE, 2005; MENON et al. 1999; TOALDO e LUCE, 2004; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).
Resultados do processo estratégico de marketing	Impactos do processo estratégico de marketing na organização, incluindo não só os referentes ao desempenho financeiro e de mercado, mas também os relacionados com aspectos organizacionais (criatividade, aprendizado) e psicossociais (satisfação dos funcionários) (CORREA e LUCE, 2005; MENON et al. 1999; TOALDO e LUCE, 2004; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001).
Contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva	Fatores relativos à percepção dos executivos sobre os reflexos do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing na criação e manutenção de vantagem competitiva, incluindo: decisões estratégicas (por exemplo: inovação, especialização por produto e segmento, criação de valor), atividades de marketing e vendas, recursos, capacitações e respostas às mudanças do mercado (BESANKO et al., 2004; DAY, 1999; GRANT, 1991; PORTER, 1986 e 1989; TEECE et al., 1997; WERNERFELT, 1984).

Quadro 8 - Descrição das categorias utilizadas na análise das entrevistas semi-estruturadas
Fonte: elaborada pelo autor.

Durante a codificação axial os dados foram agrupados e associados às categorias previamente definidas, indicando subcategorias através do refinamento de conceitos. Na codificação seletiva, a categoria central, no caso o processo estratégico de marketing, foi relacionada com as demais categorias e foram complementadas as categorias que necessitavam de maiores refinamento e desenvolvimento.

Em cada uma das etapas de codificação foram desenvolvidos memorandos e diagramas, contendo o produto da análise. Os memorandos foram utilizados para compor a redação final da “história analítica” (STRAUSS e CORBIN, 2008) das entrevistas de cada um dos casos estudados. Os diagramas foram utilizados para a elaboração de sínteses das histórias analíticas de cada caso.

De acordo com Flick (2004), a categorização na codificação teórica, refere-se ao resumo dos conceitos identificados no material analisado em conceitos genéricos e ao aperfeiçoamento das relações entre conceitos e conceitos genéricos, ou categorias e conceitos superiores. Ainda conforme Flick (2004), as diferentes etapas da codificação teórica consistem em formas diferentes de tratar o material textual, entre as quais o pesquisador demonstra mobilidade, sendo por ele combinadas.

3.2.3.2 Procedimentos para Análise dos Materiais de Divulgação

A análise dos materiais de divulgação foi inspirada, assim como a análise das entrevistas, na *grounded-theory*, seguindo as recomendações de Carson et al. (2001), Flick (2004) e Strauss e Corbin (2008). Para a realização da análise foi definida uma categoria adicional que é descrita no quadro 9. Esta categoria possibilitou a identificação de elementos relativos ao conteúdo da estratégia de marketing das empresas analisadas e facilitou sua associação com o processo de formulação e implementação.

A codificação aberta foi suprimida, pois a categoria foi definida com base na teoria e em um dos objetivos do estudo. A codificação axial consistiu em agrupar os dados e associá-los à categoria previamente definida. Na codificação seletiva, os dados associados à categoria “conteúdo da estratégia de marketing” foram relacionados com as demais categorias definidas para este estudo, complementando a análise.

Categoria	Descrição da categoria
Conteúdo da estratégia de marketing	Elementos relacionados à estratégia de segmentação, ao mercado-alvo (onde e quando competir), à estratégia de posicionamento e ao nível operacional ou tático da estratégia de marketing, incluindo estratégias do composto de marketing: produtos, preços, promoção e distribuição (CRAVENS, 2000; EL-ANSARY, 2006; WEBSTER, 1992).

Quadro 9 - Descrição da categoria utilizada na análise dos materiais de divulgação

Fonte: elaborada pelo autor.

4 ANÁLISE DOS CASOS

A principal fonte de evidências para análise dos casos são as entrevistas semi-estruturadas. A partir da percepção dos executivos, foi investigado o processo de definição de estratégias de marketing e como as mesmas são implementadas. Os materiais de divulgação complementam a análise, indicando como o conteúdo da estratégia de marketing representado nestes materiais pode ser relacionado com o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing.

Cada um dos casos é analisado individualmente. Primeiramente, com base na análise das entrevistas, o processo estratégico de marketing de cada empresa é descrito. Posteriormente são apresentados e discutidos os materiais de divulgação.

As análises individuais e análise comparativa são apresentadas de acordo com as categorias definidas no capítulo anterior (QUADROS 8 e 9): antecedentes contextuais ao processo estratégico de marketing; fatores emergentes; processo estratégico de marketing; resultados do processo estratégico de marketing; contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva; conteúdo da estratégia de marketing. O conjunto das categorias possibilita a análise do processo estratégico de marketing, objetivo principal deste trabalho. A categoria “fatores emergentes” possibilita a análise do papel da improvisação e da adaptação na formulação e implementação de estratégias de marketing. A categoria “processo estratégico de marketing” viabiliza a análise da relação entre a formulação e a implementação. A categoria “contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva” possibilita a análise da percepção dos executivos entrevistados sobre a contribuição do processo para a obtenção de vantagem competitiva. E, por fim, a categoria “conteúdo da estratégia de marketing” viabiliza a verificação de como o conteúdo da estratégia de marketing representado em materiais de divulgação pode ser relacionado com o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing das empresas analisadas.

Ao final do capítulo, a análise comparativa aponta as similaridades e diferenças entre os casos e também agrupa os conceitos identificados nos casos individuais de forma a gerar uma síntese dos casos analisados.

4.1 EMPRESA AMETISTA

Há um processo formal de planejamento na Ametista, no qual se envolvem seus principais executivos: o presidente, o diretor de vendas e marketing, o diretor de tecnologia, além dos gerentes de contas. Este processo define as ações de marketing, investimentos e retorno esperado. A implementação de estratégias de marketing tem envolvimento do presidente, do diretor de vendas e marketing e dos quatro gerentes de contas. Os demais funcionários são envolvidos indiretamente no processo estratégico de marketing. Não há um profissional de marketing na empresa.

O processo estratégico de marketing da Ametista é descrito e analisado a seguir. A figura 4 traz um esquema que sintetiza a análise.

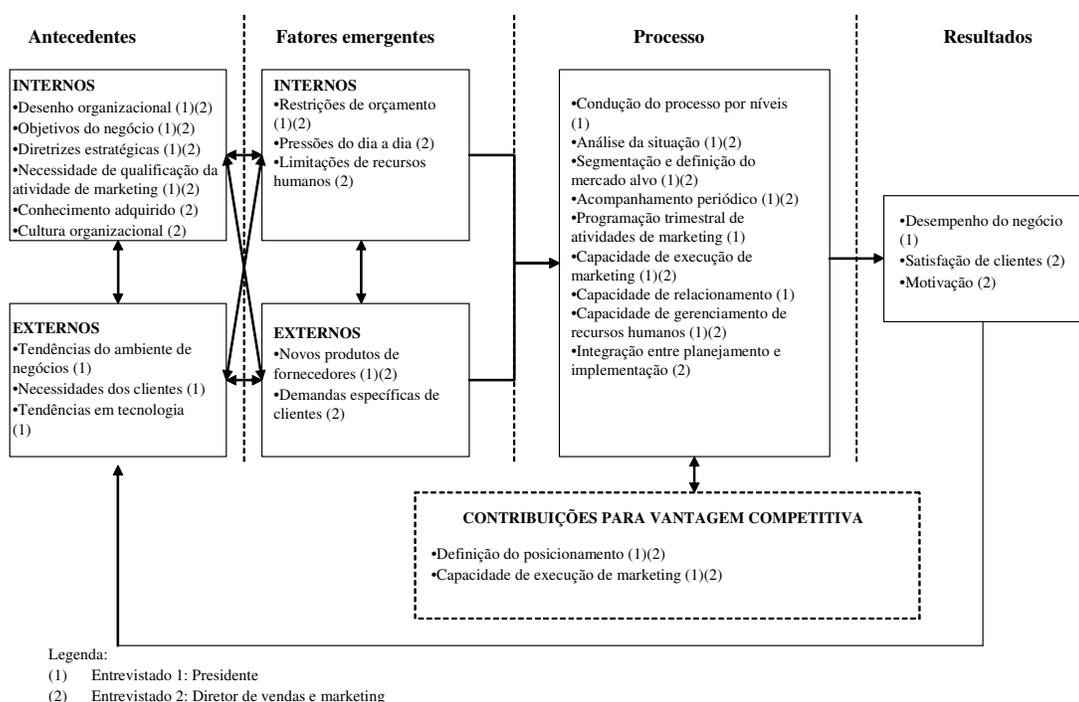


Figura 4 - O processo estratégico de marketing na Ametista
Fonte: elaborada pelo autor.

4.1.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing

Os antecedentes contextuais internos deste caso, identificados através das entrevistas são: desenho organizacional, objetivos do negócio, diretrizes estratégicas, necessidade de qualificação da atividade de marketing, conhecimento adquirido e cultura organizacional.

A existência de unidades de negócio bem definidas tem influência direta sobre o processo estratégico de marketing na Ametista. A estrutura ou desenho organizacional determina a necessidade de decisões de marketing corporativas ou institucionais e decisões específicas para cada uma das unidades de negócio.

A Ametista possui um processo de planejamento estratégico já consolidado, que anualmente estabelece as estratégias e objetivos de negócio e é revisado trimestralmente. Participam diretamente do processo a diretoria e os gestores das unidades de negócio. A empresa utiliza o BSC para definição e controle dos objetivos estratégicos e projetos deles decorrentes. O planejamento estratégico indica antecedentes para o processo estratégico de marketing, no que diz respeito à definição dos objetivos de negócio e das diretrizes estratégicas, e também envolve decisões específicas de marketing.

Os objetivos de negócio envolvem metas de expansão de negócios junto a clientes atuais e potenciais, metas financeiras e metas relativas às demais perspectivas do BSC. Todos estes objetivos estão direta ou indiretamente associados a estratégias e ações de marketing, conforme indica o trecho a seguir:

“Por exemplo, a ampliação da carteira. Então a gente usa o BSC e lá dentro da perspectiva mercado a gente tem a ampliação da carteira como sendo objetivo estratégico e o fortalecimento da base, fortalecimento da base atual.” (Presidente)

De acordo com os entrevistados, as diretrizes estratégicas relativas a tecnologias, certificações e qualidade dos serviços contribuem para o processo de diferenciação da empresa no mercado. Estas diretrizes influenciam o posicionamento da Ametista, a qualidade dos produtos e serviços, bem como a comunicação e o relacionamento com clientes e potenciais clientes. A opção da empresa pela arquitetura orientada a serviços (SOA) para o desenvolvimento de softwares é um exemplo de diretriz estratégica que antecede o processo de marketing, conforme um dos executivos entrevistados:

“Este ano a gente definiu que a empresa, como desenvolvedora, teria que estar alinhada a nova arquitetura de serviços, desenvolvimento orientado a serviços, tecnologia SOA. Então a gente tem que mostrar pro mercado que a gente é uma empresa SOA, tem que estar aderente a essas questões, estar capacitada.” (Diretor de vendas e marketing)

Com relação à necessidade de qualificação da atividade de marketing, o diretor de vendas e marketing ressalta:

“A gente desenvolveu isso muito mais na questão de planejamento estratégico, de definir o que a empresa quer, do que eventualmente a cultura de uma área de marketing específica... isso nós temos muito que andar, e isso eu acho que passa pela qualificação das pessoas [...]”
(Diretor de vendas e marketing)

A preocupação com resultado das ações pode ser considerada um fator que motiva o aprimoramento do processo estratégico de marketing na empresa. As ações desenvolvidas, essencialmente de comunicação e relacionamento, são avaliadas constantemente e têm sua continuidade condicionada aos resultados, conforme o presidente:

“Então por exemplo, a gente avalia se esse ano o evento teve algum fruto ou não teve algum fruto... daí a gente então decide se continua ou não no próximo ano.” (Presidente)

Apesar da dificuldade de mensurar os resultados das ações, há um conhecimento adquirido sobre a prática de marketing e vendas que é base para o desenvolvimento de planos e ações específicas. Ao longo dos anos, a prática apontou quais as ações mais eficazes. Um exemplo disso são os eventos chamados “one to one” para apresentação da empresa e prospecção de novos negócios, que segundo os entrevistados têm maior probabilidade de sucesso do que os eventos para um grande número de potenciais clientes.

Outro antecedente interno identificado nas entrevistas é a cultura organizacional da Ametista. Este aspecto parece favorecer as atividades de planejamento e a execução de atividades com foco no resultado. O diretor de vendas e marketing afirma que a empresa está “acostumada a fazer planejamento” e que procura sempre acompanhar os resultados dos esforços de implementação.

Os antecedentes externos identificados nas entrevistas são as tendências do ambiente de negócios dos clientes, as necessidades dos clientes e as tendências em tecnologia. As tendências no ambiente de negócios dos clientes incluem aspectos relacionados à gestão, economia e tecnologia. As tendências em tecnologias de desenvolvimento de software precisam ser acompanhadas, pois geralmente têm impactos sobre as decisões de marketing:

“Assim, de nada adianta eu chegar e fazer um plano de marketing, cuja ação bimensal é fazer uma apresentação de uma tecnologia que daqui um ano já não vai estar mais sendo utilizada. Pois há uma expectativa muito grande que outra tecnologia venha a substituir.” (Presidente)

4.1.2 Fatores Emergentes

A partir das entrevistas foram identificados quatro fatores emergentes que podem exigir alterações ou adaptações na estratégia de marketing. Eles foram relacionados a questões internas da organização, como restrições de orçamento, limitações de recursos humanos e pressões do dia a dia, ou ainda a pressões externas, como novos produtos de fornecedores e demandas específicas de clientes.

As restrições de orçamento foram referidas por ambos os entrevistados, quando questionados sobre fatores que eventualmente poderiam exigir ajustes nos planos ou estratégias de marketing. Problemas de faturamento e priorização de investimentos em equipamentos podem levar a empresa a cancelar ou postergar ações previamente planejadas, conforme o trecho a seguir:

“O dia a dia e o orçamento... eles travam alguns projetos que a gente julga que poderiam ser feitos... Então são postergados pra outros exercícios. Não são tão priorizados...” (Diretor de vendas e marketing)

Para o diretor de vendas e marketing, a questão do orçamento está fortemente relacionada com a priorização de outros investimentos em detrimento dos investimentos em marketing:

“A gente vê que o grande problema é o orçamento ... é definir um orçamento e fazer com que ele seja realmente executado.” (Diretor de vendas e marketing)

As pressões do dia a dia muitas vezes dificultam a realização das atividades que foram planejadas. Os gestores não conseguem dedicar o tempo necessário para coordenar e controlar a execução dos projetos estratégicos e com isso o que foi planejado pode ficar comprometido. Na prática, as metas de curto prazo exigem que projetos focados no médio e longo prazo sejam postergados:

“[...] é controlar, é controlar os teus indicadores, se tu não priorizares isso eles não acontecem. As ações do dia a dia o operacional, ele acaba atropelando as ações do planejamento...esse é o grande vilão do planejamento.” (Diretor de vendas e marketing)

Limitações de recursos humanos também podem comprometer a execução de projetos estratégicos. Eventualmente, algo planejado pode deixar de ser colocado em prática devido à falta de pessoas e tempo.

Os fatores internos podem ser relacionados com a cultura voltada a resultados que foi mencionada nos antecedentes contextuais. A Ametista, por ser uma sociedade anônima, com estrutura hierarquizada e processos formais de planejamento, possui metas e controles rígidos,

que por sua vez podem exigir adequações no orçamento e um comportamento focado nos resultados.

Um fator emergente externo identificado através das entrevistas é a oferta de novos produtos por parte dos fornecedores com os quais a empresa tem parcerias. Após uma análise da adequação do produto ao posicionamento da empresa e da sua viabilidade de comercialização, a Ametista pode optar por incluí-lo em seu *portfolio*. Estes movimentos freqüentemente exigem ajustes nos planos e novos investimentos.

Outro fator externo mencionado nas entrevistas é a demanda por produtos sob encomenda. Um produto desenvolvido sob encomenda pode se tornar um produto de linha e passar a compor o *portfolio* da empresa. Esta é, de acordo com um dos entrevistados, a maneira através da qual surgiram os produtos hoje comercializados pela Ametista:

“Eventualmente os próprios ajustes ocorrem em função de projetos que a gente realiza no decorrer do ano para determinado cliente, a gente... por exemplo, os nossos produtos não surgiram do nada, eles surgiram desses projetos de clientes. A gente vê que em alguns casos o projeto vai poder virar um produto que é comercializável... então isso já é...envolve começar a pensar naquele projeto... como divulgar, como tornar aquilo um produto.”
(Diretor de vendas e marketing)

Através dos fatores emergentes é possível perceber que apesar do processo formal de planejamento, que inclui a utilização de metodologias como o BSC, dos controles e da estrutura hierarquizada, a Ametista está sujeita a pressões que podem levar a improvisações ou alterações nos planos de marketing.

4.1.3 Processo Estratégico de Marketing

Neste caso, foram identificados nove componentes do processo estratégico de marketing que se referem a atividades, capacidades e comportamentos necessários para sustentar a estratégia de marketing. São eles: condução do processo por níveis, análise da situação, segmentação e definição de mercado alvo, acompanhamento periódico, programação trimestral das atividades de marketing, capacidade de execução de marketing, capacidade de relacionamento, capacidade de gerenciamento de recursos humanos e integração entre planejamento e implementação.

O processo de planejamento na Ametista é conduzido em níveis. As decisões e atividades de marketing são planejadas no nível corporativo e no nível das unidades de negócio. Cada unidade é avaliada individualmente, os objetivos e ações são determinados de

acordo com a situação e as necessidades de cada uma. As ações corporativas têm foco no fortalecimento da marca, principalmente através de eventos de relacionamento com clientes e potenciais clientes. Já no nível das unidades de negócio as ações são geralmente direcionadas à promoção dos produtos e serviços específicos.

A análise da situação externa envolve o acompanhamento das tendências, a análise dos ambientes externos e a avaliação detalhada de clientes em potencial. Esta análise deve apoiar decisões relativas à segmentação de mercado e definição do mercado-alvo, como o foco nas 100 maiores empresas do sul do país de acordo com o ranking da revista Amanhã e a expansão dos negócios para São Paulo, além de outras decisões e ações de melhoria de serviços e de relacionamento com o mercado. Esta análise é conduzida basicamente de maneira informal, através da participação dos executivos em eventos e do relacionamento com *prospects*.

A análise da situação interna compreende a análise da carteira de clientes, o acompanhamento periódico e a avaliação de resultados. A análise da carteira de clientes pode indicar oportunidade de ações de vendas adicionais ou de recuperação de clientes inativos, conforme um dos entrevistados:

“[...] eu preciso vender mais pra determinados clientes, aí então que a gente escolhe esses clientes que a gente nos últimos ...12 meses, por exemplo, não compraram e fazemos uma ação one to one pra ele.” (Presidente)

O acompanhamento periódico do desempenho financeiro e de mercado é realizado semanalmente, em reuniões de diretoria. Além disso, são feitas revisões trimestrais e semestrais. Este acompanhamento, ao mesmo tempo em que indica a necessidade de ajustes, é uma atividade que fornece insumos para o planejamento de ações de marketing. Trimestralmente é estabelecida uma programação de atividades de marketing, considerando o desempenho financeiro e de mercado, em nível corporativo e das unidades de negócios.

Entre as capacidades de execução de marketing, a venda da tecnologia através de uma abordagem atraente para o cliente final é destacada. Há uma percepção de que a tecnologia deve ser traduzida em benefícios reais para o mercado. Esta abordagem deve orientar todas as ações de divulgação e relacionamento. Além deste aspecto, a necessidade de aperfeiçoar a avaliação das ações de marketing pode ser considerada uma capacidade de marketing a ser desenvolvida. A avaliação de resultados é apontada por um dos entrevistados como uma dificuldade do processo estratégico de marketing na Ametista:

“[...] medir o resultado, respondendo a tua pergunta, é o grande problema atualmente, que eu ainda tenho...a questão agora é a cobrança, de ter que trazer o resultado, a gente não pode

ficar mais nessa na mesma muito, de ficar investindo muito, tomando tempo coisa tal e não revertendo em negócios.” (Presidente)

O relacionamento com o mercado é uma prática que facilita o processo estratégico de marketing na opinião de um dos entrevistados, especificamente no que diz respeito à identificação de tendências e a maneira como elas serão incorporadas aos negócios. Assim, o presidente da Ametista destaca a importância de manter contatos permanentes com executivos de empresas clientes e potenciais clientes:

“[...] conversando com vários CIOs, eles também se espelham muito nas tendências, começam a rodar diretrizes em função das tendências que o Instituto (Gartner) coloca....isso é fundamental.” (Presidente)

A capacidade de gerenciar recursos humanos foi apontada como elemento fundamental para a implementação da estratégia em função da natureza dos serviços prestados por uma empresa de desenvolvimento e comercialização de softwares. Foi reconhecida a necessidade de ações de marketing interno para aumentar o envolvimento e comprometimento com o processo estratégico. O diretor de vendas e marketing destaca o papel relevante da área de recursos humanos para a condução do processo estratégico de marketing:

“O nosso RH é todo próprio... é trazendo pra eventos internos aqui, fazendo endomarketing, mostrando a Ametista no mercado e fazendo com que eles vejam a utilidade da empresa em que eles trabalham [...]” (Diretor de vendas e Marketing)

A integração entre o planejamento e a implementação das estratégias de marketing é percebida como um elemento necessário para a condução eficaz do processo estratégico. Na Ametista, a integração parece se dar através de mecanismos formais e informais. Os gestores participam da implementação atuando como líderes de projetos estratégicos e os colaboradores são envolvidos na formulação através de reuniões de área e de esforços de comunicação interna. Além disso, os principais executivos estão envolvidos na definição e na execução de ações de marketing, principalmente nas ações de relacionamento e de divulgação. Esta necessidade de integração é manifestada no trecho a seguir:

“Posso dar um exemplo, a gente tem que divulgar que existe uma empresa SOA Company. E se a gente não tivesse andando com o planejamento de certificação, de capacitação das pessoas, as coisas estariam num descompasso. Estariam planejadas mas não poderiam ser executadas, né...então existem planos que são interdependentes [...]” (Diretor de vendas e marketing)

4.1.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing

Foram apontados como resultados do processo estratégico de marketing da Ametista o desempenho do negócio, que é monitorado através de indicadores do BSC da empresa, a satisfação de clientes e a motivação dos colaboradores.

O processo de marketing contribui para o desempenho do negócio através dos resultados financeiros, de vendas e da satisfação de clientes.

O índice de satisfação, que é monitorado anualmente através de pesquisa formal realizada junto a clientes é reconhecido como o principal indicador de marketing:

“A pesquisa avalia todas as questões administrativas, notas fiscais, comercial, se os clientes conhecem os produtos da empresa ... então é uma pesquisa bastante abrangente. Esse é o principal indicador que o marketing traz pro negócio...” (Diretor de vendas e marketing)

Conforme um dos entrevistados, ações de marketing bem sucedidas contribuem para a motivação dos colaboradores e para o envolvimento dos mesmos na melhoria do processo estratégico de marketing. Este aspecto demonstra que a empresa reconhece a contribuição do processo para um aspecto psicossocial do grupo de colaboradores. Por outro lado, aspectos como comprometimento e cooperação dos funcionários não foram mencionados. No trecho abaixo o entrevistado destaca a motivação gerada a partir do processo de marketing:

“Então quando a gente faz ações e elas de alguma forma refletem no resultado esperado, isso realimenta essa questão da área comercial do marketing... Exatamente, porque isso acaba gerando novos negócios e isso...isso motiva os nossos colaboradores também.” (Diretor de vendas e marketing)

4.1.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a Obtenção de Vantagem Competitiva

Com relação à percepção dos executivos da Ametista sobre a contribuição do processo estratégico de marketing para a criação e manutenção da vantagem competitiva, dois fatores foram identificados: a definição do posicionamento e a divulgação.

De acordo com diretor de vendas e marketing, há uma necessidade de ampliar a percepção do mercado sobre o escopo de produtos e serviços ofertados. A imagem da empresa, segundo o executivo, estaria muito vinculada à parceria com um dos seus fornecedores, uma grande multinacional do setor. Sendo assim, o marketing pode contribuir

para a criação e manutenção da vantagem competitiva através do fortalecimento do posicionamento da Ametista no mercado, conforme o entrevistado:

“A gente tem procurado divulgar os projetos Java, outros produtos, outras alianças que se faz...marketing tem contribuído com isso, mas isso ... então é uma coisa que tem que mudar também, nada como o tempo, não é de uma hora pra outra que tu...a não ser que a gente tivesse um poder de fogo em termos de comunicação e marketing muito violento, que pudesse bombardear de tal forma... mas eu sei também, não sei se isso seria tão eficaz [...]” (Diretor de vendas e marketing)

A melhoria contínua dos processos da organização, incluindo desde o desenvolvimento de software até processos de gestão e de relacionamento com o mercado, é identificada como um elemento diferenciador, que pode ser relacionado ao processo estratégico de marketing e que gera vantagem competitiva. Através da adoção das melhores práticas e da busca de certificações, a empresa procura melhorar sua capacidade de atendimento às necessidades e expectativas dos clientes, qualificando a entrega de seu serviço. Há uma percepção por parte dos executivos de que a qualidade na operação contribui para o posicionamento da empresa no mercado. As certificações aumentam o valor percebido pelos clientes que, conseqüentemente, aumentam sua disposição em pagar mais pelos serviços da Ametista, conforme o presidente da empresa:

“Então, o cliente visualiza isso como sendo um potencial competitivo, e às vezes até paga um pouco mais pra ter isso, em detrimento a outras empresas que de repente vão e fazem de um jeito próprio e específico, mas não agregam estes conceitos assim.” (Presidente)

Conforme os entrevistados, para ampliar a vantagem competitiva é necessário que estas certificações sejam divulgadas. A capacidade de execução de marketing está relacionada à divulgação e é, de acordo com os executivos da Ametista, a principal contribuição do marketing para a obtenção da vantagem competitiva. Tanto a divulgação de seus produtos, serviços e parcerias, como a divulgação das certificações. Na opinião do presidente da empresa estas ações de divulgação devem ser intensivas. Na medida em que são poucas as empresas locais que possuem as certificações, a divulgação das mesmas assume um papel de grande relevância para o posicionamento da empresa:

“Bom, nós temos que divulgar muito isso ao mercado. Então o marketing nesse momento, ele atua com a questão imprensa... a gente participa de seminários, participa de...essa semana a gente participou a convite da PROCERGS, de uma rodada interna de tecnologia, onde a gente apresentou o case sobre MPS.BR. A gente pega essas informações e divulga ao mercado, bota na nossa newsletter, vai pros nossos clientes, coloca no Baguete, que passa pra assessoria de imprensa, que passa pros meios de comunicação, tenta fortalecer essa imagem.” (Presidente)

4.1.6 Material de Divulgação

Foi analisado um folheto da Ametista, de caráter institucional, incluindo apresentação da empresa e descrição dos seus serviços e produtos. O material fornecido também contém três lâminas soltas, dedicadas aos produtos desenvolvidos pela empresa.

O folheto principal tem seu conteúdo organizado da seguinte forma:

- Capa trazendo o logotipo da empresa acompanhado da frase “Inteligência em tecnologia da informação”;
- Página interna contendo breve apresentação da empresa;
- Página interna apresentando os serviços e contendo foto ilustrativa;
- Página interna apresentando as soluções próprias e contendo foto ilustrativa;
- Página interna apresentando as metodologias de desenvolvimento de software e contendo foto ilustrativa;
- Página interna trazendo os selos de parceiro do PGQP e do projeto interno de preparação da empresa para a metodologia CMM de gestão de projetos, bem como breves textos apresentando estes dois projetos e foto ilustrativa;
- Contracapa contendo logotipo da empresa, telefone e endereço eletrônico.

A lâmina que contém a apresentação do software de gestão de atendimento, possui quatro páginas e está organizada da seguinte forma:

- Primeira página contendo foto ilustrativa, logotipo do produto acompanhado da frase “O conhecimento da sua empresa ao alcance de todos” e breve apresentação do produto;
- Segunda página contendo texto que trata das necessidades de comunicação, colaboração e produtividade das empresas, além de texto com as características e funcionalidades do produto;
- Terceira página contendo textos relativos aos critérios de qualidade, retorno sobre o investimento e tecnologias utilizadas no desenvolvimento do produto, além de imagens de telas do sistema;
- Quarta página trazendo dois depoimentos de empresas clientes, endereços eletrônicos e telefone.

A lâmina de apresentação do software de integração de bancos de dados está organizada conforme segue:

- Frente contendo foto ilustrativa, logotipo do produto acompanhado da frase “Integrando seus negócios”, apresentação, funcionalidades e vantagens do produto;
- Verso apresentando características técnicas, plataforma e arquitetura e diferenciais tecnológicos, além dos logotipos do produto e da empresa, endereços eletrônicos do produto e da empresa e telefone da central de atendimento.

O Conteúdo da lâmina de apresentação do portal para gestão de rotinas de recursos humanos está organizado da seguinte forma;

- Frente contendo foto ilustrativa, logotipo do produto, apresentação do produto, suas funcionalidades e vantagens;
- Verso contendo funcionalidades, imagens de telas do sistema , logotipos da empresa e do produto e informações para contato.

As estratégias de segmentação e posicionamento estão, de certa forma, sintetizadas nesta frase, contida no folheto principal: “[...] posicionando-se no mercado como uma das principais empresas de TI do sul do país, e sendo a principal provedora de serviços de TI em nove entre as dez maiores indústrias do estado”. Este conteúdo, por sua vez, pode ser relacionado com processo de formulação e implementação, em que a Ametista, conforme seu presidente, procura focar suas ações de marketing e vendas nas cem maiores empresas do sul do país.

Além da referência às “dez maiores indústrias do estado”, os outros elementos que representam a definição do mercado alvo não são específicos. Quando são apresentados os produtos e são descritas suas funcionalidades e vantagens não são especificadas características e necessidades dessas empresas, de seus negócios e setores de atuação.

O fato de o material analisado não ser direcionado a segmentos específicos, pode estar relacionado às abordagens individualizadas conduzidas pelos gerentes de produto, que procuram avaliar as necessidades e produzir um material de apresentação direcionado para cada cliente em potencial. Sendo assim, o material de divulgação analisado provavelmente tenha uma função de apoio, apresentando características genéricas dos produtos.

O posicionamento está representado em referências à qualificação dos profissionais, aos benefícios e vantagens dos produtos e serviços, às metodologias de desenvolvimento de software utilizadas e à participação da empresa em programas de qualidade. Essencialmente o posicionamento é baseado nos benefícios dos produtos e serviços, corroborando uma das capacidades de execução de marketing ressaltada pelos executivos entrevistados, que é a necessidade de traduzir a tecnologia em benefícios reais para o mercado.

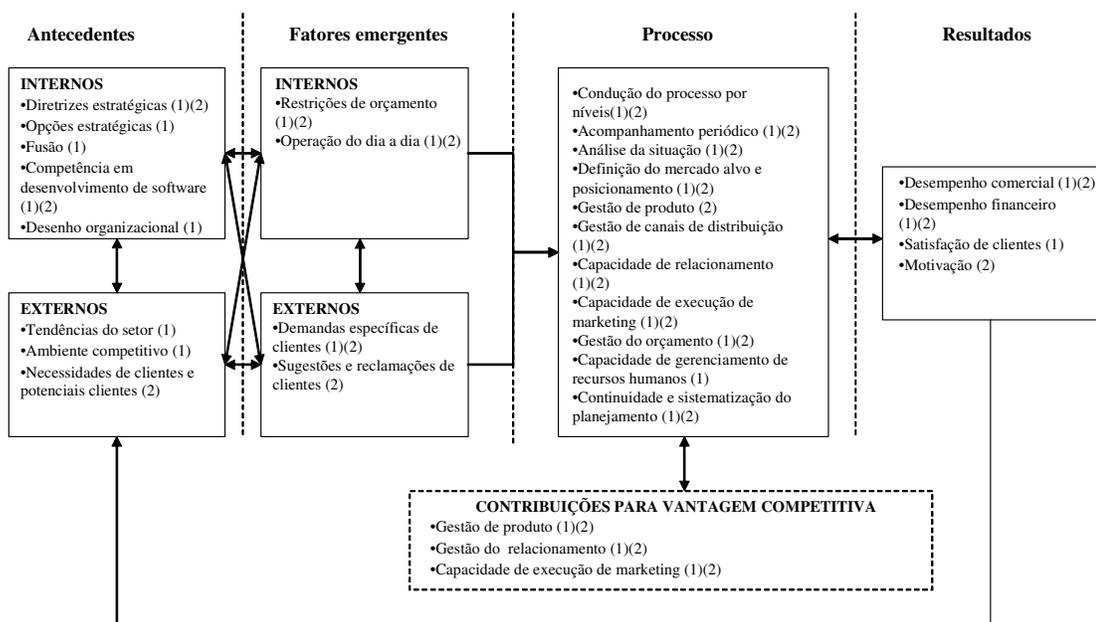
As diretrizes estratégicas relativas a tecnologias, certificações e qualidade dos serviços, estão representadas no conteúdo do material de divulgação relacionado com o posicionamento, sinalizando que estes antecedentes contextuais internos influenciam de fato a execução de materiais de divulgação. Da mesma forma, antecedentes externos, como as tendências em desenvolvimento de software, estão refletidos nas citações das metodologias de desenvolvimento.

O fato de não serem citadas no folheto as alianças com grandes empresas produtoras de software pode representar o esforço, mencionado pelo diretor de vendas e marketing, de desvincular o posicionamento da empresa, e conseqüentemente sua imagem no mercado, da aliança com uma grande multinacional, pela qual a Ametista é, segundo o executivo, fortemente reconhecida no mercado.

4.2 EMPRESA CRISTAL

Há um processo formal de planejamento estabelecido na Cristal, no qual se envolvem seus três sócios e gestores de áreas, onde é definido o plano de marketing da empresa. A implementação de estratégias de marketing é de responsabilidade do diretor de relações com o mercado, embora os outros sócios também se envolvam eventualmente. Além dos sócios, participam do processo estratégico de marketing seis gestores de relacionamento, responsáveis pela área comercial. Os demais funcionários são envolvidos indiretamente. Não há profissionais de marketing na empresa.

O processo estratégico de marketing da Cristal é descrito e analisado a seguir. A figura 5 traz um esquema que sintetiza a análise.



Legenda:

- (1) Entrevistado 1: Diretor de relações com o mercado
 (2) Entrevistado 2: Diretor de desenvolvimento e tecnologia

Figura 5 - O processo estratégico de marketing na Cristal
 Fonte: elaborado pelo autor

4.2.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing

Os antecedentes contextuais do processo estratégico de marketing da Cristal, identificados através das entrevistas com os diretores, assim como nos demais casos, foram divididos em internos e externos. Os antecedentes internos são: diretrizes estratégicas, fusão, competência em desenvolvimento de software e desenho organizacional. Os antecedentes externos são: tendências do setor, ambiente competitivo e necessidades de clientes e potenciais clientes.

A opção por não estar vinculada a uma grande empresa de tecnologia da informação é uma das principais diretrizes estratégicas da Cristal. De acordo com o diretor de relações com o mercado, esta opção levou a empresa a aperfeiçoar seus processos internos como forma de qualificar e diferenciar os serviços prestados:

“Em cima disso quais foram os caminhos que nós tomamos pra que a gente pudesse pensar em marketing sem surfar ondas de terceiros, nós primeiro nos inserimos no PGQP.” (Diretor de relações com o mercado)

Foram desenvolvidos programas de gestão da qualidade e a empresa conquistou certificações e premiações como a ISO e o PGQP. A gestão da qualidade assume um papel

relevante na estratégia da Cristal e também pode ser considerada uma diretriz estratégica que influencia diretamente o processo estratégico de marketing. A adoção de processos formais de planejamento, entre eles o de planejamento de marketing, foi apontada por ambos os diretores como um aprendizado decorrente da gestão da qualidade, que contribuiu para a consolidação e crescimento da Cristal.

Outra diretriz estratégica é a orientação para serviços. O diretor de desenvolvimento e tecnologia destaca a importância de reconhecer que o negócio de uma empresa de software não pode ser baseado exclusivamente na tecnologia, pois ela não garante a diferenciação. O trecho a seguir traz esta percepção:

“[...] e aí, qual é a grande descoberta? É que toda essa parte tecnológica é só um pedacinho da coisa do produto. Tu tens um baita produto...tu podes ter até o melhor produto tecnologicamente falando, mas isso não te faz vender...é a conclusão brilhante que a gente chega. Pode ser muito simplista isso que eu tô falando, parece tão fácil... mas eu te garanto que a maioria das empresas não percebe [...]” (Diretor de desenvolvimento e tecnologia)

A Cristal fez uma opção estratégica quando decidiu abrir mão de desenvolver softwares sob encomenda e de trabalhar como representante de um grande *player* de tecnologia da informação. Com isso a empresa decidiu concentrar seus esforços na prestação de serviços e no desenvolvimento e comercialização do software de gestão de atendimento. No trecho a seguir o diretor de relações com o mercado destaca a necessidade de fazer opções estratégicas:

“A ferramenta pra isso é manter o foco. Teve uma série de coisas que a gente abriu mão de fazer por que tava fora do nosso foco de atuação [...]” (Diretor de relações com o mercado). Estas opções influenciam diretamente as decisões de marketing.

A competência da Cristal em desenvolvimento de software foi decisiva para as opções estratégicas da empresa, conforme ressalta o diretor de relações com o mercado:

“[...] nós já tínhamos um legado conhecimento de desenvolvimento, abrimos mão de começar a fazer built-to-order, produtos sob medida, para os nossos clientes.”

Esta competência influencia diretamente a capacidade de desenvolvimento de produtos, que é um dos componentes centrais do processo estratégico de marketing da Cristal.

O desenho organizacional, com três unidades de negócio distintas, também pode ser considerado um antecedente do processo estratégico de marketing da Cristal. Cada uma das unidades requer um conjunto de estratégias e ações diferenciadas, que devem ser priorizadas de acordo com os objetivos e recursos da empresa.

Entre as tendências do setor estão as fusões e os aspectos relacionados à tecnologia. O diretor de relações com o mercado destaca as fusões como uma tendência do setor de

tecnologia da informação que precisa ser acompanhada, pois deverá levar a uma redução do número de *players* e, conseqüentemente, a mudanças no ambiente competitivo. Com relação à tecnologia, a redução dos custos da tecnologia e as mudanças no mercado de software, como a migração dos sistemas para o ambiente web, são aspectos que influenciam o processo estratégico de marketing.

O ambiente competitivo influencia diretamente as decisões de marketing da Cristal. As estratégias de posicionamento, de produto e de preço são exemplos de decisões influenciadas pela concorrência, conforme ressalta o diretor de relações com o mercado:

“[...] Tem um monte de empresas que fazem produto igual ao nosso só que sob encomenda...concorrência, então como é que eu vou concorrer com elas? O [nome da versão do produto] é o mais barato...é a versão de entrada, custa entre cinco e sete mil reais [...]” (Diretor de relações com o mercado)

Outro aspecto relacionado ao ambiente competitivo é que o porte da empresa permite que ela concorra, com vantagens de preço, com empresas maiores, multinacionais que possuem marcas já consolidadas no mercado. O trecho a seguir se refere a este aspecto:

“[...] então a diversidade dessa plataforma e a tropicalidade do produto me permitem competir com os grandes do mercado e ganhar dos grandes do mercado, porque como eles têm marca, eles não admitem vender um produto que tem marca por menos de cem mil dólares. E eu aqui...100 mil reais já tá pra lá de bom, entendeu?” (Diretor de relações com o mercado)

O diretor de desenvolvimento e tecnologia destaca a importância das necessidades de clientes e potenciais clientes para o processo estratégico de marketing. As demandas chegam até a empresa através de diversas fontes, tais como reuniões de apresentação dos produtos ou visitas a clientes. Além disso é destacada a necessidade de acompanhar a receptividade do produto em diferentes mercados, considerando regiões e segmentos de atuação, para apoiar decisões relacionadas ao desenvolvimento de novos mercados.

4.2.2 Fatores Emergentes

Os fatores emergentes internos identificados através das entrevistas com os diretores são restrições de orçamento e operação do dia a dia. Os externos são as demandas específicas de clientes e as sugestões e reclamações de clientes.

Mesmo com um processo anual de planejamento, a Cristal precisa em alguns momentos, devido a restrições financeiras, cancelar ou reorientar investimentos de marketing, exigindo adaptações nas estratégias previamente definidas. Estas restrições, conforme salienta

o diretor de desenvolvimento e tecnologia, são muitas vezes decorrentes de perdas ou redução de ganhos de contratos de prestação de serviços:

“Na área de serviços a gente não trabalha com margens exorbitantes. Pelo contrário, quando se tem uma estrutura que vai crescendo com margens pequenas, qualquer contrato, qualquer cliente, sempre é uma ameaça”.

A operação do dia a dia, aliada às limitações de recursos humanos, dificulta o envolvimento dos diretores e da equipe com as atividades de planejamento e até mesmo com a execução do que foi planejado. Os problemas imediatos, o atendimento às demandas de clientes, são priorizados na operação do dia a dia e, em alguns casos, comprometem projetos de marketing planejados anteriormente. A dificuldade de conciliar o planejamento com a execução em empresas de pequeno e médio porte, com limitações de recursos, foi mencionada por ambos os diretores entrevistados como um fator que tem influência sobre a definição e execução das estratégias de marketing.

Um dos principais produtos da empresa, que é um software parametrizável, teve sua origem em uma solicitação de desenvolvimento de um sistema de gestão de atendimento de *help-desk* e SAC para uma grande empresa. O software, inicialmente desenvolvido para atender uma demanda específica, se tornou a aposta estratégica para a expansão da Cristal e atualmente é o foco de todos os seus investimentos de marketing. É possível classificar a oferta deste produto como uma estratégia emergente, o que fica caracterizado nos trechos a seguir:

“O produto nasceu dentro da [nome da empresa]. Dali a gente começou a ofertar o produto para a maioria da base dos nossos clientes. Chegou um determinado momento e a gente percebeu que o ideal seria colocar esse produto no mercado e a gente resolveu criar canais de vendas do produto.” (Diretor de relações com o mercado)

“Identificamos uma oportunidade? Cara, nessa horas, eu não sei se é tanto a oportunidade ou...se correr o bicho pega, se ficar o bicho come, entendeu? Não dá pra considerar... eu te digo o seguinte, as coisas elas são um tanto mais simples.” (Diretor de relações com o mercado)

Outro aspecto, ainda relacionado às solicitações de clientes, são as customizações de produtos já existentes, como o software para gestão de atendimento. Estas customizações são na maioria das vezes incorporadas ao produto e, dessa forma, contribuem para definir a estratégia do mesmo.

Devido aos processos de gestão da qualidade estabelecidos na empresa, existem mecanismos para registrar sugestões e reclamações de clientes, que são consideradas em momentos como o de implementação de melhorias nos produtos. Sendo assim, também é

possível classificar estas sugestões e reclamações como um fator, que influencia a estratégia do produto.

4.2.3 Processo Estratégico de Marketing

Foram identificados onze componentes do processo estratégico de marketing da Cristal. São eles: condução do processo por níveis, acompanhamento periódico, análise da situação, definição do mercado alvo e posicionamento, gestão de produto, gestão de canais de distribuição, capacidade de relacionamento, capacidade de execução de marketing, gestão do orçamento, capacidade de gerenciamento de recursos humanos, continuidade e sistematização do planejamento de marketing.

Como a empresa é organizada em unidades de negócios, as decisões de marketing são tomadas no nível corporativo e no nível das unidades de negócio.

Os diretores caracterizaram o planejamento na Cristal como um processo formal, com edições anuais, e acompanhamento periódico da implementação através de avaliações mensais e revisões trimestrais:

“A grande rotina são as reuniões mensais de análise dos indicadores, e depois as reuniões trimestrais. Tu comesas a aproximar o teu tempo... A gente se reúne todos os meses, todos os meses pra avaliar os indicadores.” (Diretor de relações com o mercado)

A utilização do BSC é considerada uma evolução do processo, que possibilita o monitoramento dos principais indicadores do negócio. O planejamento de marketing está inserido no planejamento estratégico da organização, é documentado em um plano de marketing, com estratégias e ações para cada unidade, e sua implementação é controlada através de indicadores relacionados com o BSC.

Em se tratando de uma empresa com um planejamento formal, é natural que a análise da situação seja um componente do processo estratégico de marketing. São analisados os ambientes internos e externos de todas as unidades de negócio, com o objetivo de subsidiar a elaboração de planos específicos.

A necessidade de um software de gestão de atendimento foi identificada e orientou a definição do mercado-alvo da Cristal: médias e grandes empresas que necessitem de sistemas para qualificar o seu atendimento.

O posicionamento da marca do software de gestão de atendimento é considerado um dos focos da estratégia de marketing da Cristal. Os diretores percebem que as atividades de

divulgação, como participação em eventos e assessoria de imprensa, aliadas às estratégias de distribuição e evolução do produto, através do lançamento de novas versões, são necessárias para consolidação do posicionamento da marca do produto no mercado.

As atualizações constantes, que garantem a evolução do software de gestão de atendimento, constituem um aspecto importante da gestão de produto da Cristal. Todo o processo de desenvolvimento e lançamento das novas versões contribui para a competitividade do produto e pode ser considerado um componente do processo estratégico de marketing da empresa. No trecho a seguir o diretor de desenvolvimento e tecnologia se refere ao processo de atualização do software:

“E a cada ciclo, que era de seis meses e agora passou a ser anual, a gente faz um planejamento de versão. Eu pego lá um gerente de desenvolvimento ... agora vamos ver as sugestões, baseado em importância, em impacto que vai ter, a gente seleciona.” (Diretor de desenvolvimento e tecnologia)

A definição e implementação da estratégia de distribuição pode ser considerada um componente central do processo estratégico de marketing da Cristal. O desenvolvimento de uma rede de distribuição indireta foi uma alternativa encontrada pela empresa para ampliar sua cobertura de mercado e atuar nacionalmente. O projeto de desenvolvimento do canal indireto envolveu uma análise detalhada da situação do mercado, da concorrência e das demandas dos clientes, o desenho da estratégia de distribuição e de uma política completa para a gestão do canal. Os trechos a seguir destacam o papel da distribuição no processo de marketing da Cristal:

“Eu descrevi toda uma política...o que é o [nome do produto], o posicionamento, certificação técnica...quer dizer, toda vez que um gerente meu, de canal, que tá em São Paulo inclusive, ele vai visitar novos canais e prospects, ele leva além de folder e material do produto, ele leva uma política, que mostra o seguinte, como é que a gente trata leads, como é que a gente trabalha demonstrações, como é que a gente trata as certificações, como são as certificações, o nível de categorização de cada canal ... conflitos, como é que trata os conflitos, política de marketing [...]” (Diretor de relações com o mercado)

“A estratégia que a gente usa para isso, a gente definiu por canais. É por canais. Eu não tenho fôlego para ter, vamos supor, escritórios ou filiais por todos o Brasil. A gente criou um programa que se chama [nome do programa], que é o canal de vendas do [nome do produto]. Então tem critérios de qualificação dos parceiros, tem degraus de qualificação... se ele certificar um profissional técnico ele adquire um status, se ele só tiver vendedor, é outro status. Ele é comissionado proporcionalmente a isso.” (Diretor de desenvolvimento e tecnologia)

O relacionamento é um componente da estratégia de marketing da Cristal reconhecido por ambos os diretores. Tanto os serviços como o software comercializado pela empresa têm no relacionamento um dos focos de sua estratégia. No caso dos serviços, o relacionamento com clientes e potenciais clientes aumenta a proximidade e, de acordo com o diretor de

relações com o mercado, está fundamentado no comprometimento e disponibilidade da equipe. Já no caso do canal de distribuição do software de gestão de atendimento, o relacionamento visa a conquistar o comprometimento dos membros do canal e é baseado em uma política específica.

A capacidade de execução de marketing é relacionada com a divulgação para geração de *leads* para força de vendas através de assessoria de imprensa, mídia dirigida e de eventos, além da condução do processo de vendas e relacionamento. O esforço para captação de um novo cliente envolve, de maneira geral, uma série de contatos entre a empresa e o potencial cliente, que vão desde a primeira apresentação do produto até o fechamento do contrato. Este esforço de divulgação e vendas consome grande parte dos recursos destinados a marketing.

A dificuldade para mensurar os resultados das atividades de marketing é apontada por um dos executivos como uma das barreiras ao processo estratégico de marketing. Ela pode ser associada à capacidade de execução de marketing. De acordo com o diretor de desenvolvimento e tecnologia, os investimentos em marketing poderiam ser maiores se as ações tivessem resultados mensuráveis.

No caso da Cristal, a gestão do orçamento pode ser considerada um componente do processo estratégico de marketing. As ações de marketing são planejadas de acordo com os recursos disponíveis:

“[...] o marketing aqui ele é feito...planejado...com dinheiro, na verdade, com disponibilidade de verba, disponibilidade de orçamento[...]”. As diretrizes estratégicas orientam a definição de ações de marketing e a alocação dos recursos no orçamento. As opções estratégicas se refletem também no direcionamento dos recursos financeiros, conforme o diretor de relações com o mercado: “A margem de contribuição desses três aqui é focada para desenvolver a marca do [nome do produto de gestão de atendimento]”. (Diretor de desenvolvimento e tecnologia)

O envolvimento da equipe no processo estratégico é incentivado através de políticas de recursos humanos, que são consideradas necessárias para conter a alta rotatividade do setor e para contribuir com as metas de qualidade estabelecidas pela empresa. O diretor de relações com o mercado destaca que o envolvimento da equipe é fundamental para que a empresa seja bem sucedida na implementação de suas estratégias: *“Implantar um conceito internamente, vender uma idéia internamente para os teus funcionários, às vezes é muito mais difícil do que fora.”* Além de premiações e bonificações por resultados atingidos, a Cristal promove a comunicação interna através de eventos, de um jornal que circula entre os colaboradores e reuniões para apresentação de metas e resultados.

Ambos os entrevistados valorizam a continuidade e a sistematização do planejamento como aspectos que contribuem para o bom desempenho da empresa no longo-prazo. Na

percepção dos executivos, é necessário desenvolver uma rotina de planejamento com envolvimento dos colaboradores para que a estratégia seja implementada efetivamente.

4.2.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing

Através da metodologia do BSC a Cristal monitora os principais indicadores de desempenho do negócio. O processo estratégico de marketing é associado ao desempenho comercial e financeiro por unidade de negócio, à satisfação de clientes e à motivação dos colaboradores.

O desempenho comercial é acompanhado através de indicadores como as vendas por unidade de negócio, os custos de vendas e de marketing e o número de cancelamentos de contratos. O diretor de relações com o mercado ressalta que os custos de vendas e de marketing estão diretamente associados ao envolvimento e ao tempo necessários para uma negociação de contrato. A margem de contribuição dos contratos é um exemplo de indicador de desempenho financeiro relacionado ao processo estratégico de marketing:

“[...] qual é a margem de contribuição que a gente tem, a gente estipula uma margem de rentabilidade do negócio em cima de nossa meta anual ... a meta de vendas é baseada em números, vendas, mas a nossa meta financeira é baseada em caixa... quanto nós vamos receber até dia 31 de janeiro [...]” (Diretor de relações com o mercado)

A Cristal realiza pesquisas de satisfação e monitora a satisfação também através de indicadores como o número de reclamações de clientes por produto ou serviço. Como a empresa possui processos de negócios consolidados e uma política de gestão da qualidade, o acompanhamento da satisfação é uma atividade regular.

“Reclamação de clientes tem uma sistemática pra tratar. Então a sistemática da gestão da qualidade trazida e consolidada pela ISO ajuda a atingir a maioria dos objetivos [...]” (Diretor de desenvolvimento e tecnologia)

A preocupação demonstrada pelos diretores, especialmente pelo diretor de relações com o mercado, com relação ao envolvimento dos colaboradores no processo estratégico, e o conseqüente comprometimento e motivação da equipe, também pode ser associada aos resultados do processo estratégico de marketing. Indicadores como o *turnover* por área, são utilizados para monitorar estes aspectos:

“[...] indicadores de turnover... então a gente, por exemplo, tá com os indicadores dentro da ABRH. A gente tem parâmetros... a ABRH fala que o índice de turnover é de 3%, então nossos índices tão navegando em torno de 2%. Tem épocas em que os índices são maiores, tem épocas que os índices são menores.” (Diretor de relações com o mercado)

4.2.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva

A partir das entrevistas é possível identificar três fatores relacionados com a percepção dos diretores sobre a contribuição do processo estratégico de marketing para a criação e manutenção de vantagem competitiva. São eles: a gestão de produtos, a gestão de relacionamento e a divulgação.

A gestão de produto envolve o desenvolvimento de um produto inovador e a evolução do produto de acordo com as tendências tecnológicas e requisitos dos clientes. Conforme o diretor de relações com o mercado, foi realizado um estudo de mercado consistente para justificar o lançamento do produto de gestão de atendimento. Esta análise do ambiente competitivo e do potencial de mercado pode ser considerada, na percepção do executivo, uma contribuição do marketing para a vantagem competitiva. O diretor de desenvolvimento e tecnologia, por outro lado, ressalta o monitoramento constante de reclamações e sugestões de clientes como requisito necessário para a evolução do produto e garantia da manutenção de seus diferenciais.

Ambos os entrevistados destacam o relacionamento e o comprometimento da equipe como um dos principais diferenciadores da Cristal no mercado, sendo reconhecido pelos clientes. A relação estabelecida entre a capacidade de relacionamento e a vantagem competitiva pode ser identificada no trecho a seguir:

“outro diferencial competitivo, principalmente em serviços... a gente é muito focado em relacionamento. Por exemplo, novos contratos de serviços envolve muito de relacionamento.... levar o prospect em quem já é cliente... faz duas, três, cinco, dez reuniões, e o prospect acaba confiando realmente.” (Diretor de desenvolvimento e tecnologia)

A disponibilidade é outro fator que pode ser associado à gestão do relacionamento. O diretor de relações com o mercado destaca que a proximidade, a facilidade de acesso aos profissionais em qualquer hora ou dia da semana, distancia a Cristal da concorrência.

A divulgação dos diferenciais da empresa, que é relacionada com a capacidade de execução de marketing, é percebida por ambos os diretores como uma atividade de marketing que contribui para a criação e manutenção da vantagem competitiva, principalmente através do fortalecimento da marca e do posicionamento da empresa.

4.2.6 Material de Divulgação

No caso da Cristal, o material de divulgação analisado foi um folheto de apresentação do software de gestão de atendimento, contendo um DVD.

O conteúdo do folheto está organizado da seguinte forma:

- Capa contendo ilustração, logotipo do produto acompanhado das frases “Otimização de atendimento” e “Um mundo de facilidades para você atender melhor” e endereço eletrônico do produto;
- Página interna contendo breve histórico e apresentação da Cristal;
- Página interna contendo breve apresentação do produto, funcionalidades básicas e benefícios;
- Página interna dedicada ao módulo de SAC, contendo descrição do perfil das empresas potenciais usuárias, benefícios e compatibilidade do módulo;
- Página interna dedicada ao módulo de *help-desk*, contendo descrição do perfil das empresas potenciais usuárias, benefícios e compatibilidade do módulo;
- Página interna dedicada ao módulo de gerenciamento de desenvolvimento de sistemas, contendo descrição do perfil das empresas potenciais usuárias, benefícios e compatibilidade do módulo;
- Página interna para afixação do DVD;
- Contracapa contendo diagrama ilustrativo das principais funcionalidades do sistema e informações para contato.

O DVD apresenta o seguinte conteúdo:

- Apresentação completa das características, funcionalidades e benefícios de cada um dos módulos;
- Apresentação institucional da Cristal, contendo histórico, missão e valores, política da qualidade, clientes, apresentação das unidades de negócio e estrutura organizacional, além de depoimentos de clientes;
- Opção para instalação de versão de demonstração do sistema;
- Estimativa de ROI;
- Informações para contato.

A definição do mercado alvo pode ser identificada na frase a seguir, que faz parte do texto de apresentação da empresa: “Hoje, a Cristal possui cerca de 80 clientes...; são empresas de médio e grande portes, dentre as quais [...]”.

A estratégia de segmentação do produto de gestão de atendimento, baseada nas características e necessidades dos clientes, está representada nos textos com a descrição do perfil das empresas potenciais usuárias de cada um dos módulos do sistema. Exemplo disto está no trecho a seguir: “Empresas que tenham estrutura de atendimento a clientes através de SAC ou centrais de contato e relacionamento. As empresas de todos os portes que buscam melhoria no atendimento e satisfação de seus clientes [...]”.

As necessidade de clientes e potenciais clientes são um dos antecedentes contextuais externos do processo estratégico de marketing da Cristal, que influenciam a definição da estratégia de segmentação, que é um dos componentes do processo, e está representada no folheto na descrição do perfil das empresas potenciais usuárias dos módulos do sistema.

A definição do negócio baseada em serviços e não em tecnologia é uma diretriz estratégica da Cristal. As diretrizes estratégicas, por sua vez, são consideradas um dos antecedentes internos do processo estratégico de marketing da empresa, que influenciam tanto a definição da estratégia de segmentação, representada na descrição das necessidades dos potenciais clientes, quanto o posicionamento da empresa.

A estratégia de posicionamento está representada no texto de apresentação da empresa: “[...] a empresa continua focada em serviços, porém dando grande ênfase ao desenvolvimento do [nome do sistema de gestão de atendimento], além da aplicação constante de metodologia de gestão pela qualidade”. O foco de atuação e a adoção de metodologia de gestão pela qualidade são diferenciadores da Cristal que compõem sua estratégia de posicionamento.

O foco em serviços e no desenvolvimento do software de gestão de atendimento pode ser relacionado às opções estratégicas da Cristal, que é um antecedente interno e influencia a definição do posicionamento da empresa, um dos componentes do processo.

Através do material analisado é possível verificar elementos não só relativos à estratégia de posicionamento da empresa, como a missão e os valores apresentados no DVD, mas também à estratégia de posicionamento do produto de gestão de atendimento. A apresentação dos módulos do sistema e de seus benefícios são elementos que podem ser relacionados ao posicionamento do produto, corroborando um dos componentes processo estratégico de marketing da Cristal, que é a condução da formulação e implementação de estratégias por níveis.

4.3 Empresa Diamante

Não há um processo formal de planejamento na Diamante. As decisões de marketing são tomadas no dia a dia pelos dois sócios, que também supervisionam as atividades de implementação de marketing como desenvolvimento de produtos, campanhas de divulgação e vendas. A equipe de telemarketing, o vendedor externo e os representantes são envolvidos na implementação ações de marketing. Não há um profissional específico de marketing na empresa. Os demais colaboradores não participam diretamente do processo.

O processo estratégico de marketing da Diamante é descrito e analisado a seguir. A figura 6 traz um esquema que sintetiza a análise.

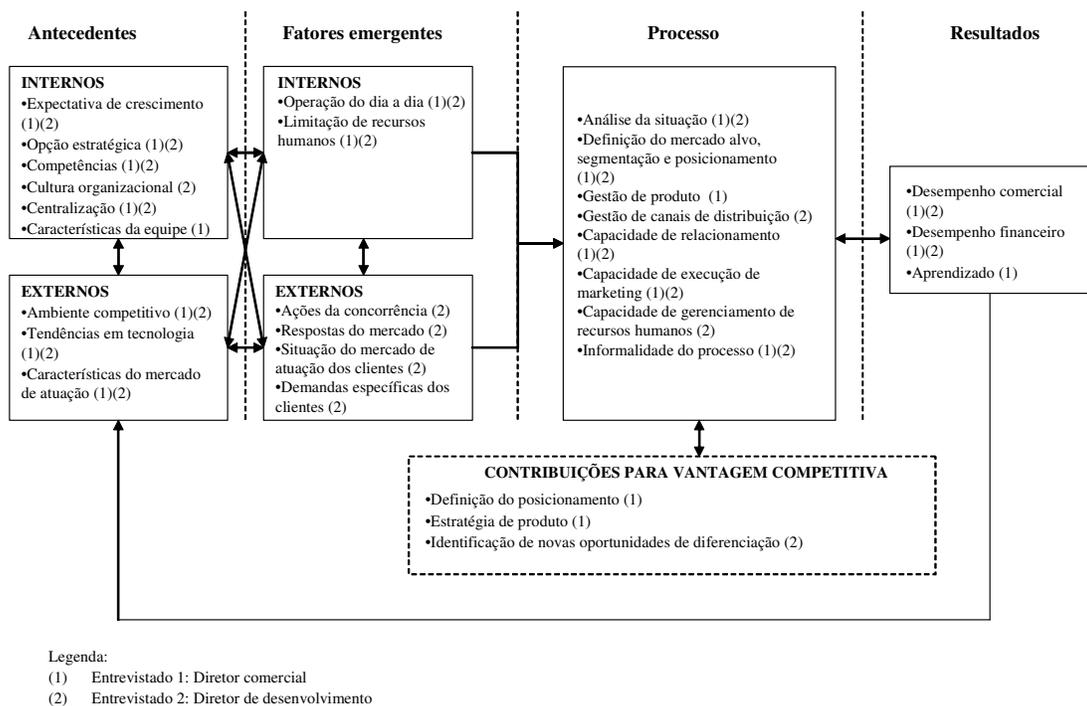


Figura 6 - O processo estratégico de marketing na Diamante

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing

Os antecedentes contextuais ao processo estratégico de marketing da Diamante foram divididos em internos e externos. Foram considerados fatores internos: a expectativa de

crescimento, a opção estratégica, as competências, a cultura organizacional, a centralização e as características da equipe. Os fatores externos identificados foram: o ambiente competitivo, as tendências tecnológicas e as características do mercado de atuação.

A expectativa de crescimento influencia o processo estratégico de marketing da Diamante, principalmente o desenvolvimento de novos produtos. Esta expectativa está levando a empresa a buscar alternativas para ampliar seu *portfolio* de produtos. Uma dessas alternativas é uma impressora fiscal que se adapta a estabelecimento comerciais de diversos segmentos e pode ser uma opção para o desenvolvimento de novos mercados de atuação, conforme salienta um dos diretores:

“[...] hoje a gente tá começando a pensar diferente de novo. Nós estamos querendo sair um pouco da área de postos [...]” (Diretor de desenvolvimento)

A Diamante fez uma opção estratégica quando deixou de fornecer sistemas para empresas de outros segmentos e concentrou seus esforços no desenvolvimento de sistemas e hardware para postos de combustíveis.

A competência em desenvolvimento de softwares e a experiência acumulada em 17 anos de mercado são consideradas, pelos diretores, fatores que diferenciam a empresa frente à concorrência, contribuindo para o posicionamento no mercado, para a identificação de oportunidades e para o lançamento de novos produtos como, por exemplo, a automação de bombas industriais. No trecho a seguir o diretor comercial se refere à competência em automação de postos de combustíveis:

“[...] nós pegamos uma coisa que é a automação de uma bomba de gasolina comum e derivamos para uma bomba industrial, entendeu. Então, isso já é questão de visão [...]”

A cultura organizacional pode ser relacionada com o processo estratégico de marketing a partir da afirmação do diretor de desenvolvimento de que não há na empresa uma cultura que favoreça o planejamento formal de marketing:

“[...] O planejamento de marketing nós teríamos que abrir uma pauta pra isso aí, trazer isso aí para a cultura da empresa porque não se tem essa cultura...a cultura não é disseminada e eu gostaria muito de distribuir a cultura na empresa, não precisamos descer todos os níveis”

É possível identificar uma centralização das decisões estratégicas na Diamante, o que influencia diretamente o processo estratégico de marketing. As decisões relativas a novos investimentos, lançamento de produtos e ações de marketing são tomadas pelos diretores. Os gerentes e o restante da equipe são envolvidos na implementação. Esta é uma postura que os diretores consideram necessária devido a experiências com colaboradores que levaram informações sigilosas para a concorrência.

A equipe de colaboradores é formada, em sua maioria, por pessoal de desenvolvimento e manutenção, com pouco tempo de atuação na empresa. Por outro lado, há uma característica da equipe de gestores que, segundo o diretor comercial, favorece o processo estratégico na Diamante. Todos os gerentes de nível médio estão na empresa há mais de dez anos, tendo vivenciado a formação da estratégia de atuação da empresa no mercado. Na medida em que a empresa amplie seus mecanismos para incentivar e envolver estes gestores em atividades de planejamento, esta experiência pode contribuir ainda mais para o processo estratégico.

O ambiente competitivo pressiona as empresas de desenvolvimento de software a diferenciarem suas ofertas, seja através da tecnologia, da qualidade do serviço ou da especialização em um segmento de mercado. A Diamante optou por desenvolver produtos para o segmento de postos de combustível, com o objetivo de diferenciar e posicionar sua oferta no mercado, conforme ressalta o diretor comercial:

“[...] Aí a questão do posto é o seguinte se tu quisesse deslançar, tu tinha que ter um produto diferenciado. Buscar um nicho.”

A concorrência é formada por cinco empresas com estrutura e porte semelhantes à Diamante, além de micro-empresas que desenvolvem software sob-encomenda. Os movimentos da concorrência no sentido de melhorias nos produtos ou lançamentos de novos, têm impacto no processo estratégico da Diamante. O diretor de desenvolvimento ressalta a importância de acompanhar esses movimentos, procurando estar à frente da concorrência no que se refere a inovações de produto.

As tendências tecnológicas podem ser consideradas antecedentes do processo estratégico de marketing pois, de acordo com os diretores, apontam a necessidade de possíveis melhorias nos sistemas e precisam ser acompanhadas periodicamente. No trecho a seguir o diretor comercial destaca a importância de manter a atualização do produto em relação às tecnologias disponíveis:

“[...] é um compromisso com o cliente, compromisso com a tecnologia. Temos um compromisso com o cliente e com o mercado de evoluir o produto [...]”

Como a Diamante desenvolve sistemas e hardware para um segmento específico, as características deste segmento e do seu respectivo ambiente de negócios influenciam diretamente o processo estratégico da empresa. Em sua maioria, os clientes são micro e pequenas empresas de comércio de combustíveis, com rotinas de gestão pouco complexas e que não possuem pessoal técnico em informática em suas equipes.

4.3.2 Fatores Emergentes

No caso da Diamante foram identificados dois fatores emergentes relacionados com o ambiente interno e quatro, com o ambiente externo.

Os fatores internos são a operação do dia a dia e a limitação de recursos humanos. Muitas vezes a limitação de recursos humanos compromete a velocidade na implementação de melhorias ou lançamento de novos produtos. Um exemplo disso é o desenvolvimento do novo sistema e hardware para impressoras fiscais, um produto que amplia o *portfolio* da empresa, que sofreu atrasos no cronograma. Conforme o diretor comercial, o projeto de um novo produto é absorvido pela estrutura existente, que está envolvida com a operação do dia a dia, e isso exige priorizações. Outro fator que agrava a limitação de recursos humanos é alta rotatividade de pessoal técnico, responsável pelo desenvolvimento dos sistemas.

As ações da concorrência, a resposta do mercado, a situação do mercado de atuação dos clientes e as demandas específicas dos clientes são os fatores emergentes externos identificados através das entrevistas com os diretores.

Ações da concorrência que ameaçam atrair clientes da Diamante podem exigir uma revisão de prioridades, desenvolvimento de melhorias nos produtos e uma ação de relacionamento, com o objetivo de retenção de clientes, conforme indica o trecho a seguir:

“[...] a gente abre mão e faz agora, não tá no cronograma agora mas se for uma questão de trancar o concorrente nós vamos trancar....então a gente procura sempre fazer isso.”
(Diretor de desenvolvimento)

Uma resposta favorável do mercado faz com que a empresa direcione seu negócio para determinados produtos. É o caso do sistema para automação de postos, que teve suas primeiras unidades comercializadas para postos locais, logo depois teve boa aceitação em todo o país e abriu espaço para o desenvolvimento do hardware que integra as bombas de combustível ao computador. Com isso, a empresa abriu mão de desenvolver outros tipos de software e concentrou seus esforços no segmento de postos de combustível.

A atuação em um segmento específico faz com que a Diamante fique vulnerável à situação do mercado de atuação dos seus clientes e às variáveis inesperadas que interferem nos seus negócios. Uma queda no consumo de combustíveis ou situações econômicas desfavoráveis nas regiões de atuação das empresas clientes, podem prejudicar investimentos em comunicação, melhoria e desenvolvimento de produtos da Diamante. Um dos entrevistados se refere a este fator:

“[...] a situação de mercado mesmo do próprio... como nós estamos vinculados a postos de combustível, toda a questão de como anda o combustível, se o combustível tá vendendo bem, o posto tá bem, se não tá vendendo [...]” (Diretor de desenvolvimento)

As demandas específicas dos clientes, que variam de acordo com a localização do posto, características regionais e exigências legais, foram mencionadas como fatores que exigem flexibilidade e constantes adequações dos produtos, embora um dos diretores reconheça que a empresa ainda não tenha concentrado esforços no atendimento deste tipo de demanda que exige um maior grau de customização dos produtos.

4.3.3 Processo Estratégico de Marketing

Apesar de não haver um processo formal de planejamento de marketing estabelecido na empresa, os diretores da Diamante reconhecem o escopo amplo das decisões estratégicas de marketing quando as relacionam não só a atividades de promoção, divulgação e vendas, mas também à seleção do mercado de atuação, à melhoria dos produtos atuais e à ampliação do *portfolio* de produtos.

Através das entrevistas foram identificados dez componentes do processo estratégico de marketing: análise da situação, segmentação, definição do mercado alvo e posicionamento, gestão de produtos, gestão de canais de distribuição, capacidade de relacionamento, capacidade de execução de marketing, capacidade de gerenciamento de recursos humanos, informalidade do processo.

Mesmo que informalmente, os diretores se referem à necessidade de realizar uma análise da situação envolvendo o acompanhamento de tendências tecnológicas, a análise da concorrência e do mercado consumidor, além da análise do ambiente legal. Essas atividades são realizadas no dia a dia da condução do negócio, através do acompanhamento de publicações impressas e eletrônicas, de contatos informais, dos contatos da força de vendas e do suporte técnico com clientes, além de outros mecanismos informais. O diretor comercial se refere à necessidade de analisar a situação para posteriormente posicionar a empresa no mercado:

“[...] nós sempre procuramos situar o nosso produto dentro do mercado em termos de competitividade, em que situação está no mercado em termos de competitividade e o que o mercado está exigindo, pra onde o mercado está indo, e aí então nós nos posicionamos, o que nós temos que evoluir no produto, e evoluir em termos de gestão de marketing.”

No caso da Diamante é evidente a estratégia de segmentação adotada e o seu mercado alvo. Conforme o diretor comercial, a segmentação contribui para a competitividade da empresa. Ambos os entrevistados reconhecem também a importância de diferenciar a empresa e seus produtos para posicioná-los no mercado. Os diretores destacam o pioneirismo, a evolução tecnológica dos seus produtos e a oferta conjunta de hardware e software como os principais diferenciais da empresa, que são reconhecidos pelo mercado.

Como a evolução tecnológica de seus produtos, software e hardware, é um dos principais diferenciais da Diamante, a gestão de produtos, seja o desenvolvimento de um novo produto ou as melhorias implementadas em produtos existentes, pode ser considerado um dos componentes centrais do processo estratégico de marketing da empresa. A empresa tem estabelecido um processo de desenvolvimento de produtos, que envolve análise do mercado, definição de um cronograma, teste do produto e lançamento para o mercado.

A gestão dos canais de distribuição é outro aspecto que pode ser considerado central no processo estratégico de marketing da Diamante. Como a empresa comercializa um software parametrizável, ela depende de sua estrutura de canais para conquistar cobertura e penetração de mercado. No Rio Grande do Sul e região metropolitana de São Paulo a empresa atua com uma estrutura própria que conta com vendedor externo e uma equipe de telemarketing para divulgar e prospectar o mercado. Para atender as demais regiões possui uma rede de 26 representantes não exclusivos, que vendem e instalam os produtos.

No caso da Diamante a capacidade de gerenciar relacionamentos está relacionada à qualidade do suporte técnico. O diretor de desenvolvimento reconhece que houve muitas reclamações relativas ao atendimento às demandas de suporte no passado, devido a limitações de infra-estrutura e de recursos humanos, mas que o problema foi contornado após algumas melhorias na infra-estrutura de atendimento. A importância do suporte técnico fica evidente no trecho a seguir:

“[...] o suporte é um fator determinante na compra do sistema pelo clienteé porque queira ou não queira, se o cliente não está satisfeito isso vai acabar chegando no ouvido do outro concorrente, do outro cliente...no caso em reuniões, reuniões de sindicatos, congressos [...]”
(Diretor de desenvolvimento)

Outro aspecto que pode ser relacionado à gestão do relacionamento é a atenção que é dedicada à atividade de pós-venda:

“Então nosso pós-venda vai para o cliente, conversa com o cliente...olha nós temos que fazer tal coisa, tal relatório, mas agora estou precisando de tal informação... Então nós estamos sempre identificados com nossos clientes, com o rumo que nós temos que dar para os nossos produtos...no dia a dia.” (Diretor comercial)

Os diretores demonstram a intenção da empresa de aprimorar o relacionamento com seus clientes através de melhorias no suporte técnico, de ações para atualização cadastral dos mais de 4.500 clientes licenciados e do desenvolvimento de uma cultura interna de valorização das atividades de pós-venda.

A capacidade de execução de marketing na Diamante é relacionada com a participação em feiras e eventos, veiculação de anúncios em revistas segmentadas, manutenção do *website*, produção de material impresso para apoiar a força de vendas, como catálogos e fôlderes, e realização de ações de marketing direto.

Como a Diamante depende de sua equipe de técnicos para realizar as atualizações e desenvolvimento de novos produtos e como, conseqüentemente, a qualidade final dos produtos e serviços ofertados depende diretamente da gestão destes colaboradores, a gestão de recursos humanos pode ser considerada um componente do processo estratégico de marketing da empresa. O diretor de desenvolvimento reconhece que é necessário aperfeiçoar a gestão de recursos humanos, ampliando treinamento e estabelecendo uma rotina de avaliação de desempenho, pois as dificuldades decorrentes da alta rotatividade e baixa qualificação de pessoal comprometem o desempenho da empresa. O trecho a seguir destaca a importância da gestão de recursos humanos para o processo estratégico da Diamante:

“Nosso primeiro passo não adianta, é treinar o pessoal. Primeiro nós tínhamos uma deficiência de pessoas, menos gente. Agora vamos treinar mais... nós tínhamos problemas de alta rotatividade... precisamos criar um plano de avaliação ... avaliação de desempenho ... coisas simples, mas vamos ter.” (Diretor de desenvolvimento)

A informalidade é uma característica marcante do processo estratégico de marketing da Diamante. Como já foi mencionado anteriormente, não existe um processo formal de planejamento que resulte em um plano de marketing. Diretores e gerentes se reúnem ao final de cada ano com o objetivo de fazer uma previsão de vendas e estabelecer as metas comerciais para o próximo ano:

“Formal não. O que é feito assim...final de ano nós fazemos uma retrospectiva, fazemos uma previsão de vendas. É feita a previsão no início do ano e depois ela é acompanhada” (Diretor de Desenvolvimento).

Juntamente com os projetos para desenvolvimento de novos produtos, estas reuniões anuais constituem os esforços de planejamento da Diamante.

4.3.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing

Possivelmente devido a informalidade do processo, é difícil identificar resultados do processo estratégico de marketing da Diamante. De qualquer forma, é possível, a partir das entrevistas, associar as estratégias e atividades de marketing ao desempenho comercial, ao desempenho financeiro e ao aprendizado.

Os diretores apontam os desempenhos financeiro e comercial, incluindo a venda de novas licenças e de contratos de suporte técnico, como o principal resultado das atividades de marketing desenvolvidas na empresa.

O aprendizado decorrente das experiências com o desenvolvimento de novos produtos também foi apontado como um resultado do processo.

“Nós passamos por isso, então hoje quando nós voltamos no mercado com produto novo, a experiência que nós temos, o conhecimento que nós temos do mercado, as mancadadas que nós já demos [...]” (Diretor comercial)

4.3.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva

É possível identificar, através das entrevistas, dois fatores que os diretores percebem como contribuições do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva: a definição do posicionamento, a estratégia de produto e a identificação de novas oportunidades de diferenciação.

Para o diretor comercial, o marketing contribui com a criação e manutenção da vantagem competitiva através do estabelecimento da estratégia de posicionamento e conseqüente reconhecimento da marca e dos diferenciais da empresa pelo mercado consumidor, conforme o trecho a seguir:

“O marketing é importante, porque é preciso traduzir isso numa marca e isso tem que estar consolidado. Então tem tecnologia ... o cliente pode dizer.... olha, eu tenho o programa deles, sempre evolui o programa, então isso....constitui o marketing...nós nos esforçamos bastante pra mostrar isso aqui [...]”

Além do posicionamento, o diretor comercial se refere à estratégia de produto, no que diz respeito às constantes atualizações do sistema e à venda conjunta do software e do hardware, como uma fonte de diferenciação.

Na opinião do diretor de desenvolvimento é preciso criar novos diferenciais para a Diamante. Sendo assim, o marketing pode contribuir para a identificação de novas oportunidades de diferenciação, através da análise das necessidades do mercado e da melhoria dos serviços e produtos fornecidos pela empresa.

4.3.6 Material de Divulgação

Foram analisadas duas lâminas de divulgação dos produtos da Diamante: uma dedicada ao sistema de automação de postos de combustíveis e outra específica sobre o sistema de controle de lojas de conveniência.

O conteúdo da lâmina do sistema de automação de postos de combustíveis está organizado conforme descrição a seguir.

- Frente: foto de um posto de combustíveis e de um escritório, acompanhada das frases “Gerenciamento com lucratividade” e “A forma de controle que conquistou o mercado”; logotipo do produto; texto de apresentação do produto; texto sobre a possibilidade de integração do sistema com um outro produto da Diamante; logotipo da Diamante e informações para contato.
- Verso: imagens de telas do sistema; frase “Gerenciamento com lucratividade”; texto apresentando funcionalidades e benefícios do sistema; logotipo da Diamante e informações para contato.

O conteúdo da lâmina sobre o sistema de controle de lojas de conveniência está descrito a seguir.

- Frente: foto de uma loja de conveniência, acompanhada das frases “Controle para lojas de conveniência” e “Controlar loja de conveniência já não é mais problema”; logotipo do produto; texto de apresentação do produto; logotipo da Diamante e informações para contato.
- Verso: imagens de telas do sistema; frase “Controle para lojas de conveniência”; texto apresentando funcionalidades e benefícios do sistema; logotipo da Diamante e informações para contato.

A lâmina sobre o sistema de controle de pista tem o seu conteúdo descrito a seguir.

- Frente: foto apresentando a parte externa de um posto, um monitor de computador e um equipamento da Diamante; frase “Segurança e agilidade na pista”; texto

apresentando o sistema; imagens de telas do sistema; logotipo do produto; funcionalidades e benefícios do sistema; logotipo da Diamante e informações para contato.

- Verso: foto do equipamento para automação de bombas de combustíveis; frase “Especialista em automação”; funcionalidade e benefícios do equipamento; diagrama representando a instalação do equipamento; texto sobre a possibilidade de integração do equipamento com diversos sistemas; logotipo da Diamante e informações para contato.

Como o processo estratégico de marketing da Diamante tem na segmentação um dos seus componentes mais marcantes, a estratégia de segmentação adotada e o mercado-alvo estão explícitos no material analisado. As características e necessidades do mercado alvo são mencionadas em todo o material.

Conforme o modelo proposto para o processo estratégico de marketing da Diamante, as características do mercado de atuação podem ser consideradas um dos antecedentes contextuais externos do processo, que influenciam diretamente componentes do processo como o posicionamento e a execução de marketing. Nas lâminas analisadas, as características do mercado de atuação, formado por micro e pequenas empresas de comércio de combustíveis, podem ser relacionadas com o visual despojado do material e sua linguagem simples e direta.

O posicionamento dos produtos divulgados nas lâminas analisadas é essencialmente baseado nos atributos e benefícios, o que pode ser constatado nas frases de destaque mencionadas anteriormente e também no trecho a seguir: “Atualmente sua praticidade, agilidade e confiabilidade o tornam uma ferramenta indispensável para o controle da pista de seu posto”.

4.4 EMPRESA ESMERALDA

Entre os anos de 2000 e 2002, quando a Esmeralda passou a atuar de maneira mais significativa na prestação de serviços para grandes empresas, foi elaborado um plano estratégico. Desde então houve atualizações no plano, mas não se estabeleceu um processo formal e recorrente de planejamento. Os dois sócios se envolvem nas decisões de marketing.

Não há um profissional dedicado exclusivamente à atividade de marketing. A área comercial conta com um profissional.

A Esmeralda é uma empresa que encontra dificuldades na gestão do processo estratégico de marketing. Apesar de seus diretores demonstrarem conhecimento sobre marketing, bem como uma visão clara sobre a contribuição potencial do marketing para a criação e manutenção de vantagem competitiva, as entrevistas demonstram que os mesmos ainda não obtiveram sucesso na gestão do processo. Sendo assim, os aspectos de processo identificados junto aos diretores retratam as dificuldades e as percepções sobre possíveis melhorias.

O processo estratégico de marketing da Esmeralda é descrito e analisado a seguir. A figura 7 traz um esquema que sintetiza a análise.

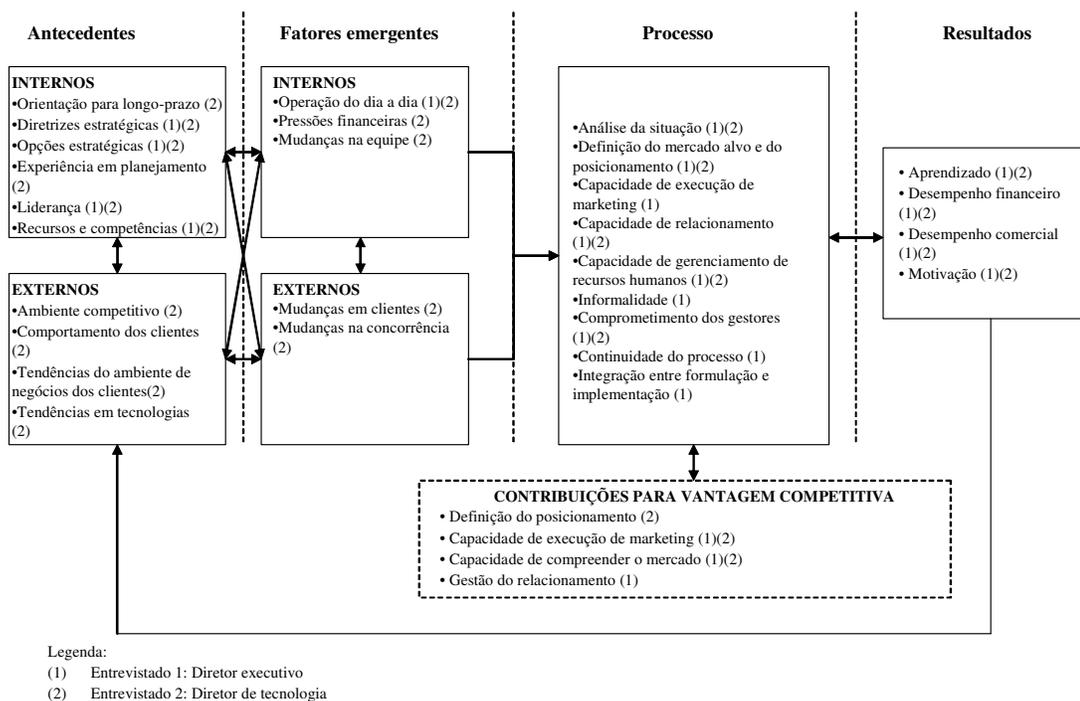


Figura 7 - O processo estratégico de marketing na Esmeralda

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing

Os fatores que contribuem para o padrão de adaptação da Esmeralda ao mercado foram divididos em internos e externos. Os internos são: orientação para longo-prazo, diretrizes estratégicas, opções estratégicas, experiência em planejamento, liderança, recursos e

competências. Ambiente competitivo, comportamento dos clientes, tendências do ambiente de negócios dos clientes e tendências em tecnologia são os fatores externos.

Segundo o diretor de tecnologia, uma orientação para médio e longo-prazo facilita e qualifica o processo estratégico, desde a leitura dos cenários, estabelecimento de metas e gestão da dia a dia da operação.

Os entrevistados reconhecem que uma definição clara das diretrizes estratégicas, do posicionamento, é importante para que a empresa possa competir, ser reconhecida pelo mercado e administrar mais efetivamente as pressões do dia a dia. No entanto, consideram que enfrentam dificuldades para se manterem fiel a uma estratégia de posicionamento, devido a questões operacionais do dia a dia e ao relacionamento com clientes e potenciais clientes que demandam serviços não alinhados com o posicionamento pretendido. Esta dificuldade compromete tanto o a captação de novos clientes como a gestão do relacionamento com clientes atuais, tendo em vista que, sem uma orientação estratégica clara, não é possível avaliar qual o perfil de cliente a empresa deseja atrair e manter. O trecho a seguir se refere a este problema:

“Outras vezes tu tem que ver como esse cliente novo vai te ajudar a atingir aquele posicionamento, ou ele vai começar a te desvirtuar? Mas como as pessoas não têm esse objetivo claro na cabeça, acontece que a imprevisibilidade é o dia a dia da empresa...”
(Diretor de tecnologia)

A capacidade de fazer opções estratégicas é considerada um fator importante para a evolução do negócio. Estas opções, na opinião dos executivos, geralmente exigem abrir mão de um cliente não lucrativo ou cujo serviço demandado não esteja alinhado com o posicionamento pretendido pela empresa. Nem sempre a Esmeralda faz opções que seus diretores considerem adequadas, muito em função das pressões financeiras e também da dificuldade encontrada em definir uma estratégia de posicionamento.

A experiência em planejamento foi citada como um dos fatores que contribuem para a efetividade do processo estratégico de marketing. A *“falta de uma cultura de planejamento”* na Esmeralda, segundo o diretor de tecnologia, não favorece o processo, que só poderia se desenvolver através do exercício constante de planejamento.

Da mesma forma, a capacitação e experiência dos principais executivos, além de suas características pessoais e profissionais, como estilo de liderança e habilidade para gerenciar pessoas, são aspectos relevantes e que contribuem para a condução do processo estratégico. Ambos os entrevistados ressaltam que o conhecimento dessas características e de como elas podem contribuir para o negócio, positiva e negativamente, auxilia na condução do processo.

A liderança do processo estratégico deve, na opinião do diretor executivo, estar atenta e evitar que as pressões operacionais desviem a empresa de sua orientação estratégica. Esta é uma postura necessária para garantir a evolução da empresa. Os colaboradores precisam perceber que há um esforço neste sentido por parte da alta gestão. No caso de uma pequena empresa, onde a proximidade entre os gestores e suas equipes é muito grande, são necessárias atitudes no dia a dia que reforcem a orientação e as opções estratégicas da empresa. Na percepção do diretor executivo, a liderança que demonstra estar comprometida com o processo estratégico é fundamental para a garantir a motivação dos envolvidos. No caso da Esmeralda, o envolvimento da diretoria com atividades de planejamento é problemático:

“[...] E daí o que acontece, por dispersão de esforço a gente não conseguiu dar atenção. A gente deveria se dedicar 100%, ficar ligado. Isso é uma coisa importante, eu ficar 100% ligado à área de marketing. A diretoria tem que ficar muito próximo mesmo, muitas vezes, acaba se distanciando e aí as coisas não dão muito certo.” (Diretor de tecnologia)

Um conhecimento profundo dos recursos e competências da empresa facilita desde o posicionamento até o controle das atividades de marketing. O diretor de tecnologia se refere à necessidade de a empresa ser transparente consigo mesma, no sentido de conhecer tanto suas forças quanto suas fraquezas e considerá-las no planejamento e implementação das ações.

Um fator externo apontado durante as entrevistas é a concorrência. Segundo o diretor de tecnologia, ela é formada principalmente por empresas com mais de dez anos de mercado e pode ser considerada uma pressão externa para o aperfeiçoamento do processo estratégico de marketing da Esmeralda.

O comportamento dos clientes e as tendências do ambiente de negócios dos clientes influenciam as decisões de marketing, exigem um posicionamento, capacidade de prever cenários e respostas rápidas ao mercado. A economia, a legislação e a tecnologia foram aspectos levantados nas entrevistas. A tecnologia e seus avanços, bem como as tendências de gestão de negócios de tecnologia, foram apontados pelo diretor de tecnologia como aspectos que influenciam diretamente o processo estratégico de marketing da Esmeralda.

4.4.2 Fatores Emergentes

No caso da Esmeralda, os fatores emergentes influenciam diretamente as decisões de marketing e ainda dificultam o estabelecimento de um processo formal de planejamento. Foram identificados quatro fatores emergentes internos e dois externos. Operação do dia a dia,

pressões financeiras e mudanças na equipe são os fatores internos. Mudanças em clientes e mudanças na concorrência são os externos.

A operação do dia a dia do negócio faz com que os executivos e a equipe concentrem os esforços no desenvolvimento e atendimento às demandas dos clientes atuais, sem dedicarem tempo para planejamento e implementação de projetos estratégicos. O trecho a seguir está relacionado com a dificuldade em se afastar do operacional e dedicar tempo para o desenvolvimento da estratégia:

“A pressão do dia a dia tu podes colocar como certa...a pressão em função de próprias deficiências que o planejamento poderia identificar e sanar no longo prazo.” (Diretor executivo)

Problemas em clientes devido a falhas nos processos de desenvolvimento ou atendimento também são comuns na operação do dia a dia. Com recursos humanos limitados, a empresa precisa priorizar a solução do problema e, com isso, eventuais esforços de planejamento ficam prejudicados:

“Então por exemplo, tu vai fazer uma reunião, tá organizando o pessoal e de repente liga um cliente que tá com um pepino enorme lá, que foi decorrência de um processo nosso, gerenciamento de processo aqui, que entregamos alguma coisa com falha...aí já desestruturou entende [...]” (Diretor de tecnologia)

Por se tratar de uma pequena empresa, com recursos financeiros limitados, a Esmeralda está sujeita a pressões financeiras relacionadas à manutenção do negócio. Muitas vezes a empresa assume projetos que não estão alinhados com o posicionamento pretendido tendo em vista pressões financeiras de curto-prazo, de acordo com um de seus diretores:

“[...] tem uma equipe pra manter, preciso ter projeto pra manter essa equipe, e isso acaba muitas vezes, por forças financeiras e econômicas, te desvirtuando do posicionamento.” (Diretor de tecnologia)

A qualidade dos serviços prestados pela Esmeralda está diretamente relacionada com a equipe envolvida nos projetos. Sendo assim, mudanças na equipe podem prejudicar a qualidade e, conseqüentemente, o relacionamento com clientes:

“[...] serviços são pessoas e pessoas entram e saem muito...quando tu vê, uma pessoa central que fazia esse processo funcionar, sem aquela pessoa desmonta toda a tua estrutura... que tu pensavas que tinhas.” (Diretor de tecnologia)

O diretor de tecnologia destaca que as mudanças no mercado, tanto em clientes quanto em concorrentes, podem significar oportunidades ou ameaças para o negócio da Esmeralda. No entanto, a falta de um monitoramento contínuo faz com que a empresa tenha dificuldades em acompanhar essas mudanças e adequar suas estratégias a elas.

4.4.3 Processo Estratégico de Marketing

Foram identificados nove componentes do processo, incluindo capacidades, atividades e comportamentos. São eles: análise da situação, definição do mercado alvo e do posicionamento, capacidade de execução de marketing, capacidade de relacionamento, capacidade de gerenciamento de recursos humanos, informalidade, comprometimento dos gestores, continuidade do processo e integração entre formulação e implementação.

A análise da situação é uma atividade central do processo na opinião dos executivos entrevistados, devendo incluir uma análise detalhada do ambiente interno, um exame das tendências do ambiente externo e uma avaliação da concorrência. É a partir do seu resultado que serão decididos os mercados de atuação e o posicionamento da empresa. Na Esmeralda, a análise da situação não é uma atividade formal, de natureza recorrente. Foi realizada quando da elaboração do planejamento estratégico, entre 2000 e 2002, e não é atualizada periodicamente.

O diretor executivo ressalta a necessidade de desenvolver competências que possibilitem à empresa definir e atender um mercado alvo, embora a empresa não tenha um mercado claramente definido:

“[...] mas eu acho que é definir um posicionamento geral, ou seja, o que eu vou entregar, pra quem, qual a competência que eu tenho que dominar e como que eu tenho que chegar nesse mercado... como que é a melhor forma de eu entregar esse item para o cliente de forma que ele perceba valor, na avaliação dele [...]”

A definição do posicionamento e sua implementação foram citadas diversas vezes por ambos os sócios como aspectos críticos do processo estratégico. A falta de um posicionamento reconhecido pelo mercado é considerada um dos principais problemas da empresa, conforme seu diretor de tecnologia: *“[...] um dos grandes problemas da empresa é o posicionamento dela não ter sido bem trabalhado junto ao mercado, em termos de ações de marketing mesmo.”*

Com relação à capacidade de execução de marketing também foi mencionada a necessidade de contratar um profissional de marketing e vendas, que atue principalmente no relacionamento com o mercado. Outro fator destacado foi a dificuldade de mensurar as ações de marketing e com isso justificar investimentos em divulgação e relacionamento.

Na Esmeralda, a captação de novos clientes é realizada basicamente através da rede de relacionamentos formada a partir de indicações de clientes e ex-clientes. Este é um indicativo da importância da gestão de relacionamentos para a empresa. As experiências positivas de

atuais clientes são importantes não só para a manutenção dos mesmos, como também para a conquista de novos. Conforme o diretor executivo, o relacionamento próximo com os clientes facilita o entendimento das necessidades e a melhoria da qualidade dos serviços.

A capacidade de gerenciar pessoas tem impacto direto sobre o processo estratégico de marketing da Esmeralda, conforme seus diretores. Ela é relacionada com a identificação dos perfis adequados para a formulação e implementação de estratégias de marketing, com o desenvolvimento e com o envolvimento da equipe no processo estratégico.

A maior dificuldade com relação ao gerenciamento de recursos humanos parece estar na implementação de iniciativas estratégicas, já que muitas vezes é necessário vencer resistências de uma equipe que não está habituada com mecanismos de controle e que, por sua vez, não percebe liderança no processo estratégico. As resistências acabam por dificultar a implementação até mesmo de ações simples como contribuir com o trabalho de assessoria de imprensa. O trecho a seguir está relacionado a essas resistências:

“Daí tu tens que implementar, mas gente que está muito solta não quer se enquadrar...daí a gente negocia, relaxa, ajusta, vê que de repente um planejamento que a gente fez deixou o processo muito burocrático, volta atrás [...]” (Diretor executivo)

Os diretores buscam desenvolver e envolver a equipe no processo através da constituição de comitês estratégicos, dedicados ao planejamento e implementação de ações de marketing e de melhorias na qualidade dos serviços prestados. A solução encontrada através dos comitês parece, na percepção do diretor executivo, ser um mecanismo efetivo para mobilização da equipe em torno de questões estratégicas. Através da discussão de assuntos do dia a dia e do estabelecimento de programas de curto prazo, o executivo acredita que tenha encontrado o caminho para desenvolver o processo estratégico de marketing na empresa. De qualquer forma, a informalidade, de acordo com o diretor executivo, ainda prevalece nas decisões de marketing da Esmeralda.

Na opinião dos entrevistados, é necessário que os colaboradores percebam o comprometimento dos diretores com o processo para que o mesmo seja bem sucedido. Os diretores reconhecem que a liderança é um requisito para obter o comprometimento da equipe, mas eles mesmos têm dificuldade de se desvincilhar das atividades operacionais e conduzir o processo. Com isso o envolvimento da equipe fica prejudicado e torna-se cada vez mais difícil reunir o grupo para planejar. Esta dificuldade está representada no trecho a seguir:

“A gente deveria se dedicar cem por cento... ficar ligado a isso aí...muito próximo mesmo. Muitas vezes, a gente acaba se distanciando e aí as coisas não dão muito certo.” (Diretor de tecnologia)

A continuidade do processo, através do exercício cotidiano do planejamento, é importante para o aperfeiçoamento do mesmo. O acompanhamento permanente dos resultados pode contribuir para o comprometimento. No entanto, os esforços de planejamento da Esmeralda não são periódicos e seus objetivos, metas e ações não são acompanhadas no dia a dia, dificultando a condução do processo.

Planejamento e implementação são percebidos como atividades integradas e dependentes, principalmente no ambiente de pequenas empresas onde planejar e implementar são atividades em grande parte das vezes conduzidas pelas mesmas pessoas. Outro aspecto que pode ser relacionado à integração entre planejamento e implementação é a necessidade de vincular os planos a ações concretas e mensuráveis, que possam ser acompanhadas no dia a dia. No caso da Esmeralda não há uma ferramenta de controle que estabeleça essa relação entre o planejamento e a implementação. Houve uma iniciativa, que não foi bem sucedida, de adotar o BSC. A importância desse aspecto para o diretor executivo está representada no trecho a seguir:

“[...] tem que levar a consequência...o planejamento tem que ter uma ferramenta como um BSC, em que tu consigas traduzi-lo em alguma coisa mais concreta. Porque onde a pessoa enxerga a meta concreta, o indicador concreto, ela consegue ter uma noção melhor do que está fazendo.”

4.4.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing

Foram identificados quatro resultados do processo estratégico de marketing, de acordo com os diretores da Esmeralda: aprendizado, desempenho financeiro, desempenho comercial, motivação dos colaboradores.

O aprendizado é apontado como um dos principais resultados do processo estratégico da Esmeralda. Os esforços de planejamento e de implementação de atividades de marketing, apesar de não serem considerados bem sucedidos, trouxeram experiências que podem contribuir para o seu aperfeiçoamento. Os executivos têm uma visão abrangente do processo estratégico de marketing e das possibilidades que o mesmo trás para a melhoria e evolução das práticas de negócio da empresa, apesar das dificuldades encontradas.

Não são utilizados indicadores específicos de marketing para avaliar o processo. No entanto, o desempenho de marketing é acompanhado indiretamente através de indicadores de desempenho financeiro e comercial.

Apesar de os diretores perceberem a necessidade de outros indicadores, como satisfação de clientes e satisfação de colaboradores, e até mesmo de outras métricas para o desempenho comercial e de marketing, ainda não conseguiram implementá-los. O que pode ser explicado pela própria dificuldade em gerenciar o processo estratégico.

Um fator importante que pode ser considerado resultado do processo estratégico de marketing da Esmeralda, é a motivação dos colaboradores. Os diretores reconhecem que há uma falta de motivação em torno do processo devido às dificuldades encontradas para mobilizar e comprometer os colaboradores. Por outro lado, há uma percepção de que o processo, quando bem sucedido, pode contribuir com o aumento da satisfação dos colaboradores.

4.4.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva

No caso da Esmeralda, foram identificadas quatro potenciais contribuições do processo estratégico de marketing para obtenção de vantagem competitiva: definição do posicionamento, capacidade de execução de marketing, capacidade de compreender o mercado e gestão do relacionamento.

Há uma forte percepção dos diretores entrevistados com relação à potencial contribuição do processo estratégico de marketing para a conquista e manutenção da vantagem competitiva, mesmo considerando as dificuldades enfrentadas pela empresa.

O primeiro aspecto ressaltado é a importância do posicionamento de marketing para a conquista de vantagem competitiva. No entanto, é possível dizer que a estratégia de posicionamento de marketing da Esmeralda não é bem sucedida pois, de acordo com seus diretores, ela não é reconhecida pelo mercado, conforme o trecho a seguir:

“[...] e até agora quais são as habilidades da Esmeralda, o que a Esmeralda quer na vida? Isso não está bem claro para o mercado.” (Diretor de tecnologia)

A capacidade de execução de marketing também é percebida como uma fonte de vantagem competitiva e é associada com a capacidade de implementar a estratégia de posicionamento.

A capacidade de compreender o mercado e os benefícios valorizados por ele é um aspecto que qualifica o processo estratégico, contribui para a diferenciação da empresa e é

associado com a atividade de marketing. No caso da Esmeralda já há a compreensão de que os benefícios advindos da tecnologia constituem o foco da abordagem comercial e não a tecnologia pura e simples. Este é um fator que, na visão do diretor executivo, contribui para o processo de diferenciação da empresa:

“[...] hoje a gente...hoje a própria missão que a Esmeralda tem já é diferenciada, em função dessa questão de marketing, ou seja nosso objetivo, não é produzir software.”

Por fim, merece destaque por parte dos entrevistados a confiança adquirida devido ao relacionamento com clientes. A empresa valoriza a transparência e a proximidade nos relacionamentos com seus clientes e considera que estes aspectos são percebidos como diferenciais por aqueles que já contrataram seus serviços.

4.4.6 Material de Divulgação

Foi analisado um folheto contendo informações sobre a empresa, seus produtos e serviços. O conteúdo do folheto é descrito a seguir.

- Capa: logotipo da empresa, ilustração e a frase “Sistemas de informação”.
- Página 1: selo “Microsoft Certified Partner”; texto de apresentação da empresa.
- Página 2: ilustração; texto apresentação dos serviços de consultoria e desenvolvimento de sistemas, integração de sistemas e desenvolvimento *web*.
- Página 3: ilustração; texto de apresentação dos serviços de treinamento.
- Página 4: ilustração; texto de apresentação dos produtos de gestão de editoras e de gestão de clínicas de diagnóstico.
- Contracapa: logotipo da empresa acompanhado da frase “Sistemas de informação”; informações para contato.

A apresentação dos produtos específicos para clínicas médicas e para editoras indica dois mercados-alvo da Esmeralda. No entanto, o restante do conteúdo do folheto fornece indícios de que a estratégia de segmentação e os mercados-alvo da empresa não são claramente definidos. A seguir é apresentado um trecho extraído do folheto demonstrando que a Esmeralda define seu mercado como todas as empresas que necessitam de serviços de tecnologia da informação:

“A Esmeralda tem experiência e *know-how* no que faz, atendendo com sucesso e alto índice de aprovação, de grandes a pequenas empresas dos mais variados segmentos”.

Os trechos a seguir indicam que o posicionamento da empresa é difuso, pois ela se propõe a atender todo tipo de necessidades de tecnologia da informação:

“Seja qual for a sua necessidade em sistemas de informação, conte com a Esmeralda para garantir o suporte que a sua empresa necessita para se tornar mais eficiente.”

“A Esmeralda é o parceiro ideal para todas as suas necessidades de tecnologia da informação.”

Apesar de os diretores da Esmeralda considerarem a definição do posicionamento como um dos componentes críticos do processo estratégico de marketing, o material analisado demonstra que a empresa realmente não possui uma estratégia de posicionamento.

Há fortes indícios no material analisado de que a segmentação, a definição do mercado alvo, o posicionamento de marketing e a execução de marketing da Esmeralda são diretamente influenciados pela falta de orientação estratégica e pelas dificuldades encontradas na condução do processo estratégico de marketing.

4.5 EMPRESA ÔNIX

A empresa segue um processo formal de planejamento que indica as principais diretrizes para atuação no mercado e para os investimentos a serem realizados. Quatro sócios se envolvem no planejamento, que inclui decisões de marketing. Dois dos sócios se envolvem diretamente nas atividades de implementação das estratégias de marketing e vendas. Uma assistente de marketing também participa do processo, sendo responsável pela execução das atividades de promoção. Os demais funcionários são envolvidos indiretamente no processo.

O processo estratégico de marketing da Ônix é descrito e analisado a seguir. A figura 8 traz um esquema que sintetiza a análise.

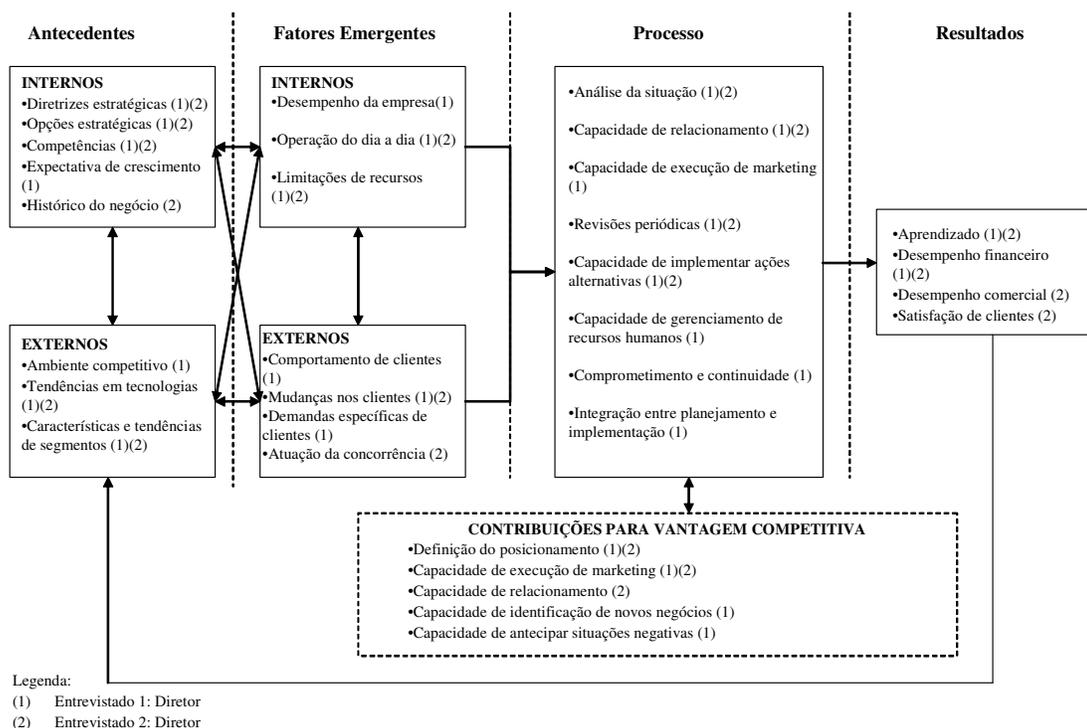


Figura 8 - O processo estratégico de marketing na Ônix
Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.1 Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing

Os antecedentes identificados foram divididos em internos e externos. Os internos são: diretrizes estratégicas, opções estratégicas, competências, expectativa de crescimento e histórico do negócio. Já os externos são: ambiente competitivo, tendências em tecnologias e características e tendências dos segmentos.

Já nos primeiros anos de operação os sócios da Ônix perceberam que a empresa não poderia ficar vinculada a uma única tecnologia, no caso o desenvolvimento de bancos de dados, e que deveria definir seu negócio a partir da prestação de serviços em tecnologia. O vínculo com uma única tecnologia poderia, na percepção dos diretores, comprometer a expansão e até a sobrevivência do negócio, considerando que a tecnologia é rapidamente absorvida pelo mercado e, com isso, deixa de constituir um diferencial competitivo.

Ao contrário da especialização em uma só tecnologia, a opção foi por desenvolver a capacidade de trabalhar com várias tecnologias, o que possibilitou aumentar a sua velocidade

de resposta às demandas dos clientes e também viabilizou a expansão do negócio. O domínio de várias tecnologias contribuiu para a redução de custos e, conseqüentemente, para o aumento de competitividade da empresa.

Inicialmente a empresa foi posicionada como um desenvolvedor de sistemas, principalmente de sistemas de ERP, tendo grandes empresas como seu mercado-alvo. Esta opção não foi resultado de um processo formal de planejamento. Com a entrada de concorrentes multinacionais, percebeu que não seria possível manter este posicionamento.

Pressionada por um lado pelo cenário competitivo e por outro por demandas dos clientes, ainda sem estar desenvolvendo formalmente seu planejamento, a empresa teve o seu negócio redefinido, conforme um dos diretores entrevistados:

“E aí a gente se deu conta de que precisava ter um novo meio, uma nova linha de serviços auxiliada pelo know-how que a gente tinha, que era o que? Como a gente estava acostumado em grandes corporações, com grandes volumes de dados, trabalhar com grandes aplicações pra nós nunca foi problema. Então o cliente falava... ‘vai ter tabelas, informações de cem mil, um milhão de registros’...isso sempre foi comum pra nós. Ai o que acontece...BI que é uma linha de negócios que exige trabalhar com volumes gigantescos e ter estratégia em cima disso era uma coisa natural [...]”

Posteriormente, através de um processo de planejamento estratégico, foram estabelecidas as diretrizes estratégicas e o negócio da Ônix foi definido como a prestação de serviços de: desenvolvimento de soluções de BI, desenvolvimento de aplicativos, fábrica de software e *outsourcing*. A definição estava sustentada em uma competência para o trabalho com grandes volumes de dados e grandes aplicações.

A expectativa de crescimento aumenta na medida em que a empresa consegue definir seu negócio e com isso percebe a resposta favorável do mercado:

“Depois que definiu bem o seu foco, o seu negócio, aí começa a aparecer o seguinte: Pessoal... já deu um crescimento, nem vou dizer crescimento, deu estabilidade...a gente tá se mantendo, muito bem... mas nós queremos crescer [...]” (Diretor)

Esta expectativa estimula a busca por melhores práticas de marketing, apesar de serem identificadas quase exclusivamente com ações de divulgação, e é um incentivo para o processo estratégico de marketing.

O histórico do negócio gera conhecimento e contribui para a melhoria do processo de planejamento e implementação. Ele influi no estabelecimento de metas, na programação de investimentos e nas práticas de relacionamento com os clientes. O conhecimento do histórico garante, na visão dos entrevistados, uma probabilidade maior de sucesso para as ações de marketing. O conhecimento acumulado também subsidia todo o esforço de previsões de

negócios a serem gerados. A importância do histórico é ressaltada por um dos diretores da Ônix:

“[...] e aí tu começa a ter esse histórico de...do teu passado, como que é o acompanhamento mês a mês da tua operação. Uma coisa é receita e outra coisa é operação, projetos, investimento que tem a fazer... e isso te ajuda para o planejamento ser um pouquinho mais refinado.”

O ambiente competitivo é outro antecedente do processo estratégico de marketing, que contribui para o padrão do comportamento de adaptação da Ônix ao mercado. A concorrência de grandes empresas multinacionais foi considerada como um fator decisivo para a definição do negócio e para o posicionamento da empresa. A pressão dos grandes concorrentes fez com que o foco do negócio da Ônix fosse redefinido para o desenvolvimento de soluções de BI. O novo foco, de acordo com um dos diretores, garante um espaço junto aos grandes clientes, em projetos cujo escopo e dimensão não interessam aos concorrentes de grande porte.

As tendências em tecnologia para desenvolvimento de software têm impactos no processo estratégico de marketing, especialmente na definição dos serviços prestados pela empresa. Embora a atualização tecnológica não constitua um diferencial, a empresa precisa dominar as diversas tecnologias existentes e ter capacidade para selecionar a mais adequada para cada projeto. Uma nova tecnologia, como já foi mencionado anteriormente, pode aumentar a velocidade de resposta e reduzir custos.

A Ônix não é especializada em nenhum segmento de mercado, em troca de maior flexibilidade e da redução dos riscos associados à dependência a um segmento específico. Restringindo sua atuação, a empresa estaria, conforme seus diretores, sujeita às oscilações do ambiente de negócios de um único segmento. Sendo assim, há uma percepção de que as características e tendências de diversos segmentos de mercado, atuais e potenciais, podem representar ameaças e oportunidades para a empresa, influenciando o estabelecimento de metas e as estratégias de captação e relacionamento com clientes.

4.5.2 Fatores Emergentes

Os fatores emergentes têm um impacto direto sobre o dia a dia do comportamento estratégico de marketing. São responsáveis pela estratégia emergente, que não foi previamente planejada, e podem exigir improvisações e adaptações na estratégia original.

No caso da Ônix foram identificados aspectos internos e externos, que podem ser considerados fatores operacionais. O desempenho da empresa, a operação do dia a dia e as limitações de recursos são fatores internos. O comportamento de clientes atuais, as mudanças nos clientes, as demandas específicas de clientes e a atuação da concorrência, constituem os fatores externos.

Reuniões para acompanhamento e avaliação dos desempenhos comercial e financeiro são realizadas semanalmente. De três em três meses são realizadas revisões do planejamento anual, que estabelecem metas comerciais e financeiras, conforme esclarece um dos entrevistados:

“Final de ano a gente faz o planejamento pro ano todo, ao longo dos meses a gente tem reuniões semanais, geralmente nas segundas-feiras, em que a gente vê status de projetos, problemas que podem estar acontecendo, quais são as ações que a gente precisa focar naquela semana pra reverter uma situação negativa ou pra ampliar uma situação positiva, isso vai ser organizado semanalmente... é geralmente trimestralmente que a gente compara então o resultado com o que a gente tinha planejado no início.” (Diretor)

Um desempenho aquém do planejado, que venha a ser identificado nas reuniões semanais e confirmado nas reuniões trimestrais, exige ajustes no plano. Estas adequações podem envolver intensificação das ações de vendas, entrada em novos segmentos e revisões do orçamento de marketing, entre outros.

O dia a dia da operação direciona esforços para outras atividades em detrimento da melhoria das práticas e do desenvolvimento das competências de marketing necessárias, conforme um dos diretores quando se refere ao plano de comunicação com o mercado:

“Ele começa a acontecer agora, mas ele tava embrionário, eu digo embrionário porque..., porque era tanta coisa interna que a gente vinha fazendo e desenvolvendo que daqui a pouco parecia assim que não tinha espaço, hoje ele começa a fazer falta.” (Diretor)

As limitações de recursos humanos e tecnológicos também podem influenciar no ritmo de expansão da empresa, pois a avaliação da viabilidade de cada novo projeto ou cliente deve incluir estes recursos e, em alguns casos, os mesmos podem inviabilizar o negócio.

Em função da natureza do serviço prestado, da proximidade que existe entre fornecedor e cliente, o comportamento dos clientes atuais pode ser considerado um fator emergente. Grande parte das decisões de marketing, como investimentos no relacionamento ou na captação de novos clientes, é tomada em função deste comportamento. No caso da Ônix, que priorizou ao longo de sua história o atendimento a clientes de grande porte, a própria definição do negócio foi resultado também de uma pressão dos clientes para que a empresa delimitasse seu escopo de atuação. Em geral, os clientes de grande porte procuram

fornecedores especializados em determinadas tecnologias e no desenvolvimento de aplicações específicas. Esta pressão dos clientes para a definição do negócio é identificada a seguir:

“E a gente começa a ver que é difícil fazer tudo e ser reconhecido, por que o cliente também, por ser corporativo pergunta...tu és melhor no que? Então a gente sempre foi muito questionado. Se tu trabalhas em empresas pequenas, o cara quer um ‘faz tudo’, então isso já é um outro problema. Em empresas que tem mercados menores, o cara quer um fornecedor só, pra barganhar. Então o nosso mercado já era muito assim... olha, eu te quero pra isso aqui.”
(Diretor)

A proximidade com os clientes, também deixa a Ônix vulnerável a mudanças nas estratégias e nas prioridades dos clientes, assim como a eventuais problemas que possam ocorrer nos seus ambientes de negócios. As mudanças podem envolver desde a troca de profissionais envolvidos na contratação dos serviços até fusões e aquisições dos clientes, afetando assim as expectativas de negócios relacionados a estes clientes. Mudanças nos ambientes incontroláveis dos clientes também podem influenciar o processo estratégico de marketing da Ônix, exigindo adequações e ajustes no plano.

Outro fator emergente que intervém no processo estratégico da Ônix são as demandas de projetos não previstos ou oportunidades de distribuição de produtos de terceiros. Os projetos podem levar a empresa a atuar em um novo segmento ou mercado. As oportunidades de distribuição de novos produtos podem representar uma oportunidade para ampliação de serviços e consolidação do posicionamento, conforme o trecho a seguir:

“Então tudo começa a aparecer em função de permitir maximizar os lucros e resultados em cima de cada linha de negócio de uma empresa de serviços, se eu precisar distribuir, vender alguma...esse produto tem que estar agregando aos nossos serviços.” (Diretor)

A atuação pouco qualificada da concorrência pode ser considerada um fator emergente pois gera oportunidades de negócios e contribui para o posicionamento da Ônix. Muitos concorrentes, de acordo com os entrevistados, não possuem um nível de serviço aceitável e acabam por perder clientes para empresas mais estruturadas e com competência para a gestão de projetos. Por outro lado, a qualificação de alguns poucos concorrentes estimula a busca pela melhoria contínua na prestação do serviço.

4.5.3 Processo Estratégico de Marketing

Foram identificados oito componentes do processo estratégico de marketing: análise da situação, capacidade de relacionamento, capacidade de execução de marketing, revisões periódicas, capacidade de implementar ações alternativas, capacidade de gerenciamento de

recursos humanos, comprometimento e continuidade, integração entre planejamento e implementação. Estes componentes se referem a atividades, capacidades e comportamentos necessários para sustentar a estratégia de marketing.

A análise da situação é uma atividade relacionada a capacidades específicas. Há uma percepção de que esta é uma atividade central do processo estratégico de marketing. No entanto, prevalecem técnicas informais para análise de mercado em detrimento de abordagens e ferramentas sofisticadas. As previsões e os cenários são definidos a partir dos contatos freqüentes com a base de clientes e da rede de relacionamentos dos executivos que conduzem o negócio. Sendo assim, é salientada a necessidade de desenvolver as capacidades de extrair informações relevantes através de mecanismos informais como contatos com clientes e redes de relacionamento, bem como de construir cenários a partir de informações desestruturadas. Este aspecto está representado no trecho a seguir:

“ [...] uma pesquisa assim de market share, oportunidades de mercado nós não fazemos ... mais é percepção, conversa com o cliente, o (nome do Diretor) conhece bastante empresas lá do setor...Petróleo, então a gente está sempre conversando com empresários e tal, e acompanhando noticiários enfim... e é mais pela percepção que nós temos do que pode ser oportunidade.” (Diretor)

De qualquer forma, mesmo não utilizando técnicas formais de análise de mercado, há um processo de planejamento e um plano anual onde são registrados os cenários e os principais indicativos relativos à análise do mercado, que devem justificar o conjunto de objetivos e ações propostos, conforme um dos diretores:

“Bom, a gente tem essas reuniões no final e início do ano, que a gente estabelece três cenários: um conservador, um real e um otimista...a gente sempre mapeia três cenários pro planejamento ...e aí ao longo do ano a gente sempre faz reuniões semanais e a gente consolida os resultados por unidade [...]”

Há um entendimento por parte dos diretores de que não há necessidade de aplicação de técnicas formais de análise de mercado devido ao grande potencial do mercado e às características e dimensões da empresa. Segundo os diretores há espaço para crescer no mercado local e estas técnicas seriam necessárias apenas no momento em que a empresa tivesse interesse em expandir seus negócios para outros estados.

Gerenciar o relacionamento com os clientes para garantir a proximidade é um dos principais requisitos para o processo estratégico de marketing na Ônix. De acordo com os entrevistados a proximidade melhora a qualidade das informações para o planejamento. A previsão de negócios a serem gerados a partir da carteira de clientes atuais é um dos componentes centrais do planejamento. Ela é construída a partir dos contatos freqüentes com os clientes, que fornecem indicativos sobre a probabilidade de novos projetos, além de

informações referentes à estratégia e ao ambiente de negócios de suas empresas. As metas são traçadas inicialmente a partir das expectativas de negócios junto aos clientes atuais e posteriormente são complementadas com as metas de captação de novos clientes.

A capacidade de execução de marketing é relacionada principalmente com os esforços de comunicação com o mercado. Os diretores da Ônix salientaram que esta é uma capacidade que precisa ser desenvolvida na empresa, apesar de já haver um histórico de ações realizadas. Ambos os executivos constataram a necessidade de aperfeiçoar a estratégia de comunicação, embora também tenham destacado a dificuldade enfrentada pela empresa em identificar o que poderia ser considerado como as práticas ideais para a comunicação no setor de desenvolvimento de software. Uma alternativa é a realização de testes contínuos de abordagens de comunicação, relacionamento e vendas, com o intuito de aperfeiçoar a prática.

As revisões periódicas do plano são associadas com a capacidade de identificar e implementar alternativas de ações. Esta capacidade é necessária para responder às influências operacionais descritas anteriormente e para buscar novas alternativas de ações quando os resultados não são os esperados.

A capacidade de gerenciamento de recursos humanos, que envolve a alocação dos recursos adequados às características e necessidades dos clientes, além da retenção de profissionais considerados chave para a entrega dos serviços contratados, é um aspecto relacionado com a implementação da estratégia.

Apesar de apenas os principais executivos serem envolvidos no planejamento, os entrevistados reconhecem a importância da comunicação e do envolvimento de todos os colaboradores no processo estratégico de marketing. Este envolvimento acontece essencialmente através do acompanhamento dos resultados e dos ajustes realizados ao longo do processo.

Para o bom andamento do processo, os executivos destacam a importância de garantir a continuidade dos esforços de planejamento e o comprometimento de todos os envolvidos, especialmente em um ambiente onde as pressões e demandas do dia a dia são grandes.

É possível afirmar que as atividades de formulação e a implementação de marketing na Ônix são integradas. A integração pode ser identificada no processo de planejamento, que é constituído por revisões contínuas, e sofre ajustes e adequações ao longo do período. A implementação, por sua vez, é associada à necessidade de apresentar respostas rápidas ao mercado e é responsável muitas vezes por alterar o curso do que havia sido planejado anteriormente. Um dos entrevistados manifestou a necessidade de integração entre as duas dimensões da seguinte forma:

“como é o acompanhamento mês a mês da tua operação ... uma coisa é receita e outra coisa é operação, projetos, investimentos que precisam ser feitos, e isso te ajuda para que o planejamento seja um pouquinho mais refinado.” (Diretor)

4.5.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing

Os resultados do processo estratégico de marketing da Ônix incluem os impactos do processo na empresa e os indicadores da eficácia do processo normalmente monitorados. São eles: aprendizado, desempenho financeiro, desempenho comercial e satisfação de clientes.

As experiências acumuladas durante o processo envolvem desde a definição do posicionamento da empresa até as práticas de comunicação com mercado. Estas experiências geram conhecimento e contribuem para o amadurecimento do processo e, juntamente com o comprometimento e a continuidade do planejamento, qualificam a atuação da empresa. O aprendizado é um elemento do processo bastante valorizado pelos entrevistados:

“Por que são tantos questionamentos, tantas dúvidas nesse primeiro momento que aí a gente pega e dá um grande salto e faz toda a diferença. Não teria...por que se não parece: puxa que sacada! Não foi sacada, foi o aprendizado.” (Diretor)

“Então 60 dias dá pra fazer muita coisa, com tranqüilidade, sem desespero, quanto mais longe tu vai enxergando, isso tu vai aprendendo a fazer.” (Diretor)

Os indicadores financeiros são os mais desenvolvidos e constituem a base para a avaliação do desempenho da empresa e, indiretamente, do desempenho de marketing. Um dos indicadores mais utilizado é a margem de contribuição dos contratos.

O desempenho comercial é avaliado a partir do número de novos contratos e também das metas de faturamento e de margem dos contratos fechados. Ainda com relação ao desempenho comercial, os entrevistados indicam que um fator a ser avaliado na medida em que a empresa aperfeiçoa suas práticas de marketing é a velocidade de expansão para novos mercados, ou seja, a entrada em segmentos ainda não atendidos.

A satisfação de clientes é acompanhada informalmente através dos contatos e do relacionamento com os clientes. Não são realizados esforços estruturados para coleta de dados e análise da satisfação, embora os diretores reconheçam que há necessidade de implementar um processo formal com esta finalidade. Indicadores da operação, como produtividade e pontualidade, podem ser indiretamente associados com o nível de serviço prestado e, conseqüentemente, com a satisfação dos clientes. Estes indicadores são avaliados por projeto ou cliente.

4.5.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva

Os executivos da Ônix percebem que o processo estratégico de marketing contribui para a vantagem competitiva da empresa através dos seguintes fatores: definição do posicionamento, capacidade de execução de marketing, capacidade de relacionamento, capacidade de identificação de novos negócios e capacidade de antecipar situações negativas.

A definição do negócio e o posicionamento são percebidos como frutos do processo de formulação e implementação da estratégia, sendo relevantes para a imagem da empresa no mercado e, principalmente, para sua continuidade e expansão. Um dos executivos observa:

“Se a gente tivesse ficado naquela tecnologia que a gente iniciou...hoje a empresa não existiria mais. Como eu sei que foi o caso de empresas que começaram naquela tecnologia, não evoluíram para outras e acabaram fechando [...]” (Diretor)

A capacidade de execução de marketing envolve basicamente as atividades de divulgação. Há uma convicção entre os executivos de que a empresa está em um momento que requer um aprimoramento de suas práticas de comunicação, pois estas são necessárias para reforçar o posicionamento e ampliar o reconhecimento da Ônix junto a seu mercado-alvo.

A capacidade de relacionamento contribui para a obtenção de vantagem competitiva quando a empresa conquista a proximidade e a confiança de seus clientes. O trecho a seguir indica a importância do relacionamento na percepção de um dos diretores:

“Tô dando uma promessa pra ele, com a garantia de que vai ser entregue no final...então, pro cara botar esse volume de dinheiro na tua mão, tem que ter um histórico. Ele vai se informar, vai pedir referência... então no nosso serviço, o marketing boca a boca, a referência, os cases de sucesso, eles te servem como um aval, um selo de qualidade.” (Diretor)

A capacidade de responder rapidamente às solicitações dos clientes é considerada um diferencial competitivo da Ônix e também pode ser associada com a capacidade de relacionamento. A proximidade com os clientes e o conhecimento da operação possibilitam o atendimento rápido às demandas, essencial para a entrega dos serviços fornecidos pela empresa. A resposta rápida também pode ser associada à definição do negócio e às competências desenvolvidas pela empresa através do seu processo estratégico. Um dos diretores associa a necessidade de responder rapidamente aos clientes com a diferenciação da empresa:

“Acho que hoje a gente tá conseguindo responder aos clientes com velocidade, com pontualidade. Eu acho que isso é uma coisa que diferencia. Hoje o cliente olha pro

fornecedor de software como uma extensão do braço dele né? Ele tem um problema, ele precisa de uma solução, geralmente a solução ele precisa rápido, não tem muito tempo e a gente tem conseguido, pelo menos até agora, a gente tem conseguido dar uma resposta rápida.” (Diretor)

O processo estratégico de marketing facilita a identificação de novos negócios, principalmente através do comprometimento e continuidade dos esforços de planejamento e da efetividade da implementação. O aprendizado relativo às respostas do mercado e a proximidade com os clientes, também são fatores que facilitam a identificação de novos negócios e conseqüentemente contribuem para a manutenção da vantagem competitiva da empresa.

A organização, a capacidade de ler cenários e de antecipar situações negativas são fatores do processo estratégico que contribuem para a diferenciação da empresa frente aos concorrentes. Conforme um dos entrevistados:

“...mas vê a média das empresas de informática, eles trabalham no ontem, tão vendendo almoço pra poder jantar. Então tu começa a organizar isso, começa a facilitar... Daqui a dois meses nós vamos ter um problema, ah daqui a dois meses, dá tempo de fazer!” (Diretor)

4.5.6 Material de Divulgação

No caso da Ônix, o material analisado foi um folheto com informações sobre a empresa e seus serviços. A seguir é descrita a organização do conteúdo do material.

- Capa: logotipo da empresa, ilustração e a frase “Direcionando a tecnologia para seu negócio”.
- Página 1: foto da sede, logotipo e texto de apresentação da empresa.
- Página 2: ilustração; frase “Desenvolvendo sistemas no tamanho exato das necessidades de nossos clientes”; texto de apresentação dos serviços de desenvolvimento (escritório de projetos, fábrica de software e *baseline*).
- Página 3: ilustração; frase “Um olhar orientado para a identificação do profissional certo para o cliente certo”; texto de apresentação do serviço de *outsourcing*, diagrama apresentando a metodologia própria de gerenciamento de projetos e de produtos; selos e texto sobre alianças e parceiros;
- Página 4: ilustração; frase “Mais do que um produto, um conceito para enxergar seu negócio”; texto de apresentação do serviço de consultoria em *business intelligence*; diagrama representando o serviço de *business intelligence*.

- Contracapa: lista de clientes, logotipo da empresa e informações para contato.

Além da lista de clientes apresentada na contracapa, que traz empresas de médio e grande portes de vários segmentos de atuação, não há elementos no folheto que possibilitem identificar a estratégia de segmentação e a definição do mercado alvo da Ônix. Este aspecto pode ser relacionado com a ausência da segmentação entre os componentes do processo estratégico de marketing da Ônix. A opção por não se especializar em um ou mais segmentos foi mencionada na entrevista com os diretores e é considerada neste estudo uma opção estratégica que influencia o processo estratégico de marketing.

Também não há no conteúdo do material elementos textuais que possam identificar com clareza o posicionamento de marketing da Ônix que, da mesma forma que a segmentação, não está entre os componentes do processo. No modelo gerado a partir da entrevista com os diretores, o posicionamento é considerado no nível corporativo, como uma definição do negócio da empresa, que optou por focar suas atividades em serviços de desenvolvimento de soluções de BI, desenvolvimento de aplicativos, fábrica de software e *outsourcing*. Estes serviços estão caracterizados no folheto, representando a definição do negócio e o posicionamento corporativo da empresa.

As frases que estão na capa e nas páginas internas, apresentadas na descrição do conteúdo e alguns trechos do material analisado são bastante genéricos e também não possibilitam a identificação de uma estratégia de posicionamento de marketing. A seguir são apresentados exemplos dos trechos referidos acima:

“Atualmente, é um dos principais fornecedores de serviços de tecnologia no sul do país, [...]”

“Para a Ônix, prestar serviços de qualidade é direcionar a tecnologia para o sucesso da sua empresa, buscando sempre superar os objetivos traçados e não apenas alcançá-los.”

4.6 ANÁLISE COMPARATIVA

Entre as empresas analisadas, a Ametista, a Cristal e a Ônix conduzem processos formais de planejamento, onde são definidas estratégias e ações de marketing. A Cristal é a única que documenta as decisões de marketing em um plano específico. A Diamante e a Esmeralda não conduzem processos formais de planejamento e têm as ações de marketing decididas no dia a dia por seus principais executivos.

Com relação à implementação das ações de marketing, os executivos entrevistados se envolvem diretamente em ações de relacionamento e vendas, além de participarem ou acompanharem diretamente os processos de desenvolvimento de produtos e de entrega dos serviços contratados. A Ametista e a Cristal possuem equipes comerciais. A Diamante possui um vendedor externo e uma equipe de telemarketing. A Esmeralda possui um profissional de relacionamento com o mercado. A Ônix não possui vendedores em sua equipe, mas é a única das cinco analisadas que mantém uma profissional de marketing para coordenar as atividades promocionais.

Conforme os entrevistados, a divulgação é uma das principais atividades de implementação de marketing. A Ametista e a Cristal possuem contratos fixos para serviços de assessoria de imprensa. A Ônix contrata serviços de assessoria de imprensa eventualmente e a Diamante e a Esmeralda não contratam. Serviços de agências de propaganda e de profissionais de *design* são contratados eventualmente pelas empresas analisadas.

A seguir são discutidos comparativamente os resultados das análises das entrevistas e dos materiais de divulgação.

A figura 9 apresenta uma síntese da análise comparativa.

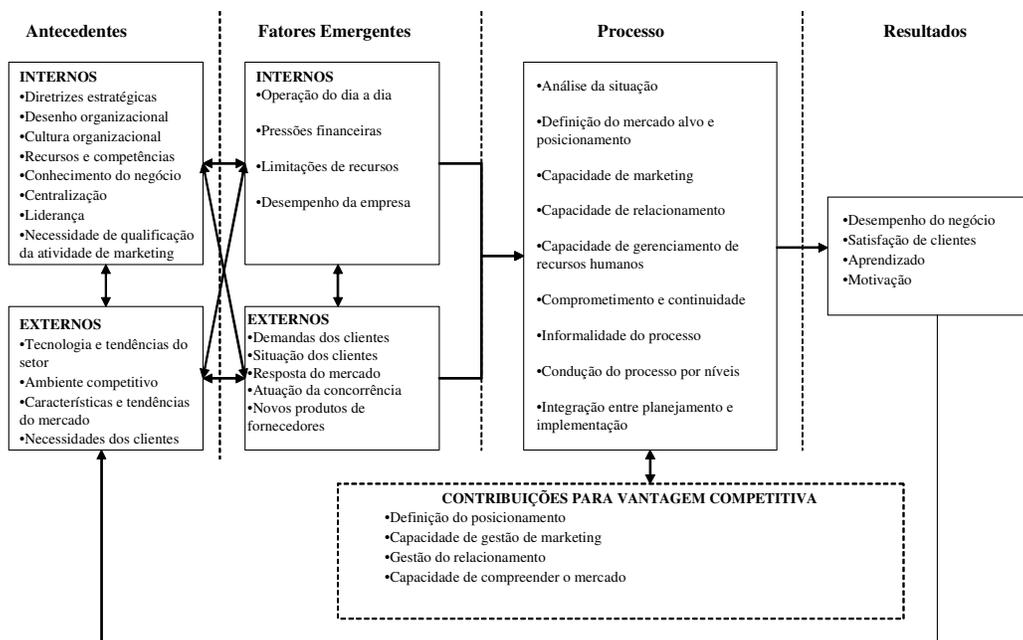


Figura 9 - Síntese da análise comparativa: o processo estratégico de marketing nas pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software

Fonte: elaborado pelo autor.

4.6.1 Os Antecedentes Contextuais do Processo Estratégico de Marketing

Os antecedentes contextuais do processo estratégico de marketing foram divididos em internos e externos, estão representados nos quadros 10 e 11 e são discutidos a seguir.

Conceito principal	Conceitos relacionados	Casos
Diretrizes estratégicas	Diretrizes estratégicas	A, C, E, O
	Opções estratégicas	C, D, E, O
	Expectativa de crescimento	D, O
	Objetivos do negócio	A
	Orientação para longo-prazo	E
Desenho organizacional	Desenho organizacional	A, C
Cultura organizacional	Cultura organizacional	A, D
	Características da equipe	D
Recursos e competências	Competências	D,O
	Recursos e competências	E
	Experiência em planejamento	E
	Competência em desenvolvimento de software	C
Conhecimento do negócio	Conhecimento adquirido	A
	Histórico do negócio	O
Centralização	Centralização	D
Liderança	Liderança	E
Necessidade de qualificação da atividade de marketing	Necessidade de qualificação da atividade de marketing	A, E, O

Quadro 10 - Antecedentes internos do processo estratégico de marketing

Fonte: elaborada pelo autor

Legenda:

- A: Ametista
- C: Cristal
- D: Diamante
- E: Esmeralda
- O: Ônix

A análise comparativa dos casos indica oito antecedentes internos ao processo estratégico de marketing: diretrizes estratégicas, desenho organizacional, cultura organizacional, recursos e competências, conhecimento do negócio, centralização, liderança e necessidade de qualificação da atividade de marketing.

Aspectos relacionados às diretrizes estratégicas são mencionados em todos os casos estudados. As diretrizes estratégicas incluem o posicionamento da empresa, suas opções estratégicas e seus objetivos. A capacidade de fazer opções estratégicas e definir claramente seu negócio, pode servir como orientação para os esforços de marketing, facilitando a formulação e implementação de estratégias. Entre as empresas analisadas, a Esmeralda é a que possui maior dificuldade na definição de seu posicionamento e, conseqüentemente, enfrenta dificuldades também em suas decisões de marketing, embora seus diretores reconheçam a necessidade de definir o negócio com uma orientação para o longo-prazo. Os objetivos do negócio, incluindo as expectativas de crescimento, levam as empresas a buscarem aperfeiçoar suas práticas de marketing, como identificado nos casos da Ametista e da Ônix. A Diamante, em função de sua expectativa de crescimento, é levada a acelerar seu processo de desenvolvimento de produtos.

O desenho organizacional em empresas como a Ametista e a Cristal, com unidades de negócio bem definidas e sistemas formais de gestão, têm influência sobre o processo estratégico de marketing. Nestes casos, as empresas reconhecem a necessidade de decisões de marketing corporativas e de produto. A alocação de recursos para ações de marketing também pode ser relacionada com o desenho organizacional.

A cultura organizacional pode favorecer ou dificultar o processo estratégico de marketing. No caso da Ametista, a cultura voltada a resultados, favorece atividades de planejamento e impulsiona a empresa para a busca de melhores práticas, inclusive em marketing. Na Diamante, a informalidade da gestão dificulta a adoção de processos formais de planejamento.

Competências em desenvolvimento de software, que variam desde a competência em uma tecnologia específica até a competência genérica em desenvolvimento de sistemas de gestão, contribuem para a definição do posicionamento e das estratégias de produto de empresas como a Cristal, a Diamante e a Ônix. Na Esmeralda, a avaliação dos recursos e competências disponíveis é reconhecida como necessária para a formulação e implementação de estratégias de marketing.

O histórico de ações de marketing e vendas, com seus respectivos resultados, contribui para o aperfeiçoamento do processo estratégico de marketing em empresas como a Ametista e a Ônix. O domínio da operação, dos recursos disponíveis e de como aplicá-los da forma mais efetiva, também é reconhecido como um aspecto que contribui para a melhoria do processo de formulação e implementação de estratégias da Ônix.

A centralização das decisões de marketing é um aspecto que pode ser facilmente identificado na Diamante, embora em todos os outros casos, principalmente devido ao porte das empresas analisadas, ele também esteja presente. Na Diamante este aspecto é mais marcante devido às características dos próprios sócios e de sua equipe, que é essencialmente técnica e com poucas habilidades de gestão. Nas demais, apesar dos esforços de envolvimento de gestores médios e demais colaboradores, a centralização também está presente, influenciando o processo estratégico de marketing.

A liderança foi mencionada no caso da Esmeralda como um fator que pode favorecer a condução do processo estratégico de marketing. O envolvimento dos líderes no processo pode contribuir para o comprometimento e envolvimento da equipe, assim como para a continuidade dos esforços de planejamento.

A necessidade de qualificação da atividade de marketing foi reconhecida pelos diretores da Ametista, da Esmeralda e da Ônix. Este aspecto deve influenciar positivamente o processo, levando as empresas a buscarem desenvolver competências e a investir em recursos que possibilitem a melhoria do processo de marketing.

Conceito principal	Conceitos relacionados	Casos
Tecnologia e tendências do setor	Tendências em tecnologia	A, D, E, O
	Tendências do setor	C
Ambiente competitivo	Ambiente competitivo	C, D, E, O
Características e tendências do mercado	Características e tendências dos segmentos	O
	Características do mercado de atuação	D
	Comportamento dos clientes	E
	Tendências do ambiente de negócios dos clientes	E
Necessidades de clientes	Necessidades dos clientes	A
	Necessidades de clientes e potenciais clientes	C

Quadro 11 - Antecedentes externos ao processo estratégico de marketing

Fonte: elaborada pelo autor

Legenda:

- A: Ametista
- C: Cristal
- D: Diamante
- E: Esmeralda
- O: Ônix

São quatro os antecedentes externos resultantes da análise comparativa dos casos: tecnologia e tendências do setor, ambiente competitivo, características e tendências do mercado e necessidades de clientes.

A evolução rápida da tecnologia é uma das condições do ambiente que exige dinamismo das empresas do setor de desenvolvimento de software e de seus processos internos. Sendo o marketing em grande parte responsável pela adaptação da organização no mercado (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001), as mudanças na tecnologia têm impacto direto sobre o processo estratégico de marketing das empresas do setor. Estas mudanças podem influenciar diretamente a formulação e implementação de estratégias de posicionamento e de produto, por exemplo. No caso da Ônix, os sócios perceberam que o vínculo a uma única tecnologia poderia comprometer o negócio e, com isso, optaram por desenvolver a capacidade de trabalhar com várias tecnologias. Já na Diamante e na Cristal, o acompanhamento da tecnologia garante a evolução do produto.

Apesar de a tecnologia não garantir o diferencial, a atualização constante em relação aos seus avanços é condição para competir no setor. Seja reduzindo custos, aumentando a velocidade de resposta ou garantindo a evolução dos produtos e serviços, a tecnologia pode contribuir para a competitividade das empresas estudadas.

O ambiente competitivo, nos casos de empresas como a Cristal e a Diamante, que focam suas estratégias de marketing em softwares parametrizáveis desenvolvidos internamente, parece ter uma influência maior sobre o processo estratégico de marketing. Nestes casos, onde há concorrentes claramente definidos, parece haver maior necessidade de acompanhamento dos movimentos da concorrência. Nos demais casos, em que o foco é a prestação de serviços, ou em que o foco não recai sobre um produto específico, a concorrência influencia decisões genéricas como a do posicionamento da empresa, mas sua influência é menor devido a um *portfolio* de produtos e serviços mais variado.

Tanto as características e tendências do mercado de atuação quanto as necessidades de clientes, são fatores que representam a influência de clientes e potenciais clientes sobre o processo de marketing. No caso da Ônix, os clientes de grande porte pressionaram a empresa para a definição de um posicionamento. Quando a Esmeralda conquistou seus primeiros clientes de grande porte, iniciou a elaboração de um planejamento estratégico. Por outro lado, o mercado pulverizado, formado por pequenas empresas, parece não pressionar a Diamante para a adoção de práticas formais de planejamento. Na Ametista e na Cristal, empresas que implantaram sistemas de gestão da qualidade, as informações sobre os clientes e suas necessidades são tratadas através de mecanismos formais e facilitam a formulação e implementação de estratégias de marketing.

4.6.2 Fatores Emergentes

Os fatores emergentes do processo estratégico de marketing foram divididos em internos e externos, estão representados nos quadros 12 e 13 e são discutidos a seguir.

Conceito principal	Conceitos relacionados	Casos
Operação do dia a dia	Operação do dia a dia Pressões do dia a dia	C, D, E, O A
Pressões financeiras	Restrições de orçamento Pressões financeiras	A, C E
Limitações de recursos	Limitações de recursos humanos Limitações de recursos Mudanças na equipe	A, D O E
Desempenho da empresa	Desempenho da empresa	O

Quadro 12 - Fatores emergentes internos

Fonte: elaborada pelo autor

Legenda:

- A: Ametista
- C: Cristal
- D: Diamante
- E: Esmeralda
- O: Ônix

Os fatores emergentes internos identificados a partir da análise comparativa dos casos são: operação do dia a dia, pressões financeiras, limitações de recursos e desempenho da empresa. Todos estes fatores estão intimamente relacionados. Muitas vezes é a combinação deles que exige adaptações ou improvisações na estratégia de marketing das empresas estudadas.

A operação do dia a dia foi mencionada em todas as empresas estudadas como um fator que pode limitar ou redirecionar esforços de marketing previamente definidos. Metas de curto-prazo, problemas em clientes e atendimento às demandas específicas de clientes, são alguns dos elementos que contribuem para que o dia a dia prejudique as atividades de planejamento e até mesmo de implementação de projetos e ações relacionadas a marketing. Em alguns casos as estratégias sofrem adaptações devido a estas pressões. O desenvolvimento de um novo produto pode ficar prejudicado, como foi o caso na Diamante, ou as atividades de

planejamento podem ser postergadas, como nas demais empresas. Além disso, é no dia a dia das empresas, nos contatos com os clientes, no desenvolvimento dos projetos e na gestão dos contratos de serviço, que as empresas avaliam os recursos disponíveis e decidem os investimentos em ações de marketing, conforme indicam os trechos a seguir:

“O dia a dia e o orçamento... eles travam alguns projetos que a gente julga que poderiam ser feitos... Então são postergados pra outros exercícios. Não são tão priorizados [...]” (Diretor de vendas e marketing da Ametista)

“Mas às vezes tem outros fatores, por exemplo: tu planejou, tu tem uma ação... e daqui a pouco tu tem uma perda de receita de um contrato. Tu já não tem mais o dinheiro pra fazer aquilo. Daqui a pouco não é nem a perda, mas tu tem uma ameaça e tu tem que defender um contrato lá no cliente [...]” (Diretor de desenvolvimento e tecnologia da Cristal)

O relacionamento com os clientes, no dia a dia da operação, também possibilita a identificação de oportunidades de ações de marketing que contribuam para aumentar a proximidade e diferenciar os serviços prestados:

“[...]se tu estás dentro do cliente, não significa que tu não precisas fazer marketing lá dentro. Quanto mais eu conhecê-los e mais eu puder ser o parceiro dele, mais serviço ele vai nos passar, então eu tô crescendo.” (Diretor da Ônix)

As pressões financeiras podem levar as empresas a assumirem projetos não alinhados com o posicionamento pretendido, como acontece no caso da Esmeralda, o que tem impactos diretos sobre as estratégias de segmentação e posicionamento. Ou ainda pode exigir ajustes em estratégias e ações de marketing devido à falta de recursos financeiros ou a priorização de outros projetos na empresa, como nos casos da Ametista e da Cristal:

“[...] porque a aquisição de um novo servidor para um novo projeto pode, mesmo não planejado, pode impactar numa atividade planejada de marketing que estava alinhada ao planejamento estratégico [...]” (Diretor de vendas e marketing da Ametista)

As limitações de recursos podem comprometer a implementação de projetos de marketing, a velocidade da implementação de melhorias ou do lançamento de novos produtos, a qualidade dos serviços prestados, o relacionamento com clientes e o ritmo de expansão das empresas, afetando diretamente as estratégias de marketing. Estas limitações estão associadas, nos casos da Diamante, da Esmeralda e da Ônix, à rotatividade dos recursos humanos, a falta de técnicos qualificados e às mudanças na equipe. No caso da Ametista, à falta de tempo da equipe para se dedicar a projetos estratégicos. As restrições de espaço físico e recursos tecnológicos também foram mencionadas no caso da Ônix.

O acompanhamento do desempenho da empresa muitas vezes aponta para a necessidade de ajustes nas estratégias e ações de marketing, que podem resultar em intensificação das ações de vendas, entrada em novos segmentos e revisões do orçamento de marketing. Apesar de ter sido referido apenas no caso da Ônix, é possível relacioná-lo às

outras empresas, que também fazem acompanhamentos e revisões periódicas de suas ações de marketing e vendas.

Conceito principal	Conceitos relacionados	Casos
Demandas dos clientes	Demandas específicas dos clientes	A, C, D, O
	Sugestões e reclamações dos clientes	C
	Comportamento dos clientes	O
Situação dos clientes	Situação do mercado de atuação dos clientes	D
	Mudanças nos clientes	E
Resposta do mercado	Resposta do mercado	D
Atuação da concorrência	Ações da concorrência	D
	Mudanças na concorrência	E
	Atuação da concorrência	O
Novos produtos de fornecedores	Novos produtos de fornecedores	A

Quadro 13 - Fatores emergentes externos
Fonte: elaborada pelo autor

Legenda:

- A: Ametista
- C: Cristal
- D: Diamante
- E: Esmeralda
- O: Ônix

Demandas dos clientes, situação dos clientes, resposta do mercado, atuação da concorrência e novos produtos de fornecedores, são os fatores emergentes externos identificados através da análise comparativa dos casos.

A demanda dos clientes por softwares sob encomenda pode oportunizar o desenvolvimento de um produto de linha que venha a fazer parte do *portfolio* da empresa, conforme ressalta o diretor de desenvolvimento e tecnologia da Cristal:

“Foi uma demanda quase que passiva, eu lembro lá que em 2003, um grande cliente nosso disse: eu preciso de um produto assim, tu desenvolves? Sim... foi o primeiro cliente que usou o [nome do produto] como produto [...]”.

Os produtos que hoje fazem parte dos *portfolios* da Ametista e da Cristal tiveram origem em demandas de softwares sob encomenda.

As demandas de clientes também podem levar as empresas a atuarem em novos segmentos de mercado, como no caso da Ônix, ou a aperfeiçoarem e adequarem seus produtos em resposta a solicitações de customizações, como acontece na Cristal e na Diamante.

Há indicativos entre os casos analisados de que quanto mais dependente de um segmento ou de um número reduzido de clientes, as empresas de desenvolvimento de software fiquem mais vulneráveis às mudanças nos clientes ou em seus ambientes de negócios. Isto pode levar a ajustes ou alterações nas estratégias de marketing de empresas como a Diamante e a Esmeralda.

No caso da Diamante, a resposta favorável do mercado a seus sistemas e equipamentos para automação de postos de combustíveis estimulou a especialização no segmento. Inicialmente a empresa desenvolvia sistemas de gestão para pequenas empresas, incluindo os postos de combustíveis, e foi a boa aceitação de um segmento específico que a levou a abrir mão dos demais.

A atuação da concorrência pode estimular o aperfeiçoamento de processos internos das empresas de desenvolvimento de software, inclusive do processo estratégico de marketing. A Diamante, devido a ameaças da concorrência, procura implementar melhorias em seus produtos e desenvolver ações de relacionamento através, por exemplo, do envio de malas diretas e da atualização do cadastro de clientes ativos. Por outro lado, os diretores da Ônix acreditam que ela está menos vulnerável às ameaças de concorrentes devido ao nível de serviço que a empresa fornece aos seus clientes, considerado superior ao da concorrência.

Como a Ametista distribui software de terceiros, em alguns casos a empresa é levada a ajustar ou alterar suas estratégias de marketing em função de um novo produto de um parceiro. As alterações podem envolver desde a mudança em um cronograma de eventos e divulgação até a entrada em um novo segmento. Os diretores da Ônix, apesar de a empresa também distribuir software de terceiros, não destacaram este aspecto. Provavelmente devido ao foco em serviços que a empresa procura desenvolver.

4.6.3 O Processo Estratégico de Marketing

O processo estratégico de marketing está representado no quadro 14 e é discutido a seguir.

Conceito principal	Conceitos relacionados	Casos
Análise da situação	Análise da situação	A, C, D, E, O
Definição do mercado alvo e posicionamento	Segmentação e definição do mercado alvo Definição do mercado alvo e posicionamento Definição do mercado alvo, segmentação e posicionamento Definição do mercado alvo e posicionamento	A C D E
Capacidade de marketing	Capacidade de execução de marketing Gestão de canais de distribuição Gestão de produto Capacidade de implementar ações alternativas Gestão do orçamento Programação trimestral das atividades de marketing	A, C, D, E, O C, D C, D O C A
Capacidade de relacionamento	Capacidade de relacionamento	A, C, D, E, O
Capacidade de gerenciamento de recursos humanos	Capacidade de gerenciamento de recursos humanos	A, C, D, E, O
Comprometimento e continuidade	Continuidade e sistematização do planejamento Comprometimento dos gestores Continuidade do processo Comprometimento e continuidade Acompanhamento periódico Revisões periódicas	C E E O A, C O
Informalidade do processo	Informalidade	D
Condução do processo por níveis	Condução do processo por níveis	A, C
Integração entre planejamento e implementação	Integração entre planejamento e implementação	A, E, O

Quadro 14 - Processo estratégico de marketing

Fonte: elaborada pelo autor

Legenda:

- A: Ametista
- C: Cristal
- D: Diamante
- E: Esmeralda
- O: Ônix

São nove os componentes do processo estratégico de marketing, identificados a partir da análise comparativa dos casos: análise da situação, definição do mercado alvo e posicionamento, capacidade de marketing, capacidade de relacionamento, capacidade de

gerenciamento de recursos humanos, comprometimento e continuidade, informalidade do processo, condução do processo por níveis e integração entre planejamento e implementação.

A análise da situação é uma atividade do processo estratégico de marketing, que embora de maneira preponderantemente informal, está presente em todos os casos analisados. Na maioria das vezes, a análise do ambiente externo é realizada com base no acompanhamento das tendências, em contatos com executivos de empresas clientes e potenciais clientes, na participação em eventos do setor e no acompanhamento da concorrência. A análise interna avalia o desempenho de mercado dos produtos, a situação financeira e os recursos disponíveis. Estas análises geralmente antecedem decisões relativas a estabelecimento de metas de vendas, definição de ações de comunicação, lançamento de novos produtos e entrada em novos mercados. Apenas uma das empresas estudadas, a Cristal, documenta a análise da situação em um plano de marketing.

A definição do mercado alvo e o posicionamento podem ser considerados etapas do processo estratégico de marketing das empresas de desenvolvimento de software. Decisões como priorizar o atendimento a clientes que estejam entre as cem maiores empresas do sul do país, no caso da Ametista, ou concentrar esforços no fornecimento de sistemas e hardware para postos de combustíveis, no caso da Diamante, são exemplos de definição de mercado alvo. O posicionamento de marketing, por sua vez, está diretamente relacionado com estas decisões de segmentação. A seleção de um mercado alvo e, conseqüentemente, o desenvolvimento de uma oferta específica para este mercado, constituem movimentos das empresas no sentido de buscar uma diferenciação frente a seus concorrentes. No caso da Esmeralda, a seleção de um mercado alvo, a formulação e implementação de uma estratégia de posicionamento são grandes dificuldades encontradas pela empresa em seu processo estratégico de marketing.

A capacidade de marketing pode ser relacionada com um conjunto de conhecimentos e habilidades de execução e de gestão de marketing. Em todas as empresas estudadas ela é associada com habilidades de promoção e vendas, tais como a divulgação através de assessoria de imprensa e de propaganda, a participação e a organização de eventos e a condução do processo de vendas. De forma geral, as empresas manifestaram uma necessidade de aperfeiçoar suas práticas de marketing, especificamente as de promoção e vendas. Os entrevistados da Ametista, da Cristal e da Esmeralda mencionam a dificuldade que encontram para mensurar os resultados das ações de marketing, o que pode prejudicar o investimento em marketing em suas empresas. Os entrevistados da Ônix destacam a necessidade de

flexibilidade na implementação de ações de promoção, buscando alternativas de ações quando os resultados não são os esperados.

A gestão de produto e a gestão de canais de distribuição também podem ser associadas à capacidade de marketing e foram destacadas nas empresas que focam suas estratégias na comercialização de softwares parametrizáveis desenvolvidos internamente, a Cristal e a Diamante. Entre todas as analisadas, a Cristal é a que apresenta maior formalização das atividades de marketing. Provavelmente devido a esta formalização, a gestão do orçamento também foi indicada como uma habilidade necessária para o gerenciamento das atividades de marketing.

O relacionamento é um componente central do processo estratégico de marketing, presente em todas as empresas estudadas. Sua importância para o processo pode ser verificada no trecho a seguir:

“[...] fui vendendo os nossos valores, daqui a pouco, três anos depois, o concorrente nunca imaginava, a [nome da empresa] rompeu o contrato com o outro e voltou a trabalhar com gente... e aí? Marketing de relacionamento... é a intimidade... ...o conceito de intimidade por relacionamento. Esse é o conceito que a IBM foi a primeira empresa do mundo a adotar.” (Diretor de relações com o mercado da Cristal).

Tanto para captação de novos clientes como para a manutenção dos clientes, as empresas analisadas desenvolvem alguma prática de relacionamento. Os sócios e diretores das empresas são os principais responsáveis por conduzir os contatos com *prospects* e por manter o relacionamento com os clientes. Em alguns dos casos, são apoiados por equipes de vendas. A capacidade de gerenciar relacionamentos é considerada um facilitador do processo estratégico de marketing, criando proximidade, contribuindo para a confiança e o comprometimento entre empresa e cliente. É possível afirmar que a proximidade com os clientes facilita tanto o planejamento como a implementação de ações de marketing. Na Ônix, os diretores se referem a necessidade de manter um contato próximo com os clientes para realizar previsões de vendas e para estabelecer metas, ao mesmo tempo em que se referem à possibilidade de identificar oportunidades de melhorias nos serviços prestados através do relacionamento. Para o diretor comercial da Diamante, o pós-venda é uma oportunidade de diferenciação do seu produto no mercado.

Um aspecto central está relacionado com a importância da capacidade de gerenciamento de recursos humanos para o processo estratégico de marketing: garantir o envolvimento e o comprometimento da equipe de colaboradores no desenvolvimento e na entrega de produtos e serviços de qualidade. Considerando o “consumo de processo” (GROONROS, 2003) característico das empresas de desenvolvimento de software, em que os

clientes estão diretamente envolvidos nas atividades de produção e entrega do serviço, parece adequado considerar o gerenciamento de recursos humanos como um componente de processo estratégico de marketing, especificamente da implementação das estratégias de marketing. O trecho a seguir destaca a necessidade de envolvimento da equipe no processo e a integração entre a formulação e a implementação das estratégias:

“Então há uma série de informações que vem da base, de gerente de contas que chegam até o diretor comercial, nas reuniões comerciais, no nosso grupo, na equipe comercial... que por sua vez acaba entrando... ou às vezes até alterando o plano de ações” (Presidente da Ametista).

Outro aspecto também relacionado aos recursos humanos é a necessidade de gerenciar o *turnover* de técnicos de desenvolvimento de software, principalmente em empresas menores como a Esmeralda e a Diamante.

O comprometimento e a continuidade estão relacionados ao papel dos principais executivos, sócios e diretores, no processo estratégico de marketing. Estes executivos podem facilitar o processo estratégico a partir do seu próprio comprometimento com o processo e de sua contribuição para criação de um ambiente que estimule continuamente o planejamento e a implementação das ações planejadas. No caso da Esmeralda, a falta de comprometimento dos executivos e de continuidade do processo prejudica o envolvimento da equipe e dificulta a formulação e implementação de estratégias de marketing.

Uma das maiores dificuldades encontradas é o estabelecimento de uma rotina de planejamento e de implementação de ações planejadas. O diretor de relações com o mercado da Cristal afirma que *“planejamento é rotina”*. O diretor executivo da Esmeralda ressalta a dificuldade em criar uma rotina de planejamento:

“[...] agora onde é que eu acho que ele é falho, ele é falho por que não é sempre recorrente, ou seja, ele não é repensado, retrabalhado periodicamente [...]”.

O acompanhamento dos resultados e a revisão periódica de ações planejadas podem contribuir para a criação de uma rotina que favoreça o envolvimento e o comprometimento de toda a equipe com o processo estratégico de marketing.

A informalidade é uma característica do processo estratégico de marketing na maioria das empresas analisadas, embora nas entrevistas ela seja evidente apenas nos casos da Diamante e da Esmeralda. Nas demais empresas, onde há algum esforço de planejamento, mesmo que não específico de marketing, a informalidade do processo de marketing não fica evidenciada através das entrevistas.

A condução do processo por níveis está relacionada aos casos da Ametista e da Cristal. Como as empresas estão estruturadas em unidades de negócio, suas decisões de marketing são tomadas no nível corporativo e no nível das unidades de negócio.

A formulação e a implementação de estratégias de marketing são atividades integradas nas empresas analisadas. Tanto na Ametista e na Cristal, empresas com estrutura maior e processos de gestão estabelecidos, quanto nas demais empresas. Os executivos da Ametista, da Esmeralda e da Ônix reconheceram esta integração no dia a dia da condução das atividades de marketing. Mesmo que não tenha sido reconhecida explicitamente pelos executivos das outras empresas, é possível perceber a integração em vários componentes do processo estratégico discutidos anteriormente: na análise da situação, realizada com base em informações e percepções coletadas no contato diário com o mercado; na flexibilidade exigida para a execução das atividades de marketing; no relacionamento com clientes e potenciais clientes, que pode ser considerado base para a qualidade dos serviços prestados; no acompanhamento e revisões periódicas do planejamento, para garantir a continuidade do mesmo e o controle da implementação; na necessidade de envolvimento dos colaboradores no processo.

4.6.4 Resultados do Processo Estratégico de Marketing

Os resultados do processo estratégico de marketing são representados no quadro 15 e discutidos a seguir.

Conceito principal	Conceitos relacionados	Casos
Desempenho do negócio	Desempenho do negócio	A
	Desempenho comercial	C, D, E, O
	Desempenho financeiro	C, D, E, O
Satisfação de clientes	Satisfação de clientes	A, C, O
Aprendizado	Aprendizado	D, E, O
Motivação	Motivação	A, C, E

Quadro 15 - Resultados do processo estratégico de marketing

Fonte: elaborada pelo autor

Legenda:

- A: Ametista
- C: Cristal
- D: Diamante
- E: Esmeralda
- O: Ônix

São quatro os resultados associados com o processo estratégico de marketing: desempenho do negócio, aprendizado, satisfação de clientes e motivação.

O desempenho do negócio envolve o desempenho de mercado e o desempenho financeiro. Acompanhar o comportamento das vendas é a forma mais usual de avaliar o resultado do processo estratégico de marketing. As ações de marketing incluindo divulgação, campanhas de vendas, desenvolvimento de novos produtos e gestão dos canais de distribuição são avaliadas por sua contribuição com o desempenho comercial. A dificuldade de mensurar os resultados das ações de marketing pode ser relacionada à dificuldade de identificar precisamente a quantidade de vendas geradas a partir de uma ação específica de marketing. Outros fatores como o custo de vendas e de marketing e o cancelamento de contratos também são associados com o desempenho comercial. O desempenho financeiro também é afetado pelos custos de marketing e vendas e por isso é considerado como um fator que contribui para o desempenho do negócio.

As empresas que possuem processos estratégicos mais estruturados, como a Ametista e a Cristal, monitoram o desempenho do negócio e, conseqüentemente, o desempenho de marketing utilizando metodologias de planejamento como o BSC.

A satisfação de clientes é avaliada formalmente na Ametista e na Cristal. Conforme o diretor de vendas e marketing da Ametsita, este é o *“principal indicador que o marketing traz para o negócio”*. A Ônix não avalia formalmente a satisfação de clientes, mas a reconhece como um resultado do processo estratégico de marketing e procura avaliá-la informalmente através dos contatos diretos dos diretores com os clientes atendidos.

O aprendizado foi identificado como resultado do processo estratégico de marketing nas empresas com estruturas menores e maior informalidade no planejamento como a Esmeralda, a Diamante e a Ônix. Nestas empresas há uma percepção de que a experiência acumulada nos mercados de atuação, no desenvolvimento de produtos, no relacionamento com clientes e nas ações de divulgação, são um resultado do processo e contribuem com a sua melhoria.

Por outro lado, a motivação como resultado do processo estratégico de marketing foi identificada nos casos de empresas com estruturas maiores, como a Ametista e a Cristal, e também foi reconhecida na Esmeralda. A motivação está diretamente relacionada com a capacidade de conquistar envolvimento e comprometimento com o processo estratégico de marketing. Aparentemente, o processo pode contribuir com o sentimento de motivação dos colaboradores que se perceberem envolvidos de alguma forma nas decisões de marketing. O diretor de relações com o mercado da Cristal destaca que antes de vender a empresa para o

mercado é necessário “vendê-la” para os colaboradores. O diretor de vendas e marketing ressalta que os bons resultados das ações de marketing são importantes para motivar os envolvidos com o processo.

4.6.5 Contribuição do Processo Estratégico de Marketing para a obtenção de Vantagem Competitiva

Os fatores associados à contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva estão representados no quadro 16 e são discutidos a seguir.

Conceito principal	Conceitos relacionados	Casos
Definição do posicionamento	Definição do posicionamento	A, D, E, O
Capacidade de gestão de marketing	Capacidade de execução de marketing	A, C, E, O
	Estratégia de produto	D
	Gestão de produto	C
Gestão do relacionamento	Gestão do relacionamento	C, E
	Capacidade de relacionamento	O
Capacidade de compreender o mercado	Capacidade de compreender o mercado	E
	Identificação de novas oportunidades de diferenciação	D
	Capacidade de identificar novos negócios	O
	Capacidade de antecipar situações negativas	O

Quadro 16 - A contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva

Fonte: elaborada pelo autor

Legenda:

- A: Ametista
- C: Cristal
- D: Diamante
- E: Esmeralda
- O: Ônix

As percepções dos executivos entrevistados com relação à contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva foram reunidas em quatro

conceitos principais: posicionamento, capacidade de execução de marketing, capacidade de relacionamento e capacidade de compreender o mercado.

De forma geral, é possível afirmar que os executivos das empresas pesquisadas percebem a contribuição do marketing para a obtenção de vantagem competitiva, mas de maneira limitada. Há, entre os entrevistados, aqueles que associam marketing essencialmente às atividades de divulgação. No entanto, também há casos em que o marketing é associado à capacidade de compreensão do mercado, à gestão do relacionamento e à gestão de produto. Curiosamente, na Esmeralda, empresa que enfrenta dificuldades na condução do seu processo estratégico de marketing, os executivos demonstraram que reconhecem mais contribuições do marketing para a diferenciação da sua empresa no mercado do que na Ametista.

Um processo estratégico de marketing que efetivamente garanta o estabelecimento de um posicionamento reconhecido pelo mercado pode contribuir para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa de desenvolvimento de software. As entrevistas demonstram que para competir no setor é necessário definir um foco de atuação e comunicá-lo ao mercado. No caso da Diamante, o foco é o atendimento a um segmento específico. No caso da Ônix, a empresa busca a diferenciação através da competência em trabalhar com grande volumes de dados. No caso da Ametista, um dos executivos reconhece a necessidade de melhorar o posicionamento da empresa, que está muito vinculado a um fornecedor específico. Um dos diretores da Esmeralda se refere à necessidade de definir o posicionamento da empresa, que ainda não é claro para o mercado.

Nos casos analisados, a capacidade de marketing como contribuição para vantagem competitiva envolve conceitos relacionados com a gestão de produto e a execução de marketing. A execução de marketing, por sua vez, é associada essencialmente com a divulgação e com ações promocionais como participação em eventos e feiras. Esta é percebida como uma das principais contribuições do marketing para a obtenção de vantagem competitiva na maioria dos casos. Os executivos da Cristal e da Diamante percebem que a gestão de produto, garantindo o desenvolvimento de novos produtos e a evolução tecnológica e funcional dos produtos já existentes no *portfolio*, também é um fator que contribui para a vantagem competitiva.

A proximidade com os clientes, a confiança conquistada, a disponibilidade para o cliente e a resposta rápida às solicitações dos clientes, são fatores identificados através das entrevistas e que podem ser associados à gestão do relacionamento. Na percepção dos executivos de três das empresas analisadas, estes fatores podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva. Os executivos da Cristal destacam o relacionamento, o

comprometimento e a disponibilidade da equipe. No caso da Ônix são ressaltados a proximidade, a confiança e a resposta rápida às solicitações. Os diretores da Esmeralda consideram a transparência, a confiança e a proximidade conquistadas através do relacionamento como um dos potenciais diferenciadores da empresa no mercado.

A capacidade de compreender o mercado poderia ser associada à capacidade de gestão de marketing. Mas ela foi considerada um conceito independente com o objetivo de destacar sua contribuição para a obtenção de vantagem competitiva. Os conceitos relacionados com a capacidade de compreender o mercado são: identificação de novas oportunidades de diferenciação, capacidade de identificar novos negócios e capacidade de antecipar situações negativas. É importante observar as empresas cujos executivos destacaram este conceito ou conceitos relacionados: Diamante, Esmeralda e Ônix. Empresas com estruturas menores e uma percepção mais significativa acerca da necessidade de aperfeiçoar suas práticas de marketing. Os executivos destas empresas percebem que o marketing pode auxiliá-las na obtenção de vantagem competitiva através da capacidade de compreender o mercado.

4.6.6 Materiais de Divulgação

Os materiais de divulgação podem ser considerados produtos da capacidade de execução de marketing das empresas analisadas, que é um dos componentes do processo estratégico de marketing. Além disso, estes materiais refletem a segmentação, a definição do mercado alvo e o posicionamento, elementos do conteúdo estratégico de marketing das empresas, definidos através do processo de formulação e implementação das estratégias. Sob esta perspectiva, é possível considerar a análise dos materiais de divulgação um recurso para verificar se os aspectos identificados através das entrevistas se confirmam na prática.

A influência dos antecedentes contextuais internos e externos é manifestada mais significativamente nos materiais da Ametista, da Cristal e da Diamante. No caso da Ametista, as diretrizes estratégicas relativas a tecnologias, certificações e qualidade dos serviços, além das tendências em desenvolvimento de software representadas através das metodologias adotadas pela empresa. No caso da Cristal, as necessidades de clientes e potenciais clientes, além do foco em serviços, representados nas definições dos perfis de usuários do sistema. As características do mercado de atuação da Diamante influenciam a linguagem objetiva e o visual despojado do material.

As estratégias de segmentação, a definição do mercado alvo e o posicionamento estão representados principalmente nos materiais da Ametista, da Cristal, da Diamante e da Esmeralda. O foco no mercado de grandes empresas é mencionado no material da Ametista. O foco em serviços e os benefícios dos módulos do sistema de gestão de atendimento da Cristal fornecem indicativos de sua estratégia de posicionamento. As referências diretas ao mercado alvo da Diamante e às necessidades do mesmo identificam claramente o conteúdo estratégico da empresa. A falta de foco e a dificuldade em definir as estratégias de marketing são facilmente identificadas no material da Esmeralda. No caso da Ônix, o foco predominantemente corporativo de seu processo estratégico está representado no material, que não traz indicativos claros de segmentação ou posicionamento.

Através da análise dos materiais de divulgação, é possível estabelecer as relações entre o conteúdo da estratégia de marketing e o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing das empresas estudadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, discutindo os seus resultados à luz dos objetivos propostos para a pesquisa. Com base nos resultados, são elaboradas proposições sobre o processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software, bem como são discutidas as implicações teóricas e gerenciais do estudo. Por fim, são apontadas suas limitações e apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING

A ênfase deste trabalho foi analisar processo de formulação e implementação de estratégias de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software. Foram analisadas quatro pequenas empresas e uma média empresa com foco de atuação no desenvolvimento de softwares sob encomenda ou de softwares parametrizáveis e na prestação de serviços de tecnologia da informação como consultorias e *outsourcing*.

Três das empresas analisadas conduzem processos formais de planejamento, nos quais são definidas estratégias e ações de marketing, sendo que apenas uma delas documenta as decisões de marketing em um plano específico. As outras duas empresas estudadas não conduzem planejamentos formais e suas decisões de marketing são tomadas informalmente por seus principais executivos. Nenhuma das empresas possui um departamento de marketing e contratos fixos com agências de propaganda. Apenas duas delas contratam regularmente serviços de assessoria de imprensa e uma delas possui um profissional de marketing em seu quadro de funcionários. As estratégias de marketing são implementadas pelos diretores e profissionais de vendas.

Este estudo identificou uma série de elementos externos que antecedem e influenciam o processo estratégico de marketing em empresas de desenvolvimento de software, tais como clientes, concorrentes e tendências do setor. Gummesson (1998) destaca a interatividade que há entre a organização e o mercado na formulação e implementação de estratégias, principalmente em organizações que fornecem serviços para outras organizações. No presente

estudo, o caso da empresa Ônix demonstra justamente esta interatividade, quando a empresa se sentiu pressionada por seus clientes para definir seu foco de atuação.

Além dos fatores externos, também foi identificada a influência de aspectos internos sobre as escolhas de marketing das empresas estudadas.

As empresas que possuem diretrizes estratégicas claras têm mais condições de gerenciar efetivamente seu processo estratégico de marketing. Estas diretrizes geralmente incluem uma definição clara do negócio de atuação, opções por tecnologias e serviços a serem fornecidos e definição dos objetivos do negócio. As diretrizes estratégicas apontadas neste estudo podem ser associadas às políticas direcionadoras (BONOMA, 1984), à orientação estratégica (PIERCY, 1998) e à estratégia organizacional (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001). O caso da empresa Esmeralda, que encontra dificuldades para estabelecer suas diretrizes estratégicas, é uma evidência de como o processo estratégico de marketing pode ser influenciado negativamente pela ausência de diretrizes estratégicas claras.

Nas empresas estudadas, é possível inferir que cultura organizacional e aspectos relacionados a ela como a informalidade, a orientação para resultados e as características da equipe, podem favorecer ou dificultar o processo estratégico de marketing. Da mesma forma, Dobni et al. (2001) destacam que a cultura e o comportamento coletivo dos funcionários direcionam a estratégia de marketing da organização. Já os trabalhos de Menon et al. (1999) e de Toaldo e Luce (2004) concluem que é necessária para a formação da estratégia de marketing uma cultura organizacional que estimule a inovação e a tomada rápida de decisão.

A centralização é um aspecto que influencia diretamente o processo estratégico de marketing das empresas de desenvolvimento de software. As decisões de marketing, desde as mais corriqueiras até aquelas que efetivamente moldam o padrão de adaptação da organização ao mercado (SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001), são concentradas nos principais executivos, que geralmente são os empreendedores do negócio. Sendo assim, as características, formação e vivência profissional destes executivos também acabam influenciando o processo de marketing. Por um lado a centralização traz agilidade e controle às decisões, mas por outro pode dificultar ou retardar a melhoria das práticas de marketing nas empresas. A centralização foi apontada no estudo de Menon et al. (1999) como um aspecto que influencia positivamente o processo de formação da estratégia. Já o estudo de Toaldo e Luce (2004), realizado junto a empresas brasileiras, não confirma que a ela tenha efeitos positivos sobre a formulação e implementação de estratégias de marketing. No caso das empresas de desenvolvimento de software, a centralização é uma realidade que pode,

dependendo das características de executivos e empreendedores, influenciar positivamente o processo de marketing.

Outro aspecto também relacionado às características e habilidades dos executivos e empreendedores é a liderança. A influência da liderança sobre o processo estratégico de marketing foi constatada neste estudo. Nos casos estudados é possível inferir que um líder com capacidade de definir um direcionamento estratégico, de garantir a continuidade dos propósitos da empresa e de conquistar o comprometimento da equipe, tem maiores chances de obter sucesso na condução do processo estratégico de marketing. Um dos casos analisados demonstra que problemas na liderança comprometem decisivamente a efetividade do processo de marketing. Noble e Mokwa (1999) indicam que a presença de um líder influencia o comprometimento da equipe com a implementação. Bonoma (1994) e Sashittal e Jassawalla (2001) destacam a importância de habilidades dos gestores, entre elas a de interação ou de relacionamento interpessoal, para a condução do processo estratégico.

Independente da existência de planejamento formal, as decisões de marketing são tomadas com base nas experiências dos executivos e na sua capacidade de extrair informações relevantes do ambiente através de mecanismos informais como contatos com clientes e redes de relacionamento, bem como de construir cenários a partir de informações desestruturadas, corroborando uma das proposições do estudo de Sashittal e Jassawalla (2001).

A definição do mercado alvo e o estabelecimento do posicionamento são decisões que sofrem forte influência tanto de antecedentes contextuais, como as diretrizes estratégicas, os recursos e competências e o ambiente competitivo, quanto de fatores emergentes como as demandas de clientes por softwares sob encomenda e as respostas favoráveis do mercado. Empresas como a Cristal e a Diamante, contavam com competências específicas no momento de sua fundação, mas foram as demandas por softwares sob encomenda e as respostas do mercado ao longo de suas histórias que contribuíram decisivamente para definição de seus mercados e do posicionamento.

Os executivos entrevistados associam diretamente a capacidade de marketing com as atividades de divulgação. Mas a análise das entrevistas permite inferir que a efetividade do processo estratégico de marketing das empresas de desenvolvimento de software depende não só da capacidade de planejar, executar e controlar ações de comunicação, mas também das capacidades de gestão de produtos e de canais de distribuição. As capacidades de marketing também são destacadas nos estudos de Menon et al. 1999, Toaldo e Luce (2004) e Correa e Luce (2005).

Um componente central do processo estratégico de marketing das empresas pesquisadas é a capacidade de relacionamento. Gummesson (1998) afirma que, sob a perceptiva do marketing de relacionamento, o consumidor é parte ativa do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing. Neste trabalho foi constatado não só o papel das tendências e características do mercado alvo como antecedentes do processo, mas também o papel do relacionamento entre as empresas e seus clientes para a formulação e implementação de estratégias. A partir da análise dos casos é possível inferir que quanto maior a capacidade de relacionamento, maior a efetividade do processo estratégico de marketing nas empresas de desenvolvimento de software.

Entre os autores estudados para realização deste trabalho, são vários os que destacam a importância de aspectos associados ao gerenciamento de recursos humanos para a formulação e implementação de estratégias de marketing, tais como: conquistar o comprometimento de todos na organização com a implementação (NOBLE e MOKWA, 1999); envolver na formulação e implementação todos que desempenham funções que impactam o cliente final (GUMMESSON, 1998); implementar ações de marketing interno (PIERCY, 2005); buscar a alocação adequada de recursos humanos (MENON et al., 1999); implementar sistemas de controle e recompensas (THORPE e MORGAN, 2007). Nas empresas estudadas, o gerenciamento de recursos humanos tem um papel crítico, pois, conforme já mencionado anteriormente, uma das características de indústria de desenvolvimento de software é a dependência do capital humano. A implementação de marketing em empresas de desenvolvimento de software, através do relacionamento com clientes e da qualidade dos serviços prestados, depende diretamente do gerenciamento de recursos humanos.

O comprometimento e a continuidade estão relacionados à liderança dos principais executivos, identificada anteriormente como um antecedente contextual ao processo estratégico de marketing. Os resultados da pesquisa levam a inferir que a evolução das práticas de marketing das empresas de desenvolvimento de software depende diretamente do comprometimento dos líderes com o processo estratégico de marketing.

Através deste trabalho não foi possível avaliar diretamente os resultados do processo estratégico de marketing. A partir das entrevistas em profundidade foram identificados fatores que podem ser considerados impactos do processo nas empresas estudadas. Estes fatores são: desempenho do negócio, satisfação de clientes, aprendizado e motivação. Desempenho do negócio e aprendizado são resultados apontados também pelos estudos de Menon et al. (1999) e de Toaldo e Luce (2004). Satisfação de clientes e motivação são fatores mencionados indiretamente no estudo de Sashittal e Jassawalla (2001). A satisfação de clientes é relevante

para a perspectiva adotada por este estudo, que considera a influência direta dos clientes sobre o processo estratégico de marketing. Já a motivação está diretamente relacionada com o envolvimento e o comprometimento de todos na empresa com o processo estratégico de marketing. Foi constatado que o envolvimento dos funcionários na formulação e implementação das estratégias de marketing desperta um sentimento de pertencimento e pode contribuir com a motivação e, conseqüentemente, com a qualidade dos serviços prestados.

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO E SOBRE O PAPEL DA IMPROVISAÇÃO E DA ADAPTAÇÃO

Dois dos objetivos específicos deste trabalho foram diretamente influenciados pelo estudo de Sashittal e Jassawalla (2001): investigar a relação entre a formulação e a implementação de estratégias de marketing e investigar o papel da improvisação e da adaptação na formulação e improvisação de estratégias de marketing. Em seu estudo, Sashittal e Jassawalla (2001) identificam que grande parte do conteúdo estratégico que é implementado é emergente ao invés de deliberado, sendo determinado durante a implementação. A formulação e a implementação constituem um processo interativo nas pequenas e médias empresas, fruto de improvisações e adaptações, que se caracterizam como: mudanças estratégicas que podem levar a novas relações no mercado, mudanças táticas devido a alocações de recursos com foco no curto prazo ou ajustes de última hora. Durante a análise dos dados coletados junto às empresas de desenvolvimento de software investigadas neste estudo, foi possível identificar elementos que corroboram as proposições de Sashittal e Jassawalla (2001).

A operação do dia a dia foi identificada como um dos principais fatores a exigir improvisações e adaptações. A priorização das atividades no dia a dia muitas vezes não favorece projetos estratégicos de marketing e compromete, por exemplo, o lançamento de novos produtos. Como a proximidade com os clientes é uma característica marcante das empresas de desenvolvimento de software, é no dia a dia que são definidas a maioria das ações de relacionamento e de divulgação, ou que surgem oportunidades de novos serviços e produtos, ou ainda que são necessários ajustes em contratos.

As demandas específicas dos clientes constituem um fator emergente externo que pode alterar significativamente as estratégias de marketing das empresas. Todos os softwares parametrizáveis comercializados pelas empresas estudadas têm origem em demandas de clientes. Uma encomenda de um software específico pode alterar o *portfolio* e a estratégia de produto da empresa.

As limitações de recursos, tanto financeiros como humanos, também podem exigir improvisações e adaptações. A falta de pessoal qualificado pode comprometer tanto a velocidade de lançamento de novos produtos ou de melhorias nos produtos atuais, quanto a qualidade dos serviços prestados. A limitação de recursos humanos também dificulta as iniciativas de planejamento e de desenvolvimento de projetos estratégicos nas empresas analisadas. As restrições de orçamento exigem muitas vezes o cancelamento de ações de divulgação ou de relacionamento. O desempenho da empresa, por sua vez, pode exigir ajustes nas estratégias comerciais, promocionais e de relacionamento.

Entre os fatores externos que podem exigir improvisações e adaptações, além das demandas de clientes já mencionadas anteriormente, se destacam a situação dos clientes e a atuação da concorrência. A situação dos clientes diz respeito aos ambientes de negócio dos clientes e às mudanças internas nas empresas que afetam diretamente os contratos com os fornecedores de software ou de serviços de tecnologia da informação. É possível inferir que, as empresas estudadas, quanto mais dependentes de um segmento ou de um número reduzido de clientes, mais vulneráveis estão à situação dos clientes. A atuação da concorrência geralmente está associada a uma influência positiva sobre o processo estratégico de marketing, estimulando as empresas a aperfeiçoarem suas práticas de marketing.

É importante ressaltar que apesar das influências dos fatores emergentes, a maioria das empresas estudadas demonstrou que há um conteúdo deliberado em suas estratégias de marketing, assim como identificado por Sashittal e Jassawalla (2001) principalmente no que se refere à estratégia de posicionamento, decorrente de suas diretrizes estratégicas. Como já mencionado anteriormente, a empresa que é capaz de definir seu negócio, se posicionar no mercado e se manter fiel a este posicionamento, têm mais chances de ser bem sucedida em seu processo estratégico de marketing.

É possível afirmar que, nas empresas estudadas, a formulação e a implementação constituem um processo integrado, influenciado pela proximidade com os clientes, pelo porte das empresas e seus recursos limitados. O conhecimento do negócio e o domínio da operação são valorizados pelos executivos. Mesmo em empresas com estruturas maiores, como a Ametista e a Cristal, a maioria das estratégias de marketing é decidida e implementada pelo

mesmo grupo de pessoas. As decisões são tomadas com base em informações coletadas no dia a dia do relacionamento com os clientes e do contato com parceiros e concorrentes. As pressões dos fatores emergentes internos e externos exigem flexibilidade, adaptação e improvisação.

5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Conhecer a percepção dos executivos com relação à contribuição do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing para a obtenção de vantagem competitiva é um dos objetivos deste estudo. A análise da contribuição do processo para a obtenção de vantagem competitiva amplia a perspectiva sobre os resultados do processo. Apesar de não ter sido possível verificar de fato quais são estas contribuições, as percepções dos executivos fornecem indicativos sobre a compreensão dos mesmos acerca do escopo das decisões de marketing e apontam fatores a serem investigados posteriormente.

A definição do posicionamento e a capacidade de gestão de marketing são, na visão dos executivos, duas das principais contribuições do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva. O posicionamento é associado com a definição de um foco de atuação. A capacidade de gestão de marketing é relacionada com a implementação de atividades de marketing, sendo que a divulgação é, na visão da maioria dos executivos, a mais significativa. O conceito da cadeia de valor proposto por Porter (1989) inclui as atividades de marketing como fontes de vantagem competitiva.

Foi possível observar, em alguns dos entrevistados, uma visão limitada acerca do escopo do marketing. Embora estes executivos tomem decisões de marketing e percebam a necessidade de aperfeiçoar práticas relacionadas à atividade de marketing, eles não necessariamente associam estas decisões e práticas ao marketing.

A capacidade de relacionamento, de manter a proximidade com os clientes, conquistar sua confiança e envolvê-los efetivamente no processo estratégico de marketing também foi considerada uma contribuição para obtenção de vantagem competitiva. Este fator pode ser relacionado com a perspectiva de Porter (1989), a qual considera que, na indústria de serviços, a integração de marketing, com operações e serviços de pós-vendas cria oportunidades específicas para desenvolvimento de vantagem competitiva. Day (1999) ressalta que a criação

de valor superior para o cliente pode retardar a erosão da vantagem competitiva. Considerando que um valor superior pode ser criado a partir da capacidade de relacionamento, a mesma contribuiria com a sustentação da vantagem competitiva. A capacidade de relacionamento também pode ser considerada sob a perspectiva das capacitações ou capacidades gerenciais destacadas por Wernerfelt (1984) e Grant (1991).

A capacidade de compreender o mercado, envolvendo a identificação de novas oportunidades de diferenciação, a capacidade de identificar novos negócios e a capacidade de antecipar situações negativas, foi também percebida como contribuição do processo estratégico de marketing para a vantagem competitiva. Este fator poder ser considerado a partir da perspectiva das capacitações dinâmicas de Teece et al. (1997). Segundo os autores, a vantagem competitiva pode ser obtida e sustentada através de respostas rápidas às mudanças, inovações de produto e capacidade gerencial para coordenar e reorganizar competências internas e externas. Sob esta perspectiva, a capacidade de compreender o mercado poderia ser considerada uma capacitação dinâmica.

5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Por fim, através da análise de materiais de divulgação, este trabalho procurou verificar como o conteúdo da estratégia de marketing representado nos materiais de divulgação pode ser relacionado com o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing das empresas analisadas. A análise revelou a influência de antecedentes contextuais internos e externos na execução dos materiais e conseqüentemente no conteúdo estratégico representado no material em forma de indicativos das estratégias de segmentação e posicionamento e da definição de mercados-alvo.

A principal contribuição da análise dos materiais de divulgação para este trabalho foi a confirmação de aspectos identificados nas entrevistas com os executivos. Aspectos como diretrizes estratégicas, tendências do setor e características dos mercados de atuação, são antecedentes identificados através das entrevistas que podem ser relacionados aos conteúdos dos materiais analisados.

5.5 PROPOSIÇÕES RELATIVAS AO PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

A seguir, são apresentadas (QUADRO 17) proposições a serem investigadas em trabalhos futuros. As proposições sintetizam os principais resultados deste trabalho, discutidos nas seções anteriores deste capítulo.

<p>O processo estratégico de marketing está diretamente relacionado com o ambiente externo em que a empresa se encontra, sofrendo influências de clientes, concorrentes e tendências do setor.</p> <p>A concorrência tem uma influência positiva sobre o processo estratégico de marketing, estimulando o aperfeiçoamento das práticas de marketing.</p>
<p>As empresas que possuem diretrizes estratégicas claras têm mais condições de gerenciar efetivamente seu processo estratégico de marketing.</p> <p>A cultura organizacional e aspectos relacionados a ela como a informalidade, a orientação para resultados e as características da equipe, têm influência sobre o processo estratégico de marketing.</p>
<p>As características de executivos e empreendedores influenciam o processo estratégico de marketing.</p> <p>A efetividade do processo estratégico de marketing depende de uma liderança capaz de definir as diretrizes estratégicas, de garantir a continuidade dos propósitos da empresa e de conquistar o comprometimento da equipe.</p> <p>Independente da existência de planejamento formal, as decisões de marketing são tomadas com base nas experiências dos executivos e na sua capacidade de extrair informações relevantes do ambiente através de mecanismos informais como contatos com clientes e redes de relacionamento, bem como de construir cenários a partir de informações desestruturadas.</p> <p>A evolução das práticas de marketing das empresas de desenvolvimento de software depende diretamente do comprometimento dos líderes com o processo estratégico de marketing.</p>
<p>As demandas específicas dos clientes constituem um fator emergente externo que pode alterar as estratégias de marketing das empresas.</p>
<p>As limitações de recursos, tanto financeiros como humanos, exigem improvisações e adaptações nas estratégias de marketing.</p> <p>Grande parte do conteúdo estratégico de marketing é de caráter emergente, como as estratégias promocionais, de relacionamento, de produto e de distribuição, diretamente influenciado por improvisações e adaptações, decorrentes de pressões internas e externas.</p>
<p>A formulação e a implementação constituem um processo integrado influenciado pela proximidade com os clientes, pelo porte das empresas e seus recursos limitados</p>
<p>A definição do mercado alvo e o estabelecimento do posicionamento são decisões que sofrem forte influência tanto de antecedentes contextuais, como as diretrizes estratégicas, os recursos e competências e o ambiente competitivo, quanto de fatores emergentes como as demandas de clientes por softwares sob encomenda e as respostas favoráveis do mercado.</p>

continua

continuação

A efetividade do processo estratégico de marketing das empresas de desenvolvimento de software depende não só da capacidade de planejar, executar e controlar ações de comunicação, mas também das capacidades de gestão de produtos e de canais de distribuição.

Quanto maior a capacidade de relacionamento, maior a efetividade do processo estratégico de marketing nas empresas de desenvolvimento de software.

A implementação de marketing em empresas de desenvolvimento de software, através do relacionamento com clientes e da qualidade dos serviços prestados, depende diretamente do gerenciamento de recursos humanos.

O envolvimento dos funcionários na formulação e implementação das estratégias de marketing desperta um sentimento de pertencimento e pode contribuir com a motivação e, conseqüentemente, com a qualidade dos serviços prestados.

O processo estratégico de marketing contribui para a obtenção de vantagem competitiva através da definição do posicionamento, da capacidade de gestão de marketing, da gestão do relacionamento e da capacidade de compreender o mercado.

Quadro 17 - Proposições relativas ao processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software.

5.6 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Este trabalho identificou a influência de antecedentes externos e não apenas de fatores organizacionais sobre o processo estratégico de marketing. Autores como Sashittal e Jassawalla (2001) já haviam apontado anteriormente esta influência, ao passo que os trabalhos de Menon et al. (1999) e de Toaldo e Luce (2004) consideram como antecedentes apenas fatores organizacionais e os aspectos externos, como variáveis de controle ou moderadores.

A centralização e a cultura organizacional são antecedentes internos identificados neste trabalho, corroborando os estudos de Menon et al. (1999), Dobin et al. (2001) e Toaldo e Luce (2004). A centralização pode ser relacionada com a liderança, que foi um aspecto identificado neste estudo, já mencionado em outros (BONOMA, 1994; NOBLE e MOKWA, 1999; SASHITTAL e JASSAWALLA, 2001), embora não com grande ênfase. No ambiente de pequenas e médias empresas, parece inevitável o envolvimento do líder tanto com atividades de formulação como de implementação de estratégias de marketing. Sendo assim, recai sobre o líder, com suas características, habilidades e competências, a responsabilidade por moldar os padrões de adaptação da empresa ao mercado.

Assim como nos trabalhos de Bonoma (1984), Piercy (1998) e Sashittal e Jassawalla (2001), a influência de aspectos relacionados às diretrizes estratégicas foi identificada nas empresas analisadas.

Entre os componentes do processo estratégico de marketing, a capacidade de marketing, a capacidade de relacionamento e o gerenciamento de recursos humanos, foram destacados neste trabalho. A capacidade de marketing também é considerada nos estudos de Menon et al. 1999, Toaldo e Luce (2004) e Correa e Luce (2005). A capacidade de relacionamento não é destacada na grande maioria dos autores estudados, sendo considerada apenas no trabalho de Gummesson (1998). Aspectos associados ao gerenciamento de recursos humanos são também apontados nos trabalhos de Gummesson (1998), Noble e Mokwa (1999), Menon et al. (1999), Piercy (2005) e Thorpe e Morgan (2007).

A integração entre a formulação e implementação pode ser considerada em grande parte responsável pelo caráter emergente da estratégia de marketing, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, conforme já constatado por Sashittal e Jassawalla (2001). Este estudo confirma este aspecto e traz indicativos de que o relacionamento entre empresas e clientes é um dos mecanismos que favorecem a integração e também amplia a perspectiva da análise das influências externas sobre o processo. Esta integração entre formulação e implementação também é identificada nos trabalhos de Bonoma (1984), Céspedes e Piercy (1996), Cravens (2000), Gummesson (1998), Menon et al. (1999), Toaldo e Luce (2004) e Correa e Luce (2005).

Grande parte do conteúdo estratégico de marketing das empresas analisadas é de caráter emergente, como suas estratégias promocionais, de relacionamento, de produto e de distribuição, diretamente influenciado por improvisações e adaptações, conduzidas por seus executivos ou empreendedores, decorrentes de pressões internas e externas, corroborando não só as proposições de Sashittal e Jassawalla (2001), mas também os estudos de Mintzberg (2001b).

A contribuição do processo estratégico de marketing para a obtenção de vantagem competitiva é um aspecto levantado por este estudo, mas não identificado em trabalhos anteriores, apontando uma possibilidade de investigação futura.

5.7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para as pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software este estudo traz indicativos sobre fatores que influenciam o processo estratégico de marketing, componentes e resultados deste processo. Assim, é possível elencar alguns aspectos que podem contribuir para a gestão de marketing nestas empresas.

Primeiramente, as empresas, através de seus líderes, devem reconhecer o escopo da gestão de marketing e identificar todas as decisões que estão a ele relacionadas. A discussão sobre marketing precisa envolver aspectos estratégicos e não apenas táticos, como os esforços de divulgação e promoção. As decisões estratégicas são tomadas independente de serem reconhecidas como decisões de marketing, mas cabe aos líderes buscarem a qualificação do processo, conhecendo suas dimensões e identificando possíveis melhorias.

A importância da definição de diretrizes estratégicas que possam orientar a gestão de marketing, é ressaltada ao longo deste trabalho. Há indicativos, entre as empresas pesquisadas, de que a efetividade do processo estratégico de marketing é diretamente dependente da definição clara do negócio bem como dos objetivos organizacionais.

A gestão de produto, a gestão de distribuição e a gestão de relacionamento, podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva. Em um ambiente em que a inovação é um dos requisitos para garantir a competitividade, estas dimensões da gestão de marketing podem ser fontes de inovação e, conseqüentemente, de criação e manutenção de um diferencial competitivo. O relacionamento com clientes e potenciais clientes é base tanto para formulação quanto para implementação de estratégias de marketing em empresas de desenvolvimento de software. Sendo assim, uma perspectiva de marketing de relacionamento seria favorável para as empresas que atuam no setor.

O conteúdo emergente das estratégias de marketing deve ser considerado. Cabe aos líderes e gestores reconhecerem os fatores que o influenciam e administrá-los no dia a dia. Os esforços de formulação e implementação devem acompanhar a dinâmica dos fatores emergentes internos e externos, e não tentar evitá-los através de processos excessivamente estruturados e formais. Neste ponto, vale lembrar Mintzberg (2001b), que afirma que os processos que separam o pensamento da ação, ou a formulação da implementação, impedem a flexibilidade e as respostas criativas ao ambiente dinâmico.

Por fim, o envolvimento de todos os funcionários no processo estratégico de marketing pode trazer benefícios para as empresas, aumentando o comprometimento, a

motivação e a identificação com a empresa, o que pode ser considerado muito positivo em um ambiente de serviços.

5.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS

Como se trata de um estudo de caráter exploratório, as implicações e os pressupostos apresentados não podem ser generalizados. No entanto, podem servir de base para o desenvolvimento de novos estudos sobre o processo estratégico de marketing.

A principal fonte de dados para esta pesquisa foram entrevistas com diretores das empresas, que estavam cientes de que os resultados seriam divididos com outras empresas. Houve uma grande preocupação por parte dos executivos entrevistados com relação ao sigilo dos dados, o que levou à assinatura de um termo de sigilo e confidencialidade pelo pesquisador. Estas condições podem ser consideradas limitantes ao trabalho, uma vez que podem ter inibido ou influenciado os entrevistados.

A mesma preocupação com o sigilo, fez com que o pesquisador tivesse dificuldades de obter dados através de outras fontes de evidências que não as entrevistas, tais como documentos internos e observações diretas.

Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam investigados em profundidade o papel da liderança no processo estratégico de marketing e a formulação e implementação de estratégias de marketing sob a perspectiva do marketing de relacionamento.

Caberia também uma análise em profundidade sobre os resultados do processo estratégico de marketing, considerando a contribuição do mesmo para a criação e manutenção de vantagem competitiva em empresas de diferentes setores.

Por fim, se propõe que as proposições geradas a partir deste estudo sejam investigadas através de pesquisas quantitativas, para que as mesmas possam ser generalizadas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2007 - 1. ed.** São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado_BR2007.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2007.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BESANKO, D. et al. **A economia da Estratégia**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp>. Acesso em: 15 ago. 2007.

BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategy work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 62, p. 69-76, mar./apr. 1984.

_____. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 22, p. 199-208, may, 1985.

CAETANO, José Roberto. Entramos no jogo. **Exame**, São Paulo, p. 90-91, 28 mar., 2007.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria Alice F. D.; SILVA, Jorge F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CARSON, David; GILMORE, Audrey; PERRY, Chad; GRONHAUG, Kjell. **Qualitative marketing research**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

CESPEDES, Frank V.; PIERCY, Nigel F. Implementing marketing strategy. **Journal of Marketing Management**, Fayetteville, AR, v. 12, p. 135-160, 1996.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1998.

COLLERAN, John F. Strategic marketing considerations for the small firm. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 17-31, 2001.

CORREA, Daniel Kroef de Araújo; LUCE, Fernando Bins. Cultura organizacional e estratégias de marketing: o desenvolvimento de um modelo e de proposições de pesquisa para a implementação dos esforços de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO - ENANPAD, 22. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**. McGraw-Hill, 2000.

_____. Implementation strategies in the market-driven strategy era. **Academy of Marketing Science Journal**, New York, v. 26, n. 3, p. 237-241, 1998.

DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, George S.; REIBSTEIN David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELGADO NETO, Carlos Martins. Hora de desligar o achômetro. **Baguete**. 12 dez. 2005. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/entrevista.php?id=23>. Acesso em: 16 mar. 2007.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994

DOBNI, Brooke; DOBNI, Dawn; LUFFMAN, George. Behavioral approaches to marketing strategy implementation. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19, n. 6, p. 400-408, 2001.

EL-ANSARY, Adel I. Marketing strategy: taxonomy and frameworks. **European Business Review**, Bradford, v. 18, n. 4, p. 266-293, 2006.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FODNESS, Dale. Rethinking strategic marketing: achieving breakthrough results. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 26, n. 3, p. 20-34, 2005.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, p. 114 - 135. Spring 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMESSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Academy of Marketing Science Journal**, New York, v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso organizacional: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KUHN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani T.; EDISON, Steven W. Antecedentes and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 18-40, apr. 1999.

MINTZBERG, Henry. Os cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 57-73, oct. 1999.

PEREIRA, Aísa. O que é vender software. **Diário de Pernambuco**. 6 ago. 2003. Disponível em: http://www.pernambuco.com/diario/2003/08/06/info5_0.html. Acesso em: 18 mar. 2007.

_____. Software: é assim que se vende. **Baguete**. 11 set. 2006. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/entrevista.php?id=146>. Acesso em: 18 mar. 2007.

PERRY, Chad; RIEGE, Andrew; BROWN, Les. Realism's role among scientific paradigms in marketing research. **Irish Marketing Review**, Maynooth, v. 12, p. 16-23, 1999.

PERRY, Chad. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 32, p. 785-802, 1998.

PIERCY, Nigel F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Academy of Marketing Science Journal**, New York, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.

_____. Implementação de marketing, mudança organizacional e estratégia de marketing interno. In: BAKER, Michael J. (org.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SASHITTAL, Hemant C.; JASSAWALLA, Avan R. Marketing implementation in smaller organizations: definitions, framework, and propositional inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 29, n. 1, p. 50-69, 2001.

SELZNIK, Philip. **A liderança na administração, uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SÉRIE ESTUDOS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO SOFTWARE. 3. ed. Rio de Janeiro: JP Edições e Projetos, 2005.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TADEPALLI, Raghu; AVILA, Ramon A. Market orientation and the marketing strategy process. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, GA, v. 7, p. 69-82, 1999.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK, v. 18, n. 7, p. 509-533, august 1997.

TENDÊNCIAS Consultoria Integrada. Tributação e desenvolvimento no setor de software brasileiro. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/tendenciasAbesTributacao.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2007.

THORPE, Eleri R.; MORGAN, Robert E. In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 41, n.5/6, p. 659-677, 2007.

TOALDO, Ana Maria M.; LUCE, Fernando B. Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 1., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2004.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

_____; JAYACHANDRAN, Satish; WHITE, J. Chris. Strategic interdependence in organizations: deconglomeration and marketing strategy. **Journal of Marketing**, New York, v. 65, p. 15-28, 2001.

WEBSTER, Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1-17, oct. 1992.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK, v. 5, n.2, p. 171-180, apr./jun. 1984.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASOS

PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASOS

Este documento descreve os procedimentos metodológicos a serem seguidos para realização da pesquisa que tem como objetivo analisar o processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software. A seguir, são detalhados os procedimentos para cada uma das fases da pesquisa (definição e planejamento; coleta; análise e conclusões), e são relacionadas as questões de pesquisa com o roteiro das entrevistas e com o referencial teórico.

1 PROCEDIMENTOS: FASE DE DEFINIÇÃO E PLANEJAMENTO

Inicialmente será realizada uma etapa exploratória visando a familiarizar o pesquisador com o setor a ser investigado e a definir as empresas a serem investigadas. Serão utilizadas as seguintes fontes de dados nesta etapa inicial:

- Internet e publicações impressas relacionadas ao setor de desenvolvimento de software;
- Entrevistas com executivos do setor e representantes de entidades, tais como SEPRORGS e ASSESPRO.

Ao final da etapa exploratória o pesquisador deverá ter concluído:

- Identificação dos critérios adequados para definição do porte das empresas;
- Análise do setor, incluindo entre outros aspectos os tipos de serviços ofertados, os tipos de clientes atendidos e as práticas de marketing comum às empresas;
- Lista inicial com potenciais empresas a serem pesquisadas.

As empresas serão selecionadas com base nos seguintes critérios:

- Atuar no negócio de desenvolvimento de software;
- Estar adequado aos critérios definidos na exploração inicial para pequeno e médio porte;
- Reconhecer o marketing como uma das funções da empresas, independente da existência de uma estrutura formal;
- Permitir o acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

A partir da lista de potenciais empresas e da verificação dos critérios acima, o pesquisador deverá selecionar as empresas. O objetivo será selecionar entre quatro e seis empresas, conforme recomendado por Perry (1998) e por Carson et al. (2001). Serão realizados contatos telefônicos, enviadas cartas contendo convite e o resumo do projeto e, quando necessário, reuniões para apresentação do projeto. Aspectos relativos à confidencialidade, ao número e duração de entrevistas e aos documentos necessários para análise, serão esclarecidos nesta oportunidade.

Além dos critérios mencionados acima, deverão ser selecionadas, na medida do possível, empresas com características distintas no que se refere aos segmentos de mercado atendidos, faturamento, número de funcionários e gestão, visando à replicação teórica (CARSON et al., 2001; STRAUSS e CORBIN, 2008; YIN, 2001).

Não será realizado um pré-teste do roteiro das entrevistas semi-estruturadas, pois o mesmo é baseado no roteiro utilizado por Sashittal e Jassawalla (2001) em seu estudo sobre formulação e implementação de estratégias de marketing.

2 PROCEDIMENTOS: FASE DE COLETA

Após a definição das empresas, terá início a etapa de coleta dos dados. Serão utilizadas as seguintes fontes de evidências: entrevistas semi-estruturadas, questionário para solicitação de informações complementares à entrevista e material de divulgação.

As **entrevistas semi-estruturadas** serão realizadas com o principal executivo da empresa e com o executivo responsável pela área comercial ou de marketing, com os objetivos de identificar as diferentes etapas, os envolvidos e os fatores que influenciam a formulação e implementação de estratégias de marketing, bem como a relação entre a formulação e implementação, o papel da improvisação e a percepção dos executivos sobre a importância do processo estratégico de marketing para a criação e manutenção de vantagem competitiva.

Os seguintes procedimentos deverão ser observados na condução das entrevistas:

- Agendamento, mencionando a duração prevista de aproximadamente 1 hora;
- Assinatura de termo de sigilo e confidencialidade;
- Apresentação dos objetivos do estudo;
- Solicitação de permissão para gravar;
- Utilização de roteiro semi-estruturado.

Apesar da utilização do roteiro semi-estruturado, as entrevistas deverão ser conduzidas de forma espontânea, conforme recomendação de Yin (2001), permitindo que novos fatos sejam revelados ou que novas fontes de evidência sejam sugeridas.

As entrevistas serão transcritas para posterior análise. Quando necessário, o pesquisador deverá solicitar uma nova entrevista para complementar as informações coletadas no primeiro contato, podendo realizá-la pessoalmente, por telefone ou por e-mail.

Após a realização da entrevista o pesquisador enviará um **questionário solicitando informações complementares**, com o objetivo de fornecer dados para apoiar a descrição das empresas, a contextualização do processo estratégico de marketing nas empresas e a identificação das etapas do planejamento das empresas.

A **análise do material de divulgação** terá como objetivo a verificação de como o conteúdo da estratégia de marketing representado em materiais de divulgação pode ser relacionado com o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing das empresas analisadas.

Os materiais de divulgação serão solicitados no momento das entrevistas e armazenados em banco de dados físico para posterior análise.

3 PROCEDIMENTOS: ANÁLISE

Inicialmente, cada caso será analisado individualmente. Os conteúdos das entrevistas deverão ser analisados de acordo com as recomendações de Carson et al (2001) e de Strauss e Corbin (2008). A partir de categorias pré-definidas com base no referencial teórico e nos objetivos deste estudo, serão realizadas duas etapas de codificação dos dados, a codificação axial e a codificação seletiva, conforme a sugestão Carson et al. (2001) para estudos de casos associados com o paradigma realista.

Os conteúdos dos materiais de divulgação serão analisados de acordo com as recomendações de Flick (2004). Será definida uma categoria adicional que possibilite a identificação de elementos relativos ao conteúdo da estratégia de marketing das empresas analisadas e facilite sua associação com o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing

Posteriormente serão verificadas as similaridades e discordâncias entre os casos, através da análise comparativa dos dados, conforme recomendação de Yin (2001) e de Carson et al. (2001). Esta análise também será baseada nas categorias utilizadas para as análises individuais.

Nas considerações finais deverão ser indicadas as principais relações entre a teoria e os casos estudados, através da elaboração de pressupostos. Também deverão ser apontadas as implicações teóricas e gerenciais do estudo, bem como as limitações do mesmo e propostas para pesquisas futuras.

4 QUESTÕES DE PESQUISA E ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A seguir, conforme recomendação de Yin (2001), são apresentadas as questões de pesquisa que constituem a base para o desenvolvimento deste estudo de caso. As questões de pesquisa são relacionadas com as questões que compõem o roteiro das entrevistas semi-estruturadas e com o referencial teórico. Apesar de o roteiro ser baseado no utilizado por Sashittal e Jassawalla (2001), foram realizados ajustes e incluídas novas questões de acordo com a teoria e os objetivos do estudo.

QUESTÕES DE PESQUISA	ROTEIRO ENTREVISTAS	REFERÊNCIAS
Como é o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing em empresas de desenvolvimento de software de pequeno e médio porte?	<p>1.1 Quais as principais decisões de marketing da sua empresa?</p> <p>1.2 Como são tomadas as decisões de marketing em sua empresa? (Se necessário, citar exemplos de decisões: mercado-alvo, características e diferenciais dos serviços, preço, comunicação, objetivos e metas de vendas)</p> <p>1.3 Fale sobre suas experiências com o planejamento ou formulação de estratégias de marketing. Comente sobre o seu envolvimento com este processo.</p> <p>1.4 Fale sobre suas experiências com a implementação de estratégias de marketing. De que forma você se envolve com ela?</p> <p>1.5 Existe algum processo estabelecido para formulação e implementação das estratégias de marketing? Quais as etapas deste processo? Quais os principais desafios encontrados?</p> <p>1.6 Quando você pensa sobre planejamento ou formulação de estratégias de marketing, quais os aspectos que geralmente merecem mais atenção? Por que estes aspectos exigem mais atenção?</p> <p>1.7 Quando você pensa sobre implementação, quais os aspectos</p>	<p>Bonoma (1984)</p> <p>Colleran (2001)</p> <p>Correa e Luce (2005)</p> <p>Cravens (1998)</p> <p>Dobni et al. (2001)</p> <p>Gummesson (1998)</p> <p>Menon et al. (1999)</p> <p>Noble e Mokwa (1999)</p> <p>Piercy (1998)</p> <p>Sashittal e Jassawalla (2001)</p> <p>Thorpe e Morgan (2007)</p> <p>Toaldo e Luce (2004)</p>

	<p>que geralmente merecem mais atenção? Por que estes aspectos exigem mais atenção?</p> <p>1.8 A sua empresa costuma atingir as metas? O que contribui para os resultados de suas estratégias? Quais os resultados são mais importantes?</p> <p>1.10 Fale sobre o seu aprendizado em relação à formulação e implementação de estratégias de marketing.</p> <p>1.11 Supondo que você tenha que treinar um responsável pelo planejamento ou formulação de estratégias de marketing. Quais os aspectos mais significativos você gostaria de dividir com esta pessoa?</p> <p>1.12 Supondo que você tenha que treinar um responsável pela implementação. Quais os aspectos mais significativos você gostaria de dividir com esta pessoa?</p>	
<p>Como é a relação entre a formulação e implementação de estratégias de marketing?</p>	<p>2.1 Quem formula e quem implementa estratégias de marketing na sua empresa? Fale sobre o relacionamento entre os envolvidos no planejamento e os envolvidos na implementação das estratégias de marketing?</p> <p>2.2 Na sua opinião, há uma relação entre o planejamento e a implementação de marketing? Quais os principais aspectos relativos à implementação que precisam ser conhecidos e considerados pelos envolvidos no planejamento? Quais os principais aspectos relativos ao planejamento que precisam ser considerados pelos envolvidos na implementação?</p> <p>2.3 Comente sobre a sua interação com os demais envolvidos durante o planejamento da estratégia. Quais os maiores desafios encontrados durante este processo? O que você geralmente faz para enfrentar estes desafios? Como você mobiliza as pessoas envolvidas?</p> <p>2.4 Comente sobre a sua interação com os demais envolvidos durante a implementação da estratégia? Quais os maiores desafios encontrados durante este processo? O que você geralmente faz para enfrentar estes desafios?</p>	<p>Cespedes e Piercy (1996)</p> <p>Cravens (2000)</p> <p>Gummesson (1998)</p> <p>Menon et al. (1999)</p> <p>Piercy (1998)</p> <p>Sashittal e Jassawalla (2001)</p> <p>Toaldo e Luce (2004)</p>

	Como você mobiliza as pessoas envolvidas?	
Qual o papel da improvisação e da adaptação na formulação e implementação de estratégias de marketing?	<p>1.1 Quais as principais decisões de marketing da sua empresa?</p> <p>1.2 Como são tomadas as decisões de marketing em sua empresa? (Se necessário, citar exemplos de decisões: mercado-alvo, características e diferenciais dos serviços, preço, comunicação, objetivos e metas de vendas)</p> <p>1.5 Existe algum processo estabelecido para formulação e implementação das estratégias de marketing? Quais as etapas deste processo? Quais os principais desafios encontrados?</p> <p>1.9 Com que frequência são feitas alterações no que foi planejado? O que é alterado? Qual o impacto destas alterações?</p>	<p>Menon et al. (1999)</p> <p>Mintzberg (2004)</p> <p>Mintzberg e Quinn (2001)</p> <p>Sashittal e Jassawalla (2001)</p> <p>Tadepalli e Avila (1999)</p>
Qual a percepção dos executivos sobre o reflexo da formulação e implementação na criação e sustentação da vantagem competitiva?	<p>3.1 Fale sobre o que diferencia sua empresa no mercado. Como a sua empresa pode ser posicionada em relação a outros concorrentes? Há algum recurso ou capacidade que diferencie a sua empresa das demais?</p> <p>3.2 Na sua opinião, qual a contribuição do marketing para a diferenciação de sua empresa no mercado?</p> <p>3.3 Você acredita que o processo de planejamento e implementação de estratégias de marketing possa gerar um diferencial para sua empresa? Como?</p> <p>3.4 Você acredita que o processo de planejamento e implementação de estratégias de marketing possa contribuir para manutenção do diferencial de sua empresa? Como?</p>	<p>Besanko <i>et al</i> (2004)</p> <p>Day (1999)</p> <p>Ghemawat (2000)</p> <p>Grant (1991)</p> <p>Hamel e Prahalad (1995)</p> <p>Porter (1986 e 1989)</p> <p>Teece et al (1997)</p> <p>Wernerfelt (1984)</p>

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

1 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO E O PAPEL DA IMPROVISAÇÃO

1.1 Quais as principais decisões de marketing da sua empresa?

1.2 Como são tomadas as decisões de marketing em sua empresa? (Se necessário, citar exemplos de decisões: mercado-alvo, características e diferenciais dos serviços, preço, comunicação, objetivos e metas de vendas)

1.3 Fale sobre suas experiências com o planejamento ou formulação de estratégias de marketing. Comente sobre o seu envolvimento com este processo.

1.4 Fale sobre suas experiências com a implementação de estratégias de marketing. De que forma você se envolve com ela?

1.5 Existe algum processo estabelecido para formulação e implementação das estratégias de marketing? Quais as etapas deste processo? Quais os principais desafios encontrados?

1.6 Quando você pensa sobre planejamento ou formulação de estratégias de marketing, quais os aspectos que geralmente merecem mais atenção? Por que estes aspectos exigem mais atenção?

1.7 Quando você pensa sobre implementação, quais os aspectos que geralmente merecem mais atenção? Por que estes aspectos exigem mais atenção?

1.8 A sua empresa costuma atingir as metas? O que contribui para os resultados de suas estratégias? Quais os resultados são mais importantes?

1.9 Com que frequência são feitas alterações no que foi planejado? O que é alterado? Qual o impacto destas alterações?

1.10 Fale sobre o seu aprendizado em relação à formulação e implementação de estratégias de marketing.

1.11 Supondo que você tenha que treinar um responsável pelo planejamento ou formulação de estratégias de marketing. Quais os aspectos mais significativos você gostaria de dividir com esta pessoa?

1.12 Supondo que você tenha que treinar um responsável pela implementação. Quais os aspectos mais significativos você gostaria de dividir com esta pessoa?

2 RELAÇÃO ENTRE A FORMULAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO

2.1 Quem formula e quem implementa estratégias de marketing na sua empresa? Fale sobre o relacionamento entre os envolvidos no planejamento e os envolvidos na implementação das estratégias de marketing?

2.2 Na sua opinião, há uma relação entre o planejamento e a implementação de marketing? Quais os principais aspectos relativos à implementação que precisam ser conhecidos e considerados pelos envolvidos no planejamento? Quais os principais aspectos relativos ao planejamento que precisam ser considerados pelos envolvidos na implementação?

2.3 Comente sobre a sua interação com os demais envolvidos durante o planejamento da estratégia. Quais os maiores desafios encontrados durante este processo? O que você geralmente faz para enfrentar estes desafios? Como você mobiliza as pessoas envolvidas?

2.4 Comente sobre a sua interação com os demais envolvidos durante a implementação da estratégia? Quais os maiores desafios encontrados durante este processo? O que você geralmente faz para enfrentar estes desafios? Como você mobiliza as pessoas envolvidas?

3 PERCEPÇÃO SOBRE O REFLEXO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING NA CRIAÇÃO E SUSTENTAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

3.1 Fale sobre o que diferencia sua empresa no mercado. Como a sua empresa pode ser posicionada em relação a outros concorrentes? Há algum recurso ou capacidade que diferencie a sua empresa das demais?

3.2 Na sua opinião, qual a contribuição do marketing para a diferenciação de sua empresa no mercado?

3.3 Você acredita que o processo de planejamento e implementação de estratégias de marketing possa gerar um diferencial para sua empresa? Como?

3.4 Você acredita que o processo de planejamento e implementação de estratégias de marketing possa contribuir para manutenção do diferencial de sua empresa? Como?

Fonte: Adaptado de Sashittal e Jassawalla (2001)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ABERTO

QUESTIONÁRIO ABERTO INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES À ENTREVISTA

Favor responder as questões abaixo e retornar por e-mail para victorlaus@gmail.com.

1. Qual a previsão aproximada de receita operacional bruta* para o ano de 2007?

() Considera-se receita operacional bruta como a receita auferida no ano-calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.*

2. Quais os produtos e serviços da empresa e sua participação aproximada sobre a receita operacional bruta?
3. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?
4. A empresa possui filiais? Onde?
5. A empresa é associada a entidades do setor? Quais?
6. A empresa possui profissionais de marketing atuando em seu quadro de funcionários? Qual ou quais os cargos? Há quantos anos?
7. A empresa possui profissionais de vendas atuando em seu quadro de funcionários? Qual ou quais os cargos? Há quantos anos?
8. A empresa contrata atualmente serviços de agência de propaganda? Qual o formato de contratação (por trabalho ou contrato fixo/fee mensal)? Há quanto tempo?
9. A empresa contrata atualmente serviços de assessoria de imprensa? Qual o formato de contratação (por trabalho ou contrato fixo/fee mensal)? Há quanto tempo?
10. A empresa possui um documento contendo o seu plano estratégico? Com que periodicidade é revisado?
11. A empresa possui um documento contendo o seu plano de marketing? Com que periodicidade é revisado?

APÊNDICE D – CARTA RESUMO DO ESTUDO

Porto Alegre, 01 de setembro de 2007.

À [nome da empresa]
A/C Sr. [nome do executivo]

Prezado Senhor,

Gostaria de formalizar o convite para participação da [nome da empresa] na pesquisa que irá subsidiar minha dissertação de mestrado, cujo título é: **O processo estratégico de marketing em pequenas e médias empresas de desenvolvimento de software.**

A seguir, são apresentados: o resumo do projeto e do método; potenciais contribuições do projeto para a [nome da empresa] e para o setor de desenvolvimento de software; um breve currículo do pesquisador.

Projeto

O estudo pretende investigar o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing no setor de desenvolvimento de software, especificamente nos ambientes das pequenas e médias empresas. O setor foi selecionado devido a suas especificidades, tais como: 99,2% das empresas do setor são micro, pequenas ou médias (ABES, 2006); capital humano ou conhecimento é o principal insumo para o processo produtivo; necessidade de inovação contínua; potencial de desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre empresas e clientes; potencial de crescimento do setor.

O objetivo do trabalho é observar e analisar como são definidas as estratégias de marketing e como as mesmas são implementadas. procurando identificar o processo, suas etapas, características, barreiras, resultados e potenciais melhorias, bem como a contribuição do marketing para a criação de vantagem competitiva. É importante ressaltar que as decisões de marketing, independente de haver uma estrutura formal de marketing, fazem parte da gestão das empresas. Sendo assim, o trabalho irá focar nestas decisões e em seus desdobramentos na operação.

O foco do trabalho é a análise dos processos gerenciais de marketing no ambiente das empresas estudadas. Não se trata de uma pesquisa de mercado, mas sim de um estudo em profundidade sobre como são definidas e implementadas as decisões de marketing.

Metodologia

O estudo tem caráter exploratório e qualitativo devido à ausência de pesquisas anteriores sobre o tema, no setor de desenvolvimento de software.

- Será realizado um estudo de casos, envolvendo os seguintes passos:

- Entrevistas com o principal executivo da empresa e com os executivos da área comercial e de marketing (se houver). As entrevistas serão individuais e terão uma duração de aproximadamente 1 hora.
- Análise de documentos pertinentes às atividades de vendas e de marketing.
- Análise de material de divulgação.
- Número de empresas a serem investigadas: 6 a 8 empresas, de pequeno e médio porte localizadas no RS.
- A análise dos dados terá duas etapas: a primeira envolverá a análise específica de cada caso e a segunda, a análise comparativa entre os casos estudados.

Importante: É responsabilidade do pesquisador garantir a confidencialidade das informações. No relatório final, ao qual todas as empresas participantes terão acesso, serão omitidos os dados de identificação e toda a informação cuja divulgação não for previamente autorizada.

Potenciais contribuições para a empresa e para o setor de desenvolvimento de software

- Análise e reflexão sobre o processo de formulação e implementação de estratégias de marketing da empresa;
- Identificação de oportunidades de melhorias no processo e de práticas gerenciais que favoreçam a implementação de programas efetivos de marketing;
- Identificação de possíveis fontes de vantagem competitiva para a empresa;
- Diagnóstico sobre a prática de marketing das empresas investigadas, que poderá ser útil para o setor de desenvolvimento de software como um todo.

Resumo do currículo do pesquisador

Graduado em Comunicação Social/Publicidade e Propaganda, Especialista em Marketing, MBA - Master of Business Administration (University of Dallas, TX, USA), Mestrando em Administração (UNISINOS). Professor de disciplinas de marketing em cursos de Comunicação (UNISINOS) e Administração (FAPA). Profissional com 14 anos de experiência em planejamento e implementação de programas de marketing, marketing de relacionamento / CRM, análise de mercado e desenvolvimento de produtos, tendo atuado em empresas como RBS, Claro, Dell Computadores e UNISINOS.

Atenciosamente,

Victor Gomes – Mestrando em Administração

Dados para contato:

e-mail: victorlaus@gmail.com

celular: (51) 8124-0055

APÊNDICE E – TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

Termo de Sigilo e Confidencialidade

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES, brasileiro, natural de São Paulo – SP, professor, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, portador da Carteira de Identidade de número 1048050742, SSP-RS, registrado no Cadastro de Pessoa Física sob o número 609.767.560/72, residente e domiciliado na Av. Cel. Lucas de Oliveira, 1618/404, Porto Alegre, RS, CEP 90460-000, pelo presente **TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE**, relativo à pesquisa acadêmica a ser realizada junto à empresa **[NOME DA EMPRESA]**, com a finalidade de subsidiar sua dissertação de mestrado “Processo Estratégico de Marketing em Pequenas e Médias Empresas de Desenvolvimento de Software”, artigos e apresentações dela decorrentes, concorda e se compromete a:

- Manter em segredo todas informações e/ou materiais, que tenham sido obtidos da **[NOME DA EMPRESA]**, verbal ou por escrito, ou qualquer outra forma, sendo a partir de agora denominadas como “informação” e usá-las exclusivamente para pesquisa acadêmica, conforme indicado na “introdução”;
- Não fazer uso da “informação” de nenhuma maneira, nem a qualquer tempo, exceto para os propósitos indicados na “introdução”;
- Garantir o anonimato da **[NOME DA EMPRESA]** em toda a “produção acadêmica” (dissertação, apresentações e artigos) que resultará da pesquisa;
- Submeter previamente à **[NOME DA EMPRESA]**, para devida autorização, a “informação” que será divulgada na “produção acadêmica” que resultará da pesquisa;
- Que o não cumprimento deste termo de sigilo acarretará todos os efeitos de ordem penal, civil e administrativa contra seus transgressores, assumindo as respectivas responsabilidades.

E, por estar assim de acordo, assino o presente termo, juntamente com as duas testemunhas abaixo identificadas.

Porto Alegre, ____, de _____ de 2007.

Victor Márcio Laus Reis Gomes
RG 1048050742 SSP/RS

Testemunha 1
Nome:
RG:
Assinatura:

Testemunha 2
Nome:
RG:
Assinatura:

**ANEXO A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA UTILIZADO POR SASHITTAL E
JASSAWALLA (2001).**

QUESTÕES

1. Como você descreveria suas experiências reais com a implementação de seus planos e estratégias de marketing? De que forma você se envolveu no processo?
2. Como os planos de marketing são desenvolvidos em sua empresa? Existe algum tipo de processo estabelecido? Quais os principais desafios encontrados no planejamento de programas e estratégias de marketing?
3. Qual o relacionamento que existe entre os envolvidos no desenvolvimento do planejamento de marketing e os envolvidos na implementação do mesmo?
4. Há uma relação entre o planejamento e a implementação de estratégias de marketing? Quais os principais aspectos relativos à implementação que precisam ser conhecidos e considerados pelos envolvidos no planejamento? Quais os principais aspectos relativos ao planejamento que precisam ser considerados pelos envolvidos na implementação?
5. Quando você pensa sobre implementação, quais os aspectos que geralmente merecem mais a sua atenção? Por que estes aspectos exigem mais atenção?
6. Quais os grupos mais importantes com os quais você interagiu durante a implementação das estratégias? Quais os maiores desafios encontrados durante este processo? O que você fez para enfrentar estes desafios? Como você mobilizou as pessoas envolvidas?
7. Você costuma atingir suas metas? O que mais contribuiu para os resultados de suas estratégias? Quais os resultados são mais importantes?
8. O que você aprendeu sobre implementação? O que a organização aprendeu sobre implementação?
9. Suponha que você tenha as próximas 2 semanas para treinar um responsável por suas responsabilidades durante a implementação. Existe algum *insights* que você queira dividir com esta pessoa?

Fonte: Sashittal e Jassawalla (2001)