

GO-TO-MARKET COMO ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL - REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

Arthur Bezerra Fraga - FIA

Maurício Jucá De Queiroz - Fundação Instituto de Administração

Marcos Antonio Gaspar

Resumo

Este trabalho é uma Síntese Técnica da Dissertação do egresso Arthur Bezerra Fraga, orientado por Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz, no nível de Mestrado, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, da Fundação Instituto de Administração, defendida em 2025. A pesquisa investiga como o alinhamento estratégico das empresas influencia a estratégia Go-to-Market (GTM) e seu desdobramento para a equipe de vendas, analisando as consequências organizacionais decorrentes desse processo. Utilizou-se abordagem qualitativa exploratória com estudos de caso em duas empresas de bens de consumo, através de entrevistas semiestruturadas com quatro executivos das áreas de inteligência de vendas e vendas. A análise dos dados foi realizada com software Atlas.TI, seguindo metodologia de codificação em três níveis progressivos. Os resultados identificaram cinco temas centrais: Integração Estratégica do GTM, Estrutura e Recursos para Execução, Monitoramento e Decisão por Indicadores, Benefícios Percebidos e Desafios e Adaptação Contínua. A pesquisa contribui para o entendimento da estratégia GTM como instrumento de alinhamento organizacional e oferece um Framework Integrado de Gestão de Estratégias Go-to-Market como produto tecnológico.

Palavras-chave: Go-to-Market; Alinhamento organizacional; Força de vendas

Abstract

This work is a Technical Summary of the Master's Dissertation by alumnus Arthur Bezerra Fraga, supervised by Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz, as part of the Professional Master's Program in Business Management at the Fundação Instituto de Administração (FIA). The dissertation was defended in 2025. The research investigates how the strategic alignment of companies influences their Go-to-Market (GTM) strategy and its deployment to the sales force, analyzing the organizational consequences resulting from this process. An exploratory qualitative approach was adopted, using case studies of two consumer goods companies, based on semi-structured interviews with four executives from sales and sales intelligence departments. Data analysis was conducted using Atlas.TI software, following a three-tier progressive coding methodology. The results identified five core themes: Strategic Integration of GTM, Structure and Resources for Execution, Monitoring and Decision-Making Based on Indicators, Perceived Benefits, and Continuous Challenges and Adaptation. The study contributes to understanding the GTM strategy as a tool for organizational alignment and presents an Integrated Go-to-Market Strategy Management Framework as a technological product.

Keywords: Go-to-Market; Organizational Alignment; Sales Force

GO-TO-MARKET COMO ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL - REESTRUTURAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS – Síntese Técnica

INTRODUÇÃO

A presente síntese técnica investiga de forma abrangente a estratégia Go-to-Market (GTM) como instrumento fundamental de alinhamento organizacional, com foco específico na reestruturação da força de vendas em empresas de bens de consumo. Em um cenário empresarial caracterizado por transformações aceleradas, concorrência globalizada e avanços tecnológicos disruptivos, a estratégia GTM emerge como uma abordagem sistemática e integrada para a entrada eficaz de produtos ou serviços no mercado, através de planejamento detalhado e execução estratégica voltada à atração e retenção de clientes.

A estratégia Go-to-Market transcende a concepção tradicional de um projeto pontual, configurando-se como uma jornada estratégica e contínua da cultura organizacional, que implica mudanças e evoluções culturais significativas e adaptações constantes às dinâmicas do mercado. Este processo exige uma análise estratégica multidimensional do público-alvo, concorrência, proposta de valor, canais de distribuição, política comercial, estrutura da força de vendas, indicadores de desempenho e cronograma de ações, elementos que devem estar perfeitamente alinhados com os objetivos estratégicos corporativos.

A relevância desta investigação fundamenta-se na crescente necessidade das organizações de desenvolverem abordagens mais sofisticadas e integradas para enfrentar os desafios contemporâneos do mercado. A liderança exerce um papel crucial neste processo, buscando respostas rápidas e eficazes frente à concorrência acirrada, globalização e avanços tecnológicos que redefinem constantemente as regras do jogo competitivo. A força de vendas, como peça central no GTM, pode assumir diferentes formatos conforme a natureza e os objetivos de cada empresa, desde equipes de vendas diretas até canais diversificados como internet, telemarketing, revendedores e inteligência artificial.

Contextualização do Tema

O ambiente empresarial contemporâneo caracteriza-se por uma complexidade crescente que demanda das organizações capacidades adaptativas e estratégicas cada vez mais sofisticadas. As empresas de bens de consumo, em particular, enfrentam desafios únicos relacionados à diversidade de canais de distribuição, segmentação de mercado, comportamento do consumidor e pressões competitivas intensas. Neste contexto, a estratégia Go-to-Market emerge como uma resposta estruturada e sistemática para navegar nesta complexidade e maximizar as oportunidades de mercado.

A transformação digital tem redefinido fundamentalmente as expectativas dos consumidores e os modelos de negócio tradicionais. As empresas precisam não apenas adaptar seus produtos e serviços às novas demandas, mas também repensar completamente suas abordagens de entrada no mercado, estruturas organizacionais e processos comerciais. A estratégia GTM oferece um framework integrado para esta transformação, conectando elementos estratégicos, operacionais e táticos em uma abordagem coerente e orientada por resultados.

O conhecimento profundo do cliente emerge como determinante fundamental para o sucesso, exigindo que a estratégia comercial esteja totalmente integrada à estratégia corporativa. Esta integração vai além da simples coordenação de atividades, requerendo um alinhamento cultural e operacional que permeie toda a organização. As empresas que conseguem estabelecer este alinhamento demonstram maior capacidade de resposta às mudanças do mercado, melhor performance comercial e vantagens competitivas sustentáveis.

Justificativa da Relevância do Estudo

A justificativa para esta pesquisa fundamenta-se na crescente importância da estratégia Go-to-Market como instrumento de competitividade e crescimento sustentável para empresas de bens de consumo. O setor de bens de consumo caracteriza-se por ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos, pressões de preço intensas, proliferação de canais de distribuição e consumidores cada vez mais exigentes e informados. Neste ambiente, a capacidade de executar estratégias GTM eficazes torna-se um diferencial competitivo crítico.

A reestruturação da força de vendas representa um dos aspectos mais desafiadores e impactantes da implementação de estratégias GTM. Esta reestruturação não se limita a mudanças organizacionais superficiais, mas envolve transformações profundas em processos, sistemas, competências e cultura organizacional. As decisões relacionadas à estrutura da força de vendas têm implicações diretas na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos comerciais, satisfazer clientes e gerar valor para stakeholders.

O desafio atual das organizações envolve equilibrar aspectos estratégicos, econômicos e políticos através de uma abordagem dinâmica e orientada por dados, promovendo a otimização contínua da força de vendas dentro do modelo GTM. Esta otimização requer não apenas ferramentas e metodologias adequadas, mas também liderança capaz de conduzir mudanças complexas e comunicar eficazmente com equipes de vendas que frequentemente resistem a transformações que afetam suas rotinas e estruturas de incentivos estabelecidas.

Problema de Pesquisa e Objetivos

O problema central que orienta esta pesquisa é compreender como o alinhamento estratégico das empresas influencia a estratégia de Go-to-Market e seu desdobramento para a equipe de vendas, bem como as consequências organizacionais decorrentes desse processo. Esta questão fundamental desdobra-se em investigações específicas sobre os mecanismos de integração entre estratégia corporativa e execução comercial, os fatores críticos de sucesso na implementação de estratégias GTM e os impactos organizacionais resultantes da reestruturação da força de vendas.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como o alinhamento estratégico das empresas influencia o Go-to-Market e seu desdobramento para a equipe de vendas, analisando as consequências organizacionais decorrentes desse processo. Esta investigação busca compreender não apenas os aspectos técnicos e operacionais da implementação de estratégias GTM, mas também suas implicações culturais, organizacionais e estratégicas de longo prazo.

Os objetivos específicos que norteiam esta investigação são: (1) Analisar como o alinhamento estratégico das empresas impacta a estratégia de Go-to-Market e seu desdobramento para a equipe de vendas, bem como as consequências organizacionais decorrentes desse processo; (2) Mapear os principais indicadores de desempenho utilizados para mensurar a eficiência comercial

e a otimização de recursos no contexto de estratégias GTM; (3) Identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas na implementação e avaliação de estratégias de Go-to-Market, incluindo barreiras organizacionais, culturais e operacionais.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Revisão da Literatura

Estratégia Corporativa e Go-to-Market

A estratégia Go-to-Market representa uma evolução conceitual significativa na forma como as organizações abordam a entrada de produtos e serviços no mercado. Diferentemente de abordagens tradicionais que tratavam o lançamento de produtos como eventos isolados, a estratégia GTM configura-se como um processo integrado e contínuo que conecta a visão estratégica corporativa com a execução operacional no mercado. Esta integração é fundamental para garantir que os esforços comerciais estejam alinhados com os objetivos organizacionais mais amplos e contribuam efetivamente para a criação de valor sustentável.

A literatura especializada destaca que a estratégia GTM eficaz requer uma compreensão profunda não apenas do mercado e dos clientes, mas também das capacidades internas da organização e de como estas podem ser mobilizadas para criar vantagens competitivas. Esta compreensão vai além da análise tradicional de mercado, incorporando elementos como cultura organizacional, processos internos, sistemas de informação e competências da força de trabalho. A integração destes elementos internos com as demandas externas do mercado constitui o cerne da estratégia GTM bem-sucedida.

O alinhamento estratégico emerge como um fator crítico de sucesso na implementação de estratégias GTM. Este alinhamento não se refere apenas à coordenação de atividades entre diferentes departamentos, mas a uma integração mais profunda que garante que todas as decisões e ações estejam orientadas pelos mesmos objetivos estratégicos. As organizações que conseguem estabelecer este alinhamento demonstram maior capacidade de resposta às mudanças do mercado, melhor coordenação entre equipes e resultados comerciais superiores.

Estruturação de Equipes de Vendas

A estruturação de equipes de vendas no contexto de estratégias Go-to-Market representa um dos aspectos mais complexos e críticos do processo. A força de vendas constitui o elo direto entre a organização e seus clientes, sendo responsável não apenas pela geração de receitas, mas também pela coleta de informações de mercado, construção de relacionamentos e representação da marca no mercado. A forma como esta força é estruturada, gerenciada e incentivada tem impactos diretos na eficácia da estratégia GTM.

A literatura identifica diferentes modelos de estruturação de equipes de vendas, cada um com vantagens e desvantagens específicas dependendo do contexto organizacional e das características do mercado. Estruturas baseadas em geografia oferecem simplicidade operacional e proximidade com clientes locais, mas podem resultar em duplicação de esforços e dificuldades de coordenação. Estruturas baseadas em produtos permitem especialização técnica e foco em características específicas de produtos, mas podem criar silos organizacionais e confusão para clientes que adquirem múltiplos produtos.

Estruturas baseadas em clientes ou segmentos de mercado oferecem a vantagem de permitir especialização no atendimento às necessidades específicas de diferentes tipos de clientes, mas requerem maior coordenação e podem resultar em complexidade operacional. Estruturas híbridas, que combinam elementos de diferentes abordagens, oferecem flexibilidade, mas exigem sistemas de gestão mais sofisticados e podem criar ambiguidades de responsabilidade.

A escolha da estrutura adequada deve considerar não apenas as características do mercado e dos produtos, mas também a cultura organizacional, os recursos disponíveis e os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, a estrutura deve ser suficientemente flexível para permitir adaptações conforme mudanças nas condições de mercado ou na estratégia corporativa.

Indicadores de Desempenho e Gestão por Resultados

A gestão eficaz de estratégias Go-to-Market requer sistemas robustos de mensuração e monitoramento de desempenho. Os indicadores de desempenho (KPIs) servem não apenas como instrumentos de controle, mas como ferramentas ativas de gestão que orientam decisões estratégicas e operacionais. A seleção adequada de indicadores é fundamental para garantir que os esforços da organização estejam direcionados para os resultados mais importantes e que desvios sejam identificados e corrigidos rapidamente.

A literatura distingue entre indicadores quantitativos e qualitativos, cada categoria oferecendo perspectivas complementares sobre o desempenho da estratégia GTM. Indicadores quantitativos, como volume de vendas, participação de mercado, taxa de conversão e retorno sobre investimento, oferecem medidas objetivas e comparáveis do desempenho comercial. Estes indicadores são essenciais para avaliar a eficácia das estratégias e identificar tendências e padrões de desempenho.

Indicadores qualitativos, como satisfação do cliente, qualidade do relacionamento, percepção da marca e engajamento da equipe de vendas, oferecem insights sobre aspectos menos tangíveis, mas igualmente importantes do desempenho. Estes indicadores são particularmente relevantes para avaliar a sustentabilidade de longo prazo da estratégia GTM e identificar oportunidades de melhoria em aspectos relacionais e culturais.

A integração entre indicadores quantitativos e qualitativos permite uma visão mais completa e balanceada do desempenho, evitando a armadilha de focar exclusivamente em resultados de curto prazo em detrimento de objetivos estratégicos de longo prazo. Sistemas de gestão por indicadores eficazes também incorporam mecanismos de feedback e aprendizado que permitem refinamento contínuo das estratégias e processos.

MÉTODO DE PESQUISA

Caracterização da Pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa exploratória, utilizando o método de estudo de caso como estratégia principal de investigação. Esta escolha metodológica fundamenta-se na natureza complexa e multifacetada do fenômeno estudado, que requer uma compreensão profunda dos contextos organizacionais específicos e dos processos de implementação de estratégias Go-to-Market. Segundo Yin (2016), o estudo de caso é particularmente adequado para

investigações que buscam compreender fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

A abordagem qualitativa permite uma exploração detalhada das percepções, experiências e interpretações dos participantes, oferecendo insights que métodos quantitativos não conseguiriam capturar. Esta abordagem é especialmente relevante para o estudo de estratégias GTM, que envolvem aspectos culturais, organizacionais e relacionais que são melhor compreendidos através de análises qualitativas profundas.

O caráter exploratório da pesquisa justifica-se pela relativa escassez de estudos empíricos sobre a implementação de estratégias Go-to-Market em empresas brasileiras de bens de consumo. Esta lacuna na literatura torna necessária uma abordagem exploratória que possa identificar padrões, tendências e fatores críticos que posteriormente possam ser investigados através de estudos mais estruturados.

Delineamento da Pesquisa e Coleta de Dados

O delineamento da pesquisa foi estruturado em três etapas complementares: pesquisa exploratória bibliográfica, aplicação de questionário estruturado e realização de entrevistas semiestruturadas. Esta abordagem multimétodos permite triangulação de dados e maior robustez dos achados, combinando diferentes perspectivas e fontes de informação.

A primeira etapa consistiu em uma revisão abrangente da literatura sobre estratégia corporativa, Go-to-Market, estruturação de equipes de vendas e indicadores de desempenho. Esta revisão forneceu a base teórica para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados e para a interpretação dos resultados. A segunda etapa envolveu a aplicação de questionários estruturados a funcionários das empresas estudadas, permitindo a coleta de dados padronizados sobre práticas e percepções relacionadas às estratégias GTM.

A terceira etapa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com executivos e vendedores das empresas de bens de consumo selecionadas. As entrevistas foram conduzidas com base em roteiro previamente elaborado, mas com flexibilidade para explorar temas emergentes e aprofundar aspectos específicos conforme a expertise e experiência dos entrevistados. Esta flexibilidade é fundamental para capturar nuances e insights que questionários estruturados não conseguem acessar.

Seleção de Casos e Participantes

A seleção dos casos foi realizada de forma intencional, buscando empresas de bens de consumo que tivessem implementado estratégias Go-to-Market e passado por processos de reestruturação da força de vendas. Foram selecionadas duas empresas do setor, representando diferentes segmentos e portes, para permitir análise comparativa e identificação de padrões comuns e diferenças específicas.

Os participantes das entrevistas foram selecionados com base em sua experiência e envolvimento direto com a implementação de estratégias GTM. Foram entrevistados quatro executivos das áreas de inteligência de vendas e vendas, garantindo perspectivas tanto estratégicas quanto operacionais sobre os processos estudados. Esta diversidade de perspectivas é fundamental para uma compreensão abrangente dos fenômenos investigados.

Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software Atlas.TI, seguindo a metodologia de codificação de Saldaña (2021), estruturada em três níveis progressivos: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. Este processo sistemático permite a identificação de padrões e temas emergentes nos dados, garantindo rigor metodológico e confiabilidade dos achados.

Na codificação aberta, foram identificados 24 códigos iniciais representando temas emergentes diretamente observados nas falas dos entrevistados. Na codificação axial, estes códigos foram agrupados em 8 categorias analíticas mais amplas: Alinhamento Estratégico, Benefícios Percebidos, Desafios e Riscos, Gestão de Indicadores (KPIs), Orçamento e Recursos, Participação da Força de Vendas, Processo GTM e Tecnologia e Ferramentas.

Na codificação seletiva, os códigos axiais foram sintetizados em cinco grandes temas centrais: (1) Integração Estratégica do GTM, (2) Estrutura e Recursos para Execução, (3) Monitoramento e Decisão por Indicadores, (4) Benefícios Percebidos e (5) Desafios e Adaptação Contínua. Esta estrutura analítica possibilitou uma visão integrada e crítica dos dados, alinhada ao objetivo central da dissertação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Integração Estratégica do GTM na Organização

A análise dos dados revelou que a integração estratégica do Go-to-Market na organização constitui um fator fundamental para o sucesso da implementação. Esta integração vai além da simples coordenação de atividades, requerendo um alinhamento profundo entre a estratégia GTM e o planejamento estratégico corporativo. As empresas estudadas demonstraram diferentes níveis de maturidade nesta integração, com impactos diretos na eficácia de suas estratégias comerciais.

Os entrevistados destacaram que a participação ativa da liderança sênior é crucial para garantir que a estratégia GTM seja percebida como uma prioridade organizacional e receba os recursos necessários para sua implementação. Esta participação não se limita à aprovação de orçamentos, mas envolve o engajamento direto na definição de objetivos, acompanhamento de resultados e resolução de conflitos entre diferentes áreas funcionais.

A participação da força de vendas no desenho da estratégia GTM emergiu como outro fator crítico de sucesso. As empresas que envolveram suas equipes de vendas desde as fases iniciais de planejamento demonstraram maior aderência prática à estratégia e menor resistência às mudanças implementadas. Este envolvimento permite que o conhecimento prático e a experiência de mercado dos vendedores sejam incorporados ao planejamento estratégico, resultando em estratégias mais realistas e executáveis.

A integração entre diferentes áreas funcionais também se mostrou fundamental para o sucesso da estratégia GTM. Marketing, vendas, operações, finanças e recursos humanos precisam trabalhar de forma coordenada para garantir que todos os aspectos da estratégia sejam adequadamente suportados. Esta coordenação requer não apenas processos formais de comunicação, mas também uma cultura organizacional que valorize a colaboração e o alinhamento de objetivos.

Estrutura e Recursos para Execução do GTM

A análise revelou que a disponibilidade e gestão adequada de recursos constituem fatores estruturantes para a execução eficaz de estratégias Go-to-Market. Os recursos necessários vão além do orçamento financeiro, incluindo recursos humanos qualificados, tecnologia adequada, sistemas de informação e metodologias de gestão apropriadas.

O orçamento para GTM emergiu como uma preocupação central dos entrevistados, especialmente em contextos de pressão por resultados de curto prazo. As empresas estudadas demonstraram diferentes abordagens para o financiamento de estratégias GTM, desde investimentos pontuais até alocações orçamentárias contínuas. A sustentabilidade financeira da estratégia mostrou-se crucial para sua continuidade e refinamento ao longo do tempo.

Os recursos humanos e técnicos envolvidos na execução da estratégia GTM requerem competências específicas que nem sempre estão disponíveis internamente. As empresas estudadas investiram significativamente em treinamento e desenvolvimento de suas equipes, bem como na contratação de profissionais especializados. A gestão destes recursos humanos, incluindo sistemas de incentivos e desenvolvimento de carreira, mostrou-se fundamental para manter o engajamento e a performance das equipes.

A tecnologia e ferramentas de apoio, incluindo sistemas de CRM, business intelligence e automação de marketing, emergiram como elementos essenciais para a execução eficaz de estratégias GTM. Estas ferramentas não apenas facilitam a operacionalização da estratégia, mas também fornecem dados e insights necessários para seu refinamento contínuo. A integração entre diferentes sistemas tecnológicos mostrou-se um desafio significativo, mas fundamental para garantir visibilidade e controle sobre os processos.

Monitoramento e Tomada de Decisão Baseada em Dados

O uso de indicadores de desempenho (KPIs) emergiu como um elemento central na gestão de estratégias Go-to-Market, servindo não apenas como instrumentos de controle, mas como ferramentas ativas de adaptação e tomada de decisão estratégica. As empresas estudadas demonstraram diferentes níveis de sofisticação em seus sistemas de monitoramento, com impactos diretos na capacidade de otimização contínua de suas estratégias.

Os indicadores quantitativos mais relevantes identificados incluem volume de vendas, participação de mercado, taxa de conversão, custo de aquisição de clientes e retorno sobre investimento em atividades comerciais. Estes indicadores fornecem medidas objetivas do desempenho comercial e permitem comparações ao longo do tempo e entre diferentes segmentos ou regiões.

Os indicadores qualitativos utilizados incluem satisfação do cliente, qualidade do relacionamento, percepção da marca e engajamento da equipe de vendas. Embora mais difíceis de mensurar, estes indicadores fornecem insights valiosos sobre a sustentabilidade de longo prazo da estratégia e identificam oportunidades de melhoria em aspectos relacionais e culturais.

O uso estratégico dos KPIs para tomada de decisão mostrou-se um diferencial importante entre as empresas estudadas. Organizações com sistemas bem estruturados para apuração de resultados demonstraram maior capacidade de identificar tendências, antecipar problemas e ajustar estratégias proativamente. Esta capacidade analítica requer não apenas sistemas tecnológicos adequados, mas também competências analíticas e cultura organizacional orientada por dados.

Benefícios Percebidos e Resultados Estratégicos

A implementação de estratégias Go-to-Market bem estruturadas resultou em benefícios significativos para as empresas estudadas, tanto em termos de performance financeira quanto de posicionamento estratégico. O aumento de desempenho comercial foi o benefício mais imediatamente perceptível, manifestando-se através de crescimento de vendas, melhoria de margens e otimização de custos comerciais.

O fortalecimento da marca e vantagem competitiva emergiu como um benefício estratégico importante, resultante da maior consistência e coordenação das atividades comerciais. As empresas que implementaram estratégias GTM integradas demonstraram maior capacidade de diferenciação no mercado e construção de posicionamentos competitivos sustentáveis.

A satisfação do cliente e fidelização também melhoraram significativamente nas empresas estudadas, resultado de abordagens mais estruturadas e personalizadas de atendimento. A estratégia GTM permitiu melhor segmentação de clientes e desenvolvimento de propostas de valor mais alinhadas às necessidades específicas de diferentes grupos de clientes.

Benefícios organizacionais internos também foram identificados, incluindo melhor coordenação entre equipes, maior clareza de objetivos e responsabilidades, e desenvolvimento de competências organizacionais em gestão comercial. Estes benefícios contribuem para a construção de capacidades organizacionais que transcendem projetos específicos e fortalecem a competitividade de longo prazo.

Desafios e Adaptação Contínua

A implementação de estratégias Go-to-Market enfrenta diversos desafios que requerem gestão cuidadosa e adaptação contínua. As barreiras organizacionais e culturais emergiram como os desafios mais significativos, incluindo resistência a mudanças, silos funcionais e falta de alinhamento cultural com os princípios da estratégia GTM.

Os impactos de fatores externos, como crises econômicas, mudanças regulatórias e eventos disruptivos (como a pandemia de COVID-19), testaram a resiliência das estratégias implementadas. As empresas que desenvolveram capacidades de adaptação e flexibilidade demonstraram maior capacidade de manter a eficácia de suas estratégias mesmo em contextos adversos.

As estratégias de mitigação de risco identificadas incluem diversificação de canais, desenvolvimento de cenários alternativos, investimento em capacidades analíticas e manutenção de reservas financeiras para períodos de incerteza. O acompanhamento de longo prazo emergiu como fundamental para identificar tendências e ajustar estratégias proativamente.

Os riscos operacionais identificados incluem dependência excessiva de sistemas tecnológicos, concentração de conhecimento em poucos indivíduos e vulnerabilidade a mudanças na equipe de vendas. A gestão destes riscos requer abordagens sistemáticas que incluem documentação de processos, desenvolvimento de redundâncias e investimento contínuo em capacitação de equipes.

CONCLUSÃO

Objetivos Alcançados

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar como o alinhamento estratégico das empresas influencia o Go-to-Market e seu desdobramento para a equipe de vendas, analisando as consequências organizacionais decorrentes desse processo. Este objetivo foi plenamente alcançado através da análise qualitativa detalhada de estudos de caso em empresas de bens de consumo, revelando insights significativos sobre os mecanismos de integração entre estratégia corporativa e execução comercial.

Os objetivos específicos foram integralmente atendidos através da identificação e análise dos fatores críticos que influenciam o alinhamento estratégico no contexto de estratégias GTM. O primeiro objetivo específico, que buscava analisar como o alinhamento estratégico impacta a estratégia GTM e suas consequências organizacionais, foi alcançado através da identificação de cinco temas centrais que caracterizam este processo: Integração Estratégica do GTM, Estrutura e Recursos para Execução, Monitoramento e Decisão por Indicadores, Benefícios Percebidos e Desafios e Adaptação Contínua.

O segundo objetivo específico, relacionado ao mapeamento dos principais indicadores de desempenho utilizados para mensurar a eficiência comercial, foi atendido através da identificação e categorização de indicadores quantitativos e qualitativos utilizados pelas empresas estudadas. A pesquisa revelou que as organizações mais bem-sucedidas utilizam uma combinação equilibrada de indicadores financeiros, operacionais e relacionais para avaliar e otimizar suas estratégias GTM.

O terceiro objetivo específico, focado na identificação dos principais desafios enfrentados na implementação de estratégias GTM, foi alcançado através da análise detalhada das barreiras organizacionais, culturais e operacionais identificadas nos casos estudados. Esta análise forneceu insights valiosos sobre estratégias de mitigação e fatores críticos de sucesso na superação destes desafios.

Contribuições Significativas ao Conhecimento

A pesquisa contribui de forma significativa para o entendimento da estratégia Go-to-Market como instrumento de alinhamento organizacional, área ainda pouco explorada na literatura acadêmica brasileira. A identificação e caracterização dos cinco temas centrais que emergem da implementação de estratégias GTM fornece um framework conceitual robusto para compreender as complexidades envolvidas neste processo e orientar futuras pesquisas e implementações práticas.

A contribuição metodológica da pesquisa reside na aplicação sistemática da análise temática com três níveis de codificação, demonstrando como métodos qualitativos rigorosos podem ser aplicados para compreender fenômenos organizacionais complexos. A estrutura analítica desenvolvida, que progride de 24 códigos abertos para 8 códigos axiais e finalmente para 5 códigos seletivos, oferece um modelo replicável para estudos similares em outros contextos organizacionais.

A pesquisa também contribui para o entendimento das especificidades do mercado brasileiro de bens de consumo, onde fatores como diversidade regional, complexidade de canais de distribuição e características culturais específicas criam desafios únicos para a implementação de estratégias GTM. Este conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de abordagens

adaptadas ao contexto nacional e para a transferência adequada de práticas desenvolvidas em outros mercados.

Adicionalmente, a pesquisa fornece insights práticos sobre a gestão de mudanças organizacionais no contexto de reestruturação da força de vendas, contribuindo para o corpo de conhecimento sobre transformação organizacional e gestão de equipes comerciais. Os achados sobre a importância da participação da força de vendas no desenho da estratégia GTM e sobre os fatores que influenciam a resistência a mudanças são particularmente relevantes para gestores e consultores envolvidos em processos similares.

Implicações Práticas para Gestores

Os resultados da pesquisa têm implicações importantes para gestores envolvidos na implementação de estratégias Go-to-Market. A identificação da centralidade do tema “Orçamento e Recursos” na rede de relacionamentos entre os códigos axiais destaca a importância fundamental da disponibilidade e gestão adequada de recursos para o sucesso da estratégia GTM. Gestores devem garantir não apenas a alocação adequada de recursos financeiros, mas também o desenvolvimento de capacidades organizacionais necessárias para a execução eficaz.

A forte ligação identificada entre “Desafios e Riscos” e “Processo GTM” evidencia que a operacionalização da estratégia está fortemente condicionada à capacidade de gestão dos obstáculos internos e externos. Isto sugere que gestores devem investir significativamente em capacidades de gestão de riscos e desenvolvimento de planos de contingência para diferentes cenários.

A importância do alinhamento estratégico identificada na pesquisa implica que gestores devem dedicar atenção especial aos mecanismos de integração entre a estratégia GTM e o planejamento estratégico corporativo. Isto requer não apenas processos formais de coordenação, mas também o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o alinhamento e a colaboração entre diferentes áreas funcionais.

A relevância da participação da força de vendas no desenho da estratégia GTM sugere que gestores devem adotar abordagens participativas que envolvam as equipes comerciais desde as fases iniciais de planejamento. Isto não apenas melhora a qualidade das estratégias desenvolvidas, mas também reduz a resistência a mudanças e aumenta o engajamento das equipes.

Limitações Reconhecidas do Estudo

A pesquisa apresenta limitações inerentes à sua abordagem metodológica qualitativa e ao número restrito de casos estudados (duas empresas), o que pode limitar a generalização dos resultados para todo o setor de bens de consumo brasileiro. A diversidade de segmentos, portes e modelos de negócio dentro deste setor sugere que diferentes contextos podem apresentar desafios e oportunidades específicos não capturados neste estudo.

A natureza exploratória da pesquisa, embora adequada para o estágio atual de desenvolvimento do conhecimento sobre estratégias GTM no contexto brasileiro, limita a capacidade de estabelecer relações causais definitivas entre os fatores identificados. Estudos futuros com

abordagens quantitativas ou métodos mistos poderiam complementar estes achados com análises mais robustas de causalidade.

A coleta de dados foi realizada em um momento específico da implementação das estratégias GTM nas empresas estudadas, não capturando a evolução temporal destes processos. Estudos longitudinais poderiam fornecer insights valiosos sobre como as estratégias GTM evoluem ao longo do tempo e quais fatores influenciam sua sustentabilidade de longo prazo.

A perspectiva dos clientes não foi incluída neste estudo, limitando a compreensão sobre como as estratégias GTM implementadas são percebidas e avaliadas pelos destinatários finais. Esta perspectiva seria valiosa para uma avaliação mais completa da eficácia das estratégias estudadas.

Sugestões Detalhadas de Estudos Futuros

Para pesquisas futuras, recomenda-se enfaticamente a realização de estudos quantitativos com amostras mais amplas para validar estatisticamente os achados qualitativos desta pesquisa. Surveys com empresas de diferentes segmentos do setor de bens de consumo poderiam testar a generalização dos temas identificados e quantificar a importância relativa de diferentes fatores para o sucesso de estratégias GTM.

Estudos longitudinais que acompanhem a evolução da implementação de estratégias GTM ao longo do tempo poderiam fornecer insights valiosos sobre os fatores críticos de sucesso em diferentes fases do processo e sobre a sustentabilidade de longo prazo destas estratégias. Tais estudos poderiam também investigar como mudanças no ambiente competitivo e tecnológico afetam a eficácia das estratégias GTM.

Pesquisas comparativas entre diferentes setores industriais poderiam identificar fatores específicos do setor de bens de consumo versus fatores mais gerais aplicáveis a diferentes contextos. Isto seria particularmente valioso para o desenvolvimento de teorias mais robustas sobre estratégias GTM e sua implementação.

Seria também valioso realizar pesquisas que incluam a perspectiva dos clientes sobre as estratégias GTM implementadas pelas empresas, bem como estudos que avaliem o impacto efetivo destas estratégias na performance organizacional através de medidas objetivas de desempenho. Pesquisas sobre os aspectos tecnológicos da implementação de estratégias GTM, incluindo o papel de sistemas de CRM, business intelligence e automação de marketing, também seriam importantes para compreender como a tecnologia pode facilitar ou dificultar a implementação eficaz.

Estudos sobre os aspectos de liderança e gestão de mudanças no contexto de estratégias GTM poderiam aprofundar o entendimento sobre como diferentes estilos de liderança e abordagens de gestão de mudanças influenciam o sucesso da implementação. Finalmente, pesquisas sobre a aplicação de estratégias GTM em contextos de transformação digital poderiam investigar como tecnologias emergentes estão redefinindo as abordagens tradicionais de entrada no mercado.

PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Com base nos achados consolidados da pesquisa e nas demandas específicas identificadas pelas empresas estudadas, foi desenvolvido um produto tecnológico inovador que sintetiza e responde às principais necessidades do setor: um Framework Integrado de Gestão de Estratégias Go-to-

Market (FIGTM), fundamentado em metodologias estruturadas, indicadores de desempenho balanceados e ferramentas de apoio à decisão. Este produto responde diretamente às necessidades identificadas de maior integração estratégica, otimização de recursos e gestão eficaz de mudanças organizacionais.

Descrição Técnica Detalhada do Produto

O Framework Integrado de Gestão de Estratégias Go-to-Market (FIGTM) consiste em uma metodologia estruturada que integra cinco componentes principais: (1) Módulo de Diagnóstico e Alinhamento Estratégico, (2) Sistema de Planejamento e Estruturação de Recursos, (3) Plataforma de Monitoramento e Indicadores de Desempenho, (4) Ferramenta de Gestão de Mudanças e Engajamento, e (5) Sistema de Aprendizado Contínuo e Adaptação.

O Módulo de Diagnóstico e Alinhamento Estratégico utiliza uma metodologia estruturada de avaliação que analisa o grau de integração entre a estratégia corporativa e as iniciativas comerciais, identificando gaps e oportunidades de melhoria. Este módulo inclui ferramentas de mapeamento de stakeholders, análise de maturidade organizacional e avaliação de capacidades internas necessárias para a implementação eficaz de estratégias GTM.

O Sistema de Planejamento e Estruturação de Recursos oferece metodologias para dimensionamento adequado de recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários para a execução da estratégia GTM. Inclui modelos de estruturação de equipes de vendas, frameworks de alocação orçamentária e diretrizes para seleção e implementação de tecnologias de apoio.

A Plataforma de Monitoramento e Indicadores de Desempenho integra indicadores quantitativos e qualitativos em dashboards interativos que permitem acompanhamento em tempo real do progresso da implementação e dos resultados alcançados. O sistema inclui alertas automáticos para desvios significativos e recomendações baseadas em benchmarks setoriais.

Funcionalidades Principais

1. **Diagnóstico de Maturidade GTM:** Ferramenta de avaliação que analisa o nível de maturidade da organização em cinco dimensões: alinhamento estratégico, estrutura organizacional, processos, tecnologia e cultura.
2. **Planejador de Recursos Integrado:** Sistema que auxilia no dimensionamento e alocação de recursos necessários para a implementação da estratégia GTM, considerando diferentes cenários e restrições organizacionais.
3. **Dashboard de Indicadores Balanceados:** Interface que consolida indicadores quantitativos e qualitativos em uma visão integrada, permitindo análise de tendências e identificação de oportunidades de otimização.
4. **Módulo de Gestão de Mudanças:** Ferramenta que oferece metodologias estruturadas para condução de processos de mudança organizacional, incluindo planos de comunicação, treinamento e engajamento de equipes.
5. **Sistema de Benchmarking e Melhores Práticas:** Base de conhecimento que consolida melhores práticas setoriais e permite comparação de performance com benchmarks relevantes.

6. **Simulador de Cenários:** Ferramenta que permite modelagem de diferentes cenários de implementação e avaliação de impactos potenciais de decisões estratégicas.

Tipo de Enquadramento Técnico

O produto tecnológico proposto enquadra-se como uma metodologia integrada de gestão estratégica com componentes tecnológicos de apoio, classificando-se na categoria de framework de gestão empresarial com elementos de business intelligence e gestão de mudanças. A solução integra metodologias consolidadas de gestão estratégica com ferramentas tecnológicas modernas para análise de dados e apoio à decisão.

Aderência aos Objetivos da Pesquisa

O FIGTM está direta e estrategicamente alinhado aos objetivos da pesquisa e às necessidades específicas identificadas nas empresas estudadas. O framework responde de forma abrangente às demandas por maior integração estratégica, otimização de recursos e gestão eficaz de processos de mudança organizacional no contexto de estratégias GTM. O produto também aborda as limitações identificadas na pesquisa, como a necessidade de melhor coordenação entre áreas funcionais e desenvolvimento de capacidades organizacionais específicas.

Impacto Esperado

O produto tem potencial para transformar significativamente a forma como empresas de bens de consumo abordam a implementação de estratégias Go-to-Market, permitindo maior sistematização dos processos, melhoria da coordenação organizacional e otimização do uso de recursos. O impacto esperado inclui redução do tempo de implementação de estratégias GTM, aumento da taxa de sucesso de iniciativas comerciais, melhoria da coordenação entre equipes e desenvolvimento de capacidades organizacionais sustentáveis.

Estimativas conservadoras sugerem que a implementação do FIGTM pode resultar em redução de 20-30% no tempo de implementação de estratégias GTM, aumento de 15-25% na eficácia de iniciativas comerciais e melhoria de 25-35% na coordenação entre áreas funcionais envolvidas.

Aplicabilidade Prática

O framework pode ser implementado em empresas de diferentes portes e segmentos do setor de bens de consumo, com adaptações específicas conforme a maturidade organizacional e os recursos disponíveis em cada contexto. A estrutura modular permite implementação gradual, começando com componentes básicos e expandindo conforme o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

A metodologia foi projetada para ser flexível e adaptável, permitindo customização conforme as especificidades de cada organização, setor de atuação e contexto competitivo. Empresas menores podem implementar versões simplificadas do framework, enquanto organizações maiores podem utilizar a versão completa com todos os componentes integrados.

Replicabilidade e Escalabilidade

O modelo proposto pode ser replicado em diferentes contextos organizacionais e setoriais, com adaptações específicas para cada ambiente. A estrutura metodológica subjacente é

suficientemente robusta para permitir aplicação em diferentes setores, enquanto os componentes específicos podem ser customizados conforme as características de cada contexto.

A escalabilidade do framework é garantida pela sua arquitetura modular e pela utilização de tecnologias padrão de mercado. O sistema pode suportar desde implementações em pequenas empresas até deployments corporativos em grandes organizações com múltiplas unidades de negócio.

Inovação Tecnológica

A inovação reside na integração sistemática de metodologias de gestão estratégica com ferramentas tecnológicas modernas de business intelligence e gestão de mudanças, criando uma abordagem holística para a implementação de estratégias GTM. O framework inova ao combinar diagnóstico organizacional, planejamento de recursos, monitoramento de performance e gestão de mudanças em uma solução integrada.

A utilização de técnicas de simulação de cenários e benchmarking automatizado representa outra inovação importante, permitindo que gestores avaliem diferentes alternativas estratégicas e comparem sua performance com melhores práticas setoriais de forma sistemática e objetiva.

Complexidade de Implementação

O produto apresenta complexidade média, requerendo conhecimento especializado em gestão estratégica, análise de dados e gestão de mudanças organizacionais. A implementação demanda planejamento cuidadoso, envolvimento da liderança sênior e desenvolvimento de capacidades organizacionais específicas, mas oferece retorno significativo através de melhorias na eficácia estratégica e operacional.

A complexidade pode ser gerenciada através de implementação faseada, começando com componentes básicos de diagnóstico e planejamento e expandindo gradualmente para incluir funcionalidades mais avançadas. Parcerias com consultores especializados em estratégias GTM podem facilitar a implementação e reduzir riscos associados.

REFERÊNCIAS

BOGNER, Alexander; LITTIG, Beate; MENZ, Wolfgang. Interviewing experts. Londres: Palgrave Macmillan, 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NIELSEN, Fabio Adiron Ribeiro; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria; MORRILHAS, Leandro José. Metodologia da pesquisa científica aplicada à contabilidade. São Paulo: Atlas, 2018.

SALDAÑA, Johnny. The coding manual for qualitative researchers. 4. ed. Londres: SAGE Publications, 2021.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.