

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

ARTHUR BEZERRA FRAGA

**GO-TO-MARKET COMO ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDOS DE CASO SOBRE A REESTRUTURAÇÃO DA
FORÇA DE VENDAS EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO**

São Paulo

2025

ARTHUR BEZERRA FRAGA

**GO-TO-MARKET COMO ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDOS DE CASO SOBRE A REESTRUTURAÇÃO DA
FORÇA DE VENDAS EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz.

São Paulo

2025

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Fraga, Arthur Bezerra.

Go-to-market como estratégia de alinhamento organizacional: estudos de caso sobre a reestruturação da força de vendas em empresas de bens de consumo. / Arthur Bezerra Fraga.

São Paulo, [s.n.]: 2025.

88 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Mauricio Jucá de Queiroz.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2025.

1. Go-to-Market. 2. Estratégia de mercado. 3. Alinhamento organizacional. 4. Força de vendas. 5. Planejamento de GTM.
I. Queiroz, Mauricio Jucá de. II. Mestrado Profissional. III.

Faculdade

FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a Deus que me trouxe luz, perseverança e entendimento para compor esta obra, que é parte da minha jornada de vida. Por me guiar com sabedoria, iluminar meus caminhos e fortalecer minha fé ao longo de toda esta jornada.

À minha família, base sólida da minha vida. A Vanessa Fraga, minha querida esposa, pelo amor incondicional, paciência, incentivo e por caminhar ao meu lado em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores desta trajetória.

A Lorena, minha filha, que me inspira todos os dias a ser melhor e nunca desistir dos meus sonhos e motivo para acreditar em um futuro ainda mais promissor.

Aos meus pais, por me ensinarem os valores que carrego comigo e por sempre acreditarem em mim.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo, parceria e incentivo constante ao longo da vida.

Aos amigos que caminharam comigo nesta trajetória, oferecendo palavras de apoio, escuta e amizade sincera.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi uma jornada incrível e de muito aprendizado, desafios e conquistas. Neste momento tão especial, gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria para seguir em frente mesmo diante dos desafios.

Ao meu orientador, Professor Dr. Maurício Jucá, meu sincero agradecimento pela dedicação, orientação competente, pela paciência, incentivo constante e por compartilhar seus conhecimentos de forma generosa durante todo o processo.

Aos professores do curso, que contribuíram imensamente para a minha formação acadêmica e profissional, com aulas enriquecedoras e experiências valiosas, Professora Dra. Elza Veloso pela atenção, pelo carinho, apoio e direcionamento do curso com maestria.

Aos meus colegas da TURMA 10, que tornaram essa caminhada mais leve e colaborativa, com trocas, amizades, parcerias e apoio mútuo.

Agradeço à Fundação Instituto de Administração (FIA), pela excelência do programa de mestrado, pela estrutura, Professores e ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e, ao Roberto Sbragia, pelo suporte e comprometimento com a qualidade do ensino.

Meu reconhecimento também vai para todos os entrevistados que gentilmente contribuíram com a minha pesquisa, compartilhando suas experiências e conhecimentos de forma generosa e essencial para a construção deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram a chegar até aqui, minha família, amigos, colegas de trabalho, com palavras de incentivo, apoio emocional e compreensão nos momentos mais desafiadores.

A todos, meu muito obrigado por este percurso memorável!

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os
seus planos serão bem-sucedidos”.
Provérbios 16:13

RESUMO

A estratégia *Go-to-Market* nos apresenta a entrada de um produto ou serviço no mercado, através de um planejamento detalhado e execução eficaz voltada à atração e retenção de clientes. Este processo exige uma análise estratégica do público-alvo, concorrência, proposta de valor, canais de distribuição, política comercial, estrutura da força de vendas, indicadores de desempenho e cronograma de ações. *Go-to-Market* como estratégia de alinhamento organizacional: estudos de caso sobre a reestruturação da força de vendas em empresas de bens de consumo. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa exploratória em indústrias de bens de consumo não duráveis, utilizando entrevistas semiestruturadas baseada em um questionário como principal instrumento de coleta de dados, em duas empresas denominadas Empresa A e empresa B, com executivos e vendedores a fim de explorar as empresas nas possíveis decisões de reestruturação na área comercial. Os resultados da pesquisa, a partir da codificação dos dados, que norteiam a implementação da estratégia do GTM, indicaram a existência de cinco temas: Integração estratégica do GTM, estrutura e recursos para execução, monitoramento por indicadores, benefícios percebidos e desafios e adaptação contínua. Mais do que um projeto pontual, o GTM é uma jornada estratégica e contínua da cultura organizacional, implicando mudanças e evoluções culturais significativas e adaptações às dinâmicas do mercado. A liderança exerce um papel crucial neste processo, buscando respostas rápidas e eficazes frente à concorrência acirrada, globalização e avanços tecnológicos. A força de vendas é uma peça central no GTM e pode assumir diferentes formatos conforme a natureza e os objetivos de cada empresa, desde equipes de vendas diretas até canais como internet, telemarketing, representantes e IA. O conhecimento profundo do cliente é determinante para o sucesso, e a estratégia comercial deve estar totalmente integrada à estratégia corporativa. O desafio envolve equilibrar os aspectos estratégicos, econômicos e políticos, por meio de uma abordagem dinâmica e orientada por dados, promovendo a otimização contínua da força de vendas dentro do modelo de GTM. Conclui-se que a reestruturação comercial com base no modelo GTM contribui para o fortalecimento da estratégia empresarial, desde que sustentada por indicadores claros, treinamentos contínuos e acompanhamento dos resultados.

Palavras-chave: *Go-to-Market*; Estratégia; Alinhamento Organizacional; Força de vendas, Planejamento.

ABSTRACT

The Go-to-Market strategy involves the entry of a product or service into the market through detailed planning and effective execution focused on customer attraction and retention. This process requires a strategic analysis of the target audience, competition, value proposition, distribution channels, commercial policy, sales force structure, performance indicators, and action schedule. Go-to-Market as an organizational alignment strategy: case studies on sales force restructuring in consumer goods companies. This research adopts an exploratory qualitative approach in non-durable consumer goods industries, using semi-structured interviews based on a questionnaire as the main data collection instrument. The interviews were conducted with executives and salespeople at two companies, Company A and Company B, to explore potential restructuring decisions in the commercial area. The research results, based on data coding, which guide the implementation of the GTM strategy, indicated the existence of five themes: Strategic integration of GTM, structure and resources for execution, monitoring through indicators, perceived benefits and challenges, and continuous adaptation. More than a one-off project, GTM is a strategic and ongoing journey of organizational culture, involving significant cultural changes and evolutions and adaptations to market dynamics. Leadership plays a crucial role in this process, seeking quick and effective responses to fierce competition, globalization, and technological advances. The sales force is a central piece of GTM and can take on different formats depending on the nature and objectives of each company, from direct sales teams to channels such as the internet, telemarketing, representatives, and AI. In-depth customer knowledge is crucial for success, and the commercial strategy must be fully integrated with the corporate strategy. The challenge involves balancing strategic, economic, and political aspects through a dynamic, data-driven approach, promoting continuous optimization of the sales force within the GTM model. It is concluded that commercial restructuring based on the GTM model contributes to strengthening the business strategy, as long as it is supported by clear indicators, continuous training and monitoring of results.

Keywords: Go-to-Market; Strategy; Organizational Alignment; Sales Force; Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Complexo de decisões de esforço de vendas.....	18
Figura 2: Relação frágil de apenas um nível de contato	28
Figura 3: Relação consistente de vários níveis de contato	29
Figura 4: Intersecção das habilidades = vendedor de alta performance	33
Figura 5: Habilidades necessárias <i>versus</i> competências dos vendedores	35
Figura 6: As etapas do processo de vendas	39
Figura 7: Modelo de entendimento – Diagrama de Nemoto	42
Figura 8: Caminhos para construção de KPIs	44
Figura 9: Método proposto	49
Figura 10: Agrupamento temático (códigos abertos, axiais e seletivos).....	57
Figura 11: Análise de Coocorrência dos Códigos Axiais sobre a Implementação do GTM ...	59
Figura 12: Diagrama visual do processo do <i>Go-to-Market</i>	76
Figura 13: Ferramentas de monitoramento de mercado.....	77
Figura 14: Processo de gestão de vendas estratégicas GTM.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de Segmentação de Mercado.....	26
Quadro 2: Comparação entre especialistas sobre as etapas de vendas	38
Quadro 3: Indicadores de Desempenho para empresa de bens de consumo não duráveis	46
Quadro 4: Etapas da Pesquisa.....	50
Quadro 5: Matriz de amarração	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de citação por código aberto e por código axial	58
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI: Business Intelligence

CAC: Custo de Aquisição de Cliente

CIA: Companhia

CRM: Customer Relationship Management

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

GAPS: Lacunas

GEROT: Gerenciamento da Rotina

GTM: *Go-to-Market*

IA: Inteligência Artificial

KPIS: Key Performance Indicator

LTV: Lifetime Value

NPS: Net Promoter Score

PDV: Ponto de Venda

RH: Recursos Humanos

ROB: Receita Operacional Bruta

ROI: Return on Investment

S&OP: Sales and Operations Planning

SELL-IN: Venda de um produto do fabricante para revendedores, distribuidores ou varejistas

SELL-OUT: Venda de um produto ou serviço diretamente ao consumidor final

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.3	OBJETIVOS.....	19
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	<i>19</i>
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>20</i>
1.4	JUSTIFICATIVA.....	20
1.5	ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	25
2.3	O PERFIL DO NOVO VENDEDOR	27
2.4	DESENVOLVENDO O VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE.....	30
2.5	TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DA EQUIPE.....	34
2.6	ESTRUTURANDO AS ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS	37
2.7	GERENCIAMENTO DA ROTINA DE VENDAS	40
2.8	EFICIÊNCIA E OTIMIZAÇÃO DE VENDAS.....	43
2.9	INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO	44
2.10	DESEMPENHO E PLANOS DE COMPENSAÇÃO DE VENDAS.....	46
3	MÉTODOS DE PESQUISA	48
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2	DELINEAMENTO DAS ETAPAS DA PESQUISA	49
3.3	MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	51
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	52
3.5	ESTRATÉGIA DE COLETAS DE DADOS.....	52
3.5.1	<i>Sobre as Empresas</i>	<i>53</i>
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA	54
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.1	METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS	55
4.2	RESULTADOS ENCONTRADOS.....	55
4.2.1	<i>Integração Estratégica do GTM.....</i>	<i>59</i>
4.2.1.1	Alinhamento Estratégico.....	59
4.2.1.1.1	Barreiras ao alinhamento estratégico.....	60
4.2.1.1.2	Integração com Outras Áreas da Empresa	60
4.2.1.1.3	Relação entre GTM e objetivos organizacionais.....	61
4.2.1.2	Participação da Força de Vendas.....	62
4.2.1.2.1	Envolvimento no desenho do GTM	63
4.2.2	<i>Estrutura e Recursos para Execução</i>	<i>63</i>
4.2.2.1	Orçamento e Recursos	63
4.2.2.1.1	Orçamento para GTM	64
4.2.2.1.2	Recursos Humanos e Técnicos Envolvidos.....	64

4.2.2.2	Tecnologia e Ferramentas	65
4.2.2.2.1	Ferramentas de monitoramento	65
4.2.2.2.2	Metodologia de Gestão	66
4.2.2.3	Processo GTM.....	67
4.2.2.3.1	Elementos do GTM	68
4.2.2.3.2	Política dos Canais de Distribuição	68
4.2.2.3.3	Segmentação de Mercado (Clientes e Canais).....	68
4.2.3	Monitoramento e Decisão por Indicadores	69
4.2.3.1	Gestão de Indicadores.....	69
4.2.3.1.1	Indicadores Qualitativos Utilizados.....	69
4.2.3.1.2	Indicadores Quantitativos Utilizados	70
4.2.3.1.3	Indicadores Mais Relevantes para a Empresa	71
4.2.3.1.4	Sistema Bem Estruturado para Apuração de Resultados	71
4.2.3.1.5	Uso Estratégico dos KPIs para Tomada de Decisão	71
4.2.4	Benefícios Percebidos	72
4.2.4.1	Benefícios Percebidos.....	72
4.2.4.1.1	Aumento de Desempenho Comercial.....	72
4.2.4.1.2	Fortalecimento da Marca e vantagem competitiva	73
4.2.4.1.3	Satisfação e Fidelização do Cliente.....	73
4.2.5	Desafios e adaptação contínua.....	73
4.2.5.1	Desafios e Riscos.....	73
4.2.5.1.1	Acompanhamento no Longo Prazo	73
4.2.5.1.2	Barreiras organizacionais e culturais	74
4.2.5.1.3	Estratégias de Mitigação de Risco	74
4.2.5.1.4	Riscos Operacionais Identificados	75
4.2.5.1.5	Impactos de Fatores Externos (Guerra, Inflação, Pandemia)	75
5	PRODUTO TECNOLÓGICO	76
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
6.1	PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA DE CAMPO	80
6.2	OBSERVAÇÕES SOBRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DESTA PESQUISA	80
6.3	RECOMENDAÇÕES PARA A INDÚSTRIA.....	81
6.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	82
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – DETALHAMENTO DA PESQUISA	86
	APÊNDICE B – <i>PLAYBOOK</i> GTM	87

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

De acordo com Friedman (2002), o *Go-to-Market* (GTM) é a estratégia de entrada de um produto ou serviço ao mercado, através de um amplo planejamento e com uma execução efetiva para atrair os seus clientes. Para construir um planejamento assertivo, é importante analisar o seu público-alvo, seus concorrentes, proposta de valor, política comercial, canais de distribuição, plano de marketing, estrutura do time de vendas, indicadores de desempenho, e um cronograma bem definido das ações propostas.

Ainda conforme Friedman (2002), a estratégia do *Go-to-Market* e, através do planejamento da empresa para encontrar os clientes certos no mercado, por meio dos canais de distribuição apropriados, com o produto e uma proposta de valor adequada. Embasando essa definição, Oliveira e Marco (2024), comentam que GTM é uma estratégia unificada e coesa, que ajuda o negócio a se adaptar. E isso é vital em um mundo prestes a ser mudado pela Inteligência Artificial. Renunciar à capacidade de adaptação é correr o risco de ser engolido pela concorrência, ainda que hoje ela pareça ser irrelevante.

Murray McCaig, consultor na MaRS, descreve a tradicional abordagem *Go-to-Market*, que se baseia, basicamente, em criar um planejamento detalhado utilizando recursos internos e externos a fim de entregar uma proposta de valor única para seus clientes e adquirir vantagens competitivas. O GTM não é um projeto, é estratégico, um processo de evolução para uma empresa e não de revolução, onde ela analisa o presente e busca entender onde estão os grandes desafios em que a própria organização precisa se preparar e se projetar para o futuro. Significa uma mudança de cultura organizacional bastante forte e, uma busca contínua por parte da liderança para atender mais rápido e melhor a dinâmica do mercado. Trata-se de uma conversão, seguido de uma consolidação das ações a serem implantadas e avança para maturidade para atingir a excelência nos modelos e processos do GTM. Bradley, Hirt e Smit (2018) chamam a atenção para os processos anteriores à tomada de decisões estratégicas, onde a própria estratégia induz a elementos de racionalidade que prejudicam a cultura da empresa e ameaça ao ambiente político. É uma reação organizacional natural lutar contra essa inquietação na cultura e estrutura de poder, em lugar de enfrentar os desafios criados pelo ambiente.

Em meio a essa transformação estratégica, a força de vendas desempenha um papel central, adaptando-se às necessidades da empresa e ao ambiente dinâmico do mercado, sendo um dos principais elementos para a execução eficaz da estratégia *Go-to-Market* e a consolidação dos objetivos organizacionais.

O papel da força de vendas se transforma de empresa para empresa. O uso de uma organização de força de vendas diretas, pessoas contratadas em caráter permanente, para vender pessoalmente aos consumidores é apenas uma das opções da estratégia *Go-to-Market*. Além da força de vendas direta, a propaganda, publicidade e a promoção de vendas, o telemarketing, os revendedores com valor agregado e a *internet* podem desempenhar papel importante na geração de vendas. Algumas empresas, devido à natureza de seus negócios, aliada aos seus objetivos estratégicos, acreditam inteiramente na força de vendas face a face, outras decidem pela utilização de *call centers* telefônicos, algumas empresas vendem, principalmente, pela *internet*. Outras ainda fazem uso do telemarketing, a *internet* e a força de vendas pessoal ao mesmo tempo.

Quanto mais o vendedor conhece o seu cliente, como funciona, quais eram os objetivos, melhor é o desempenho. Estratégia é chegar ao ponto de venda (PDV). O GTM é o elo fundamental da companhia para que sua estratégia de produto e marca chega efetivamente ao consumidor.

A estratégia *Go-to-Market* muda de acordo com as circunstâncias e práticas de mercado. Na atualidade, as empresas enfrentam intensa concorrência, mercados cada vez mais globalizados, aceleração da inovação tecnológica e os demais eventos que envolvem as variáveis incontrolláveis e competitivas do marketing e que exercem fortes influências nas vendas das Indústrias. Diante da complexidade dos mercados e do perfil dos consumidores, que estão cada vez mais informados e exigentes, a força de vendas deve ser administrada como parte da estratégia da empresa.

A estratégia *Go-to-Market* (GTM) é um processo abrangente que relata como uma empresa entende as necessidades dos seus clientes, como alcança-los, e alcançar seus objetivos de negócios. Através de um planejamento para uma empresa apresentar e vender seus produtos ou serviços ao mercado.

À frente da complexidade dos mercados e do perfil dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes, precisa-se entender se a força de vendas deve ser conduzida como parte da estratégia da empresa ou das unidades de negócios.

De acordo com Albers e Mantrala (2008), abordam a importância da gestão eficaz de vendas em um ambiente de negócios em constante evolução. Os autores exploram a complexidade das decisões de alocação de esforço de vendas, destacando a necessidade de modelos conceituais e ferramentas atualizadas para auxiliar os gestores de vendas a enfrentar os desafios contemporâneos. Eles discutem a evolução da literatura de modelagem de vendas,

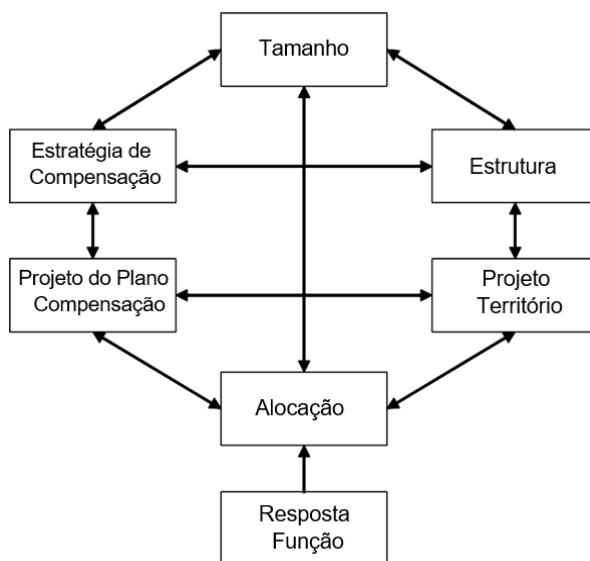
com ênfase na especificação e estimação de funções de resposta de vendas, bem como nos problemas de alocação de esforço de vendas controlados diretamente e indiretamente. Além disso, o artigo aborda a especialização da força de vendas, identificando os fatores que influenciam a natureza e o grau de especialização mais apropriados para diferentes situações e canais. Os autores também destacam a importância da estrutura da força de vendas e discutem a escassez de modelos de decisão nessa área, enfatizando a complexidade estratégica e organizacional envolvida.

Como destaca Bussgang (2025), *Go-to-Market* não é um modelo estático, mas um processo dinâmico, que se adapta a novas tecnologias, principalmente com a chegada da IA Generativa, uma ferramenta de Inteligência Artificial que se tornou um elemento central na redefinição das estratégias de entrada no mercado, possibilitando maior eficiência, personalização e escalabilidade. Além disso, ele apresenta casos reais (AllSpice, Teal) que mostram como ferramentas de IA viabilizam a automação e personalização em escala, reduzindo custos de aquisição e aumentando a eficiência.

Ainda assim, Albers e Mantrala (2008), apontam para a necessidade de mais pesquisas em áreas como otimização da estrutura da força de vendas, considerando os *trade-offs* econômicos e políticos envolvidos, e destacam a evolução do ambiente de vendas, que demanda uma abordagem renovada e contínua para resolver os desafios emergentes. Eles encorajam um esforço colaborativo de acadêmicos para explorar e desenvolver novos modelos que abordem as questões críticas da gestão de vendas no cenário atual.

Assim como outros instrumentos de marketing, as decisões da força de vendas devem ser regidas pela estratégia empresarial global da empresa, ou seja, pelas escolhas da empresa no que diz respeito aos seus objetivos básicos: definição de mercado, ofertas de produtos, segmentos de mercado-alvo e posicionamento. Dentro da estratégia abrangente, a empresa deve decidir sua estratégia de entrada no mercado, ou seja, o *mix* de canais de vendas, abordagem de atendimento e marketing selecionados para atingir os segmentos-alvo, incluindo a escolha entre empregar uma força de vendas própria ou terceirizar as vendas, função para agentes independentes ou parceiros de vendas indiretos. A figura 1 ilustra o complexo processo de decisões sobre a alocação de esforço de vendas, destacando as áreas de decisão estratégica e operacional envolvidas.

Figura 1: Complexo de decisões de esforço de vendas



Fonte: Albers; Mantrala (2008)

A Figura 1 mostra as áreas de decisão de controle direto mais estratégicas em relação ao tamanho e estrutura da força de vendas ou organização no topo e no lado superior direito, e a área de decisão de controle indireto da estratégia de remuneração da força de vendas, por exemplo, o nível e a forma do plano de remuneração e remuneração variável, no canto superior esquerdo. Estas são decisões “estratégicas”, na medida em que geralmente se baseiam em considerações estratégicas competitivas e de crescimento do negócio, são definidas pela alta liderança durante vários anos.

Eles orientam o planejamento operacional de nível inferior, de curto prazo, por exemplo, anual, realizado pela alta e média gerência com relação ao *design* do território de vendas, ou seja, a atribuição de grupos de clientes ou “unidades de cobertura de vendas” aos vendedores e a especificação da forma selecionada de plano de remuneração, por exemplo, “*gates*” de comissão de vendas (faixas de produção de vendas às quais se aplicam diferentes taxas de comissão). Em última análise, conforme indicado na Figura 1, essas decisões operacionais terão impacto nos planos táticos de alocação de esforço de vendas e nas decisões tomadas pela gestão intermediária e de linha de frente (por exemplo, gerentes distritais ou de áreas), bem como pelos representantes de vendas individuais. Conceitualmente, essas decisões desagregadas de alocação de esforço serão orientadas pelo conhecimento dos gerentes locais e/ou dos representantes de vendas sobre as funções de resposta de vendas das entidades de vendas relevantes que figuram na decisão.

1.2 Problema de Pesquisa

Para os autores Nielsen, Olivo e Morrilhas (2018), o trabalho do conhecimento científico surge do interesse de investigar um assunto, no sentido de buscar resolver alguma lacuna, algum problema ou encontrar uma resposta para dada situação sem solução imediata.

Considerando a dinâmica competitiva do mercado atual, de que maneira as organizações de bens de consumo não duráveis enfrentam constantes desafios para otimizar suas estratégias de vendas alinhado ao *Go-to-Market* e, atender às crescentes expectativas dos clientes e canais de distribuição, diante da sua estrutura de vendas para melhor atendê-los? Para De Miguel (2006), a missão da força de vendas “deve ter como base a análise do entendimento dos ambientes interno e externo da empresa”. No que se refere ao ambiente interno, a análise diz respeito à revisão do negócio, da missão, dos valores, das políticas, dos objetivos, das competências e dos recursos disponíveis. No que diz respeito ao ambiente externo, a análise deve considerar as variáveis que atuam sobre a empresa, tais como clientes (B2C), clientes de clientes (B2B), intensidade da concorrência, potencial de mercado, canais de marketing, forças reguladoras, economia, tecnologia, política, sociais e culturais.

A análise do potencial de mercado e a previsão de vendas são fatores muito importantes para as atividades dos gestores, pois, a partir dessas informações e alinhada com a estratégia da empresa com objetivo claros, eles podem tomar decisões em relação ao tamanho da força de vendas, a estrutura e expansão adequada dos canais de vendas e suas abordagens, a vocação e relatividade desses canais, modelos de atendimentos de *merchandising* à criação de territórios ou área de atuação, à determinação das metas e orçamento de vendas, melhorias nos processos, foco em produtos e *mix* com margem, análise e uso dos dados, avaliação e desempenho dos profissionais de vendas, treinamento, capacitação e desenvolvimento da equipe e promoções por meritocracias.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar como o alinhamento estratégico das empresas influenciam o *Go-to-Market* e seu desdobramento para a equipe de vendas, identificando os principais indicadores de desempenho para medir a eficiência comercial e a otimização de recursos, bem como avaliar os impactos da reestruturação da força de vendas diante da estratégia da organização com o *Go-to-Market* proposto nas empresas de bens de consumo não duráveis.

1.3.2 Objetivos Específicos

Através dos objetivos específicos, podemos explorar os pilares para sustentação e o desenvolvimento desse trabalho, para o alcance do objetivo principal.

1. Identificar como o alinhamento estratégico das empresas impacta o *Go-to-Market* e seu desdobramento para a equipe de vendas, bem como suas consequências para a organização;
2. Mapear os principais indicadores de desempenho utilizados para medir a eficiência das vendas e a otimização de recursos na empresa;
3. Identificar os principais desafios enfrentados pela empresa na implementação e avaliação de estratégias do *Go-to-Market*.

1.4 Justificativa

A potencial contribuição desse trabalho em particular é identificar nas empresas de médio e grande porte, com faturamento aproximado de R\$ 500 milhões a 5 bilhões por ano e que emprega cerca de 500 a 5.000 colaboradores. É fundamental avaliar se a estratégia de *Go-to-Market* é viável considerando as circunstâncias do mercado, especialmente em um cenário de intensa concorrência com *players* cada vez mais globalizados, além de fatores externos incontroláveis e dinâmicas competitivas.

A economia global e as flutuações do dólar têm uma influência significativa nas indústrias de bens de consumo não duráveis, especialmente na compra de matérias-primas. Empresas precisam monitorar de perto a taxa de câmbio e estabelecer estratégias eficazes para mitigar os riscos associados às flutuações do dólar. Isso inclui a diversificação de fornecedores, o uso de instrumentos de *hedge* (proteção/segurança) e a negociação de contratos favoráveis. A gestão eficaz desses fatores pode ajudar a proteger a margem de lucro e manter a competitividade em um mercado global volátil.

No conhecimento e investigação da análise, precisamos entender as etapas do planejamento e estruturação de vendas, que passam pelas análises, pela determinação das oportunidades e do potencial de mercado, pela previsão de vendas, pela gestão da rotina, pela organização dos objetivos, pela formulação das estratégias, estrutura e tamanho da força de vendas, modelo de atendimento aos canais e uma política comercial clara e bem definida, competitiva que traga crescimento de *share* no mercado total companhia e nas categorias atendidas. Segundo Neil Rackham (2023), a gestão da rotina de vendas e a estruturação de um

processo de vendas consultivas são fundamentais para maximizar os resultados de vendas, permitindo uma abordagem mais estratégica e personalizada no atendimento ao cliente.

1.5 Esquema geral da dissertação

1 Introdução

- Apresentação do tema e contexto da pesquisa;
- Elaboração do problema de pesquisa;
- Definição dos objetivos geral e objetivos específicos;
- Justificativa para a realização do estudo.

2 Referencial Teórico

- Revisão da literatura sobre planejamento estratégico;
- Segmentação de mercado;
- O perfil e o desenvolvimento do vendedor;
- Treinamento, estrutura e gerenciamento do time de vendas;
- Eficiência e otimização de vendas;
- Indicadores, desempenho e planos para a equipe de vendas.

3 Método de Pesquisa

- Caracterização da pesquisa;
- Delineamento das etapas da pesquisa;
- Matriz de Amarração;
- Instrumento da pesquisa;
- Estratégia de coleta de dados;
- Limitações do método de pesquisa.

4 Apresentação e análises dos resultados

- Metodologia de análises de dados;
- Resultados encontrados.

5 Produto Técnico

- Análise dos dados estratégicos do *Go-to-Market* nas empresas de bens de consumo não duráveis.

6 Considerações finais

- Principais resultados encontrados na pesquisa de campo;
- Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa;

- Recomendações para a indústria;
- Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

7 Referências

- Relação das obras utilizadas para embasar a pesquisa.

Apêndices

- Materiais complementares que suportam a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa a ser explorada de como conduzir o *Go-to-Market*, a reestruturação no time de vendas da organização, consiste em um levantamento primário do pesquisador em abordar determinadas literaturas atualizadas sobre o tema proposto. Essas citações são essenciais para embasar teoricamente a pesquisa e, principalmente, abranger os estudos existentes e relacionados ao estudo aqui abordado.

Outra literatura significativa é a estratégia do *Go-to-Market*: técnicas e ferramentas avançadas para vender mais, para mais clientes com mais rentabilidade do autor Lawrence G. Friedman (2002). Expor um levantamento inicial realizado pelo pesquisador sobre o seu tema de pesquisa. A literatura indicada deverá ser condizente com o problema em estudo. É importante conhecer, ainda que minimamente, as obras mais relevantes e atualizadas sobre o assunto estudado. Também é fundamental apontar alguns dos autores que serão consultados e demonstrar o interesse pela literatura existente sobre o tema.

O Artigo de Bussgang (2025), professor da Harvard Business School, destaca que embora os fundamentos do GTM permaneçam os mesmos, como definição de mercado-alvo, posicionamento, canais de distribuição, geração de demandas, funis de vendas, a IA potencializa e escala essas práticas de maneira sem precedentes. Antes, as empresas dependiam de grandes investimentos em publicidade, vendas presenciais e relações públicas (PR), agora com IA, é possível atingir mais clientes, com menos recursos, mais rapidamente e de forma personalizada.

A IA amplia a capacidade das empresas em criar conteúdo personalizados em massa, nutrir *leads* e engajar clientes de forma automatizada, fazer análises preditivas sobre comportamento e intenção de compra e reduzir custos e aumentar eficiência. Mas Bussgang (2025) afirma que: a IA não substitui a definição da estratégia, ela é uma ferramenta de execução e escala e, não de decisão.

2.1 Planejamento Estratégico

A palavra estratégia se origina da palavra grega *strategia* significando o método ou meios para se atingir um objetivo. Ainda na Grécia antiga, Aristóteles acreditava que a finalidade da estratégia é a vitória.

As estratégias são meios utilizados no percurso de longo prazo para atingir metas elaboradas. Por serem consideradas ações de grande potencial, necessitam de ordens do topo da administração, razão pela qual geralmente são despendidos muitos recursos da organização,

uma vez que configuram meios empregados como: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, expansão geográfica, retenção, aquisição e *joint ventures*. Por conseguinte, normalmente se dão em período de até cinco anos, afetando a bonança de longo prazo de uma organização. Portanto, é preciso termos em mente que as estratégias são orientadas sempre para o futuro, comentam David e David (2017).

O cenário que desafia as empresas a se reinventarem diariamente, devido à dinâmica dos hábitos de consumo, que se transformam com rapidez. Por este motivo, o planejamento estratégico é um instrumento essencial, pois possibilita um alinhamento das ações da empresa e outros aspectos passíveis de alteração permitindo a sua modulação de acordo com as necessidades do mercado, explicam Churchill e Peter (2012).

O planejamento estratégico define a maneira pela qual a empresa determinará os processos para alcançar seus objetivos, seus propósitos e sua governança, que deve ser de médio e longo prazo. As decisões tomadas nesse âmbito determinarão como a empresa se relacionará com o ambiente externo.

O planejamento estratégico deve respeitar alguns princípios para que os resultados das ações sejam equivalentes àqueles previstos anteriormente, tais como o princípio da contribuição aos objetivos, da precedência do planejamento, da influência e abrangência e, ainda, da eficiência, eficácia e efetividade. Esses são princípios gerais e orientados à administração e à operacionalização da empresa de acordo com Oliveira (2018).

Os princípios direcionam a execução do planejamento que, por sua vez, aparece fundamental para sinalizar os novos procedimentos da empresa, demandando dedicação e atenção em sua realização. Suas atenções devem estar voltadas ao mercado externo e ao público-alvo, movimentando-se de acordo com a globalização. A realização do planejamento estratégico, portanto, não deve perder de vista a possibilidade de flexibilização e adaptação, conforme Oliveira (2018).

Segundo Friedman (2002), a estratégia *Go-to-Market* é um planejamento da empresa para encontrar os clientes certos no mercado, através dos canais de distribuição apropriados, com o produto e uma proposta de valor adequada. Fundamentado nesta definição, Bonfiglio e Alon (2017) afirmam que GTM é um plano de ação com o objetivo de fazer com que a empresa adquira e mantenha novos clientes a partir de processos repetitivos e escaláveis. Repetitivos significa que a empresa pode esperar os mesmos resultados para ações definidas em um *playbook* de GTM que já foi utilizado anteriormente. Já escaláveis quer dizer que a empresa pode contratar novos colaboradores e treiná-los a partir do *playbook* GTM, conforme

APÊNDICE B. Aplicando esses conceitos, a empresa pode obter um crescimento exponencial na aquisição de novos clientes.

Os autores descrevem que a experiência que a organização fornece ao consumidor deve estar alinhada com a estratégia GTM. Esse alinhamento precisa ocorrer devido ao fato de que um relacionamento contínuo com o cliente, com diversas interações em fases distintas, define a empresa e molda a oportunidade de crescimento a longo prazo. Então, desde o momento que o consumidor pesquisa sobre a organização até uma possível compra, são criadas experiências que são capazes de resumir o negócio e seu sucesso ou fracasso.

No cenário atual de inovação acelerada, muitas organizações enfrentam dificuldades para transformar ideias inovadoras em soluções viáveis de mercado. A lacuna entre a inovação e a execução da estratégia *Go-to-Market* representa um dos maiores desafios para empresas estabelecidas e *startups*. Segundo Weil e Roth (2025), da Amazon Web Services (AWS) e McKinsey, “a maioria das empresas tem dificuldades em integrar novas ideias ao seu *core business* e, sobretudo, em orquestrar uma entrada eficiente no mercado”.

2.2 Segmentação de Mercado

O GTM deve começar com uma boa pesquisa e análise de mercado, levando em conta o posicionamento estratégico, para entender melhor qual e quem é o cliente desejado pela empresa, qual o público-alvo dela. Além disso, avaliar a dinâmica de mercado, a competição, macrotendências e tendências específicas que impactam de forma direta ou indireta o modelo de consumo dentro do mercado definido como alvo. Essa é uma das principais bases para fundamentar decisões futuras e deve orientar diversas definições dentro do modelo de acesso (Oliveira; Marco, 2024).

No cenário atual, os consumidores estão cada vez mais conectados com a era digital. Os clientes do tempo moderno são mais informados com tudo, até sobre o que e como você oferece os produtos para eles, possuindo o perfil de um comprador profissional. Eles possuem noção do quanto você cobrará antes mesmo de informar, a confiar nas opiniões postadas em redes sociais. Além disso, eles querem ser bem atendidos, de forma prática e ágil.

Nos últimos anos, com o efeito das restrições pela pandemia, a comunicação digital que já era uma realidade acelerou muito sua implementação e uso pelas pessoas de todos os setores. O consumidor está mais informado, mais exigente e passou a gerar conteúdo e opiniões sobre os produtos e marcas que compram, não somente de forma física (indo até a loja), mas agora

em muitos casos, de forma digital. Com isso, torna-se necessário adaptar o formato de atendimento por mídias digitais, como Whatsapp, além dos modelos tradicionais.

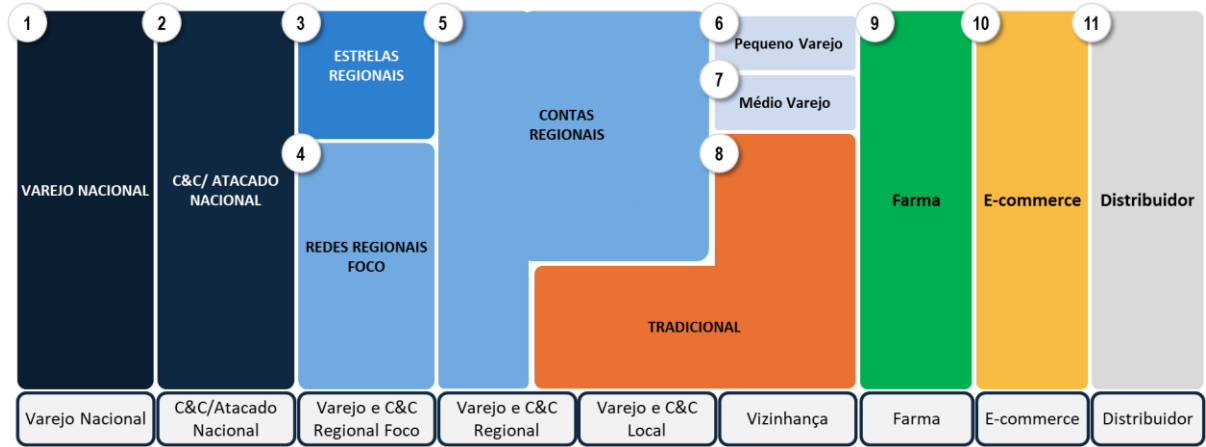
Como reflexo de todas as mudanças, o consumidor quer ser reconhecido e tratado como único e exclusivo. Devemos proporcionar aos nossos clientes a melhor experiência de compra, exceder as suas expectativas criando vínculo emocional com ele e gerando lealdade nessa relação.

A estratégia de canal é fundamental para melhor atender o cliente. Para definição de um modelo adequado a organização, cada um dos segmentos tem diferentes papéis estratégicos e necessidades que precisam ser considerados no momento de definir as estruturas.

Faz parte da estratégia do *Go-to-Market* em definir diferentes ajustes e alinhados com a organização, o desenho da segmentação de mercado com o *mix* ideal para cada canal, sendo assim, definir o que vender, para quem vender e como vender.

Entendendo as diferenças entre os dados de produção (*sell-in*) e vendas (*sell-out*) para avaliação das demandas, do mercado e da performance de vendas. Ela ajuda com a eficiência tanto no gerenciamento de inventário quanto com a dos canais de distribuição. Os dados de *sell-in* ajudam a avaliar a demanda antecipada pelos vendedores e a habilidade da empresa de suprir essa demanda, além de registrar o quanto está sendo estocado em diferentes canais e mostrar tendências ao longo do tempo. Os dados de *sell-out* refletem as vendas para o consumidor final, e oferecem *insights* referentes a ele, como sazonalidade, tendências geográficas e muito mais, assim afirmam Oliveira e Marco (2024).

Quadro 1: Modelo de Segmentação de Mercado



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 O perfil do novo vendedor

Nada é como antigamente, onde o vendedor tinha seu relacionamento como os clientes/compradores, onde este relacionamento podia ser pessoal ou profissional. Profissional na maneira de fazer bons negócios, o famoso ganha a ganha e o relacionamento pessoal, onde o vendedor frequentava os lugares ou até mesmo a casa dos seus clientes e vice-versa.

De acordo com Alvarez e Carvalho (2020), em um passado não tão distante, havia uma situação de mercado em que a demanda se apresentava maior do que a oferta, os índices de inflação eram extremamente elevados e, em comparação aos dias de hoje, havia poucos competidores. Não era necessário, até então, entender todas as necessidades dos clientes, uma vez que eles tinham que se adequar aos produtos oferecidos; isso naturalmente se refletia na equipe de vendas que se concentravam muito mais em conseguir os pedidos para os volumes estabelecidos pela empresa do que entender os clientes e satisfazer as suas necessidades.

Hoje, com um mercado de alta competitividades, ocorre uma mudança do cenário caracterizado pelo excesso de produção e por uma demanda cada vez mais exigente e questionadora, exigindo que as empresas busquem agilidade, eficiência e rapidez em suas atividades e relações com o mercado. O fluxo de vendas não é mais determinado pela fábrica, mas sim pela demanda do consumidor final.

O vendedor que passa a atuar nesse novo ambiente deve entender essas mudanças e alterar seu foco tradicional de pedidos para o foco do entendimento das necessidades dos clientes. Exige-se novas competências, pois não é suficiente apenas o conhecimento dos produtos que está sendo vendido, mas, principalmente, é necessário entender a operação dos clientes por completo e identificar as reais necessidades que podem ser atendidas com as vendas.

O perfil do novo vendedor indica que ele desse ser mais eficiente em suas ações com os clientes e entender suas dores e exigências. Neil Rackham (2023), comenta que existem diferenças em uma venda grande e uma venda mais simples. Uma venda simples de baixo valor, pode ser efetivada em uma única visita, sendo que uma venda grande pode exigir várias visitas durante meses.

Hoje em dia, a segmentação faz parte no time de vendas, até porque, a qualificação se faz necessário para o atendimento por canal, onde o cliente de maior potencial de negócios, deverão ser atendidos por vendedores altamente qualificados e os de menor potencial, por equipes de venda menos qualificadas, equipes independentes, por exemplo os representantes de vendas, ou mesmo por meios eletrônicos como televendas.

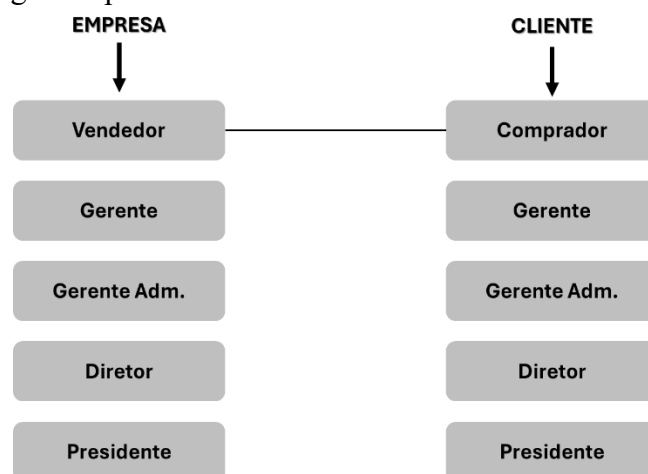
Este novo perfil do vendedor, deve desenvolver uma ampla visão de negócios, não necessariamente na venda, e sim, no desenvolvimento do seu cliente, isso sim traz a mudança para o trabalho da equipe de vendas. A visão imediatista de tirar os pedidos passa a ser expandida pela visão de médio e longo prazos de desenvolvimento e fidelização dos seus clientes, com relações duradouras.

Alvarez e Carvalho (2020) enfatiza que, a maneira do vendedor cumprir o papel de não só vender um produto ou tirar apenas mais um pedido, conhecer as necessidades do seu cliente, conhecer seus produtos e serviços, seus concorrentes, o canal de vendas onde atua, seus pontos fracos e pontos fortes perante a concorrência.

Atualmente, as relações pessoais também fazem parte do negócio, é fundamental saber lidar com os mais variados tipos e estilos comportamentais, entendendo que essas pessoas possuem características diferentes e que a identificação desses perfis é essencial para adaptar a forma de comunicação a ser estabelecida, importante identificar as necessidades das pessoas envolvidas no processo.

É importante identificar que este relacionamento pessoal não pode ser o foco em apenas uma pessoa, pode se apresentar frágil, diante de uma mudança no quadro de funcionários o vendedor pode perder o vínculo com a empresa, e seu trabalho terá que ser refeito com o novo substituto. A Figura 2 identifica a relação entre a empresa e o cliente em apenas um nível, ou seja, apenas a relação entre um vendedor e um comprador. Essa relação é frágil, já que tanto compradores como vendedores podem ser transferidos, promovidos ou mesmo deixar a empresa, e com isso o relacionamento comercial pode se desfazer.

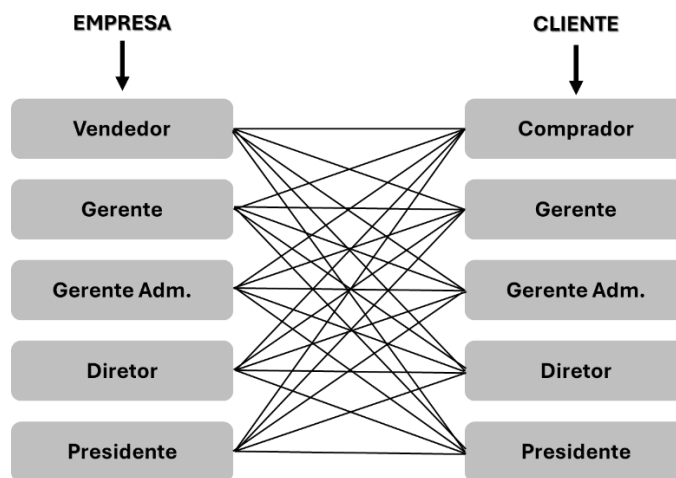
Figura 2: Relação frágil de apenas um nível de contato



Fonte: Alvarez; Carvalho (2020)

Para reduzir essa vulnerabilidade é necessário envolver distintas pessoas no processo de interação com o cliente e estabelecer os níveis de contato de acordo com a importância estratégica. A Figura 3 mostra a interação feita entre os vários níveis de ambas as empresas, levando a um relacionamento mais forte e duradouro. Não é em todos os clientes que o vendedor deve desenvolver vários níveis de contato. A necessidade de envolvimento está diretamente relacionada a importância do cliente.

Figura 3: Relação consistente de vários níveis de contato



Fonte: Alvarez; Carvalho (2020)

Embora seja uma relação comercial, o contato deve ser desenvolvido levando-se em conta também o interesse de cada um dos contatos do cliente. O vendedor deve pesquisar, avaliar e estudar o ambiente do cliente, ficar atento às oportunidades do segmento e aos assuntos que possam interessar às pessoas.

O bom vendedor deve ficar atento a todas as oportunidades que o cercam, o que o tornará um ótimo profissional e com resultados expressivos em vendas. Não basta concentrar-se apenas nas atividades básicas, como telefonar, visitar o cliente e preencher pedidos. O novo perfil do vendedor exige muito mais. Exige dedicar-se e posicionar-se como um consultor de negócios do cliente e da empresa que ele representa.

O autor Neil Rackham (2023) argumenta que os métodos tradicionais de vendas, que muitas vezes se baseiam em perguntas abertas ou fechadas, técnicas de fechamento e perguntas simples, são inadequados para vendas complexas e de maior valor. Em vez disso, ele propõe que o sucesso em vendas é construído a partir de pequenos comportamentos do vendedor e detalhes que ocorrem durante as interações de vendas.

Rackham (2023) enfatiza que, ao invés de se concentrar apenas em fatores como química interpessoal ou estratégias de fechamento, os vendedores devem prestar atenção aos comportamentos específicos que influenciam o resultado das vendas, por exemplo, investigar as necessidades do comprador, oferecer benefícios dos produtos ou serviços, manejo de objeções etc. O sucesso de uma visita deve ser julgado pelas ações dos clientes, e não pelo que eles falam.

2.4 Desenvolvendo o vendedor de alta performance

Nas organizações, o desempenho da equipe de vendas é uma preocupação constante, especialmente na construção de um time de alta performance. O objetivo vai além de atingir a quantidade necessária de vendas, busca-se também garantir a qualidade dessas vendas, com um *mix* adequado para cada canal e rentabilidade entre os diferentes canais.

Nas empresas encontramos vendedores com desempenho baixo, médio e os que são chamados de alta performance. Existem algumas estratégias para transformar os vendedores potenciais em vendedores de alta performance conforme Alvarez e Carvalho (2020):

- Deixe que eles assumam o controle: os bons vendedores usam a intuição, não só com seus clientes, mas também consigo mesmos;
- Transforme seus vendedores em treinadores;
- Determine mini objetivos: os vendedores gostam de saber como estão se saindo em comparação com os objetivos estabelecidos;
- Mude o ponto de vista: Não basta apenas querer, tem que se dedicar, a dedicação supera a motivação.

Além de que, Alvarez e Carvalho (2020) comentam que é preciso dominar algumas áreas: habilidade técnica, habilidade comercial e a motivação, sem esquecer da disciplina, é claro. A habilidade técnica, é conhecer os seus produtos, ou serviço, suas características de produção aos benefícios do uso do produto. É importante não deixar o cliente com nenhuma dúvida, principalmente os produtos mais técnicos onde o vendedor precisa conhecer das particularidades e benefícios desses produtos, por exemplo, produtos veganos, de saudabilidade, intolerância a lactose etc. Quanto mais informações ele tiver mais preparado estará, não apenas para responder as dúvidas e objeções de vendas, mas para ajudar o cliente a fazer a melhor escolha. Precisa conhecer os produtos dos concorrentes, o que tem de novidade no mercado, marcas, embalagens, tamanho dos produtos, sabor ou fragrâncias.

Além dos conhecimentos técnicos do produto, o vendedor precisa conhecer a política comercial da sua empresa, preços, régua de preço no mercado, prazos com descontos, condições de frete, concessão de crédito, condições de pagamentos etc. Na maior parte dos casos, o comprador não quer e nem pode errar na hora de escolher seu fornecedor, com isso, as dúvidas mais frequentes podem ser:

- Será que o vendedor entenderá do que preciso?
- Será que ele é uma pessoa confiável?
- Será que a concorrência não tem um produto mais barato?
- Será que o tempo de entrega é razoável?
- Será que o serviço possui uma boa assistência técnica?
- Será que a empresa está em boa situação e entregará a encomenda solicitada?
- Será que encontrarei melhor preço? E se eu pesquisar um pouco mais?

De acordo com Alvarez e Carvalho (2020), nessas circunstâncias, o vendedor precisa compreender que essas dúvidas são naturais e que o comprador só as faz quando está interessado no produto. Por isso que o vendedor precisa estar preparado para responder essas perguntas do comprador. O fundamental é, saber quais são essas necessidades e para isso é preciso entender e antecipar as necessidades dos clientes, demonstrando que a oferta tem um valor real para o comprador.

Importante ressaltar que, quanto maior a habilidade técnica do vendedor, maiores serão as possibilidades de ele poder ajudar os clientes a resolver questionamentos e dúvidas, e com isso tornar o processo de vendas mais natural e efetivo.

Por um outro lado, a habilidade comercial faz parte da rotina do vendedor e, refere-se ao desenvolvimento das seguintes competências:

- Planejamento eficaz de vendas;
- Composição de preços e política de descontos;
- Prospecção adequada de clientes;
- Técnicas de vendas;
- Realização de propostas;
- Técnicas de negociação;
- Realização do pós-venda.

As habilidades comerciais podem ser desenvolvidas através de cursos, treinamento, congressos ou até mesmo leitura de livros sobre habilidades nas relações humanas e na área comercial. Alguns profissionais com mais tempo de profissão dizem que não precisam de desenvolvimento nessa área, já que ao longo dos anos passaram por todas as situações possíveis. Essas situações podem até ter acontecidas, mas sempre haverá estudos e novidades na área comercial que não devem ser desprezadas.

Além das habilidades técnicas e comerciais, não se pode deixar de mencionar a disciplina. Não adianta conhecer o produto, ter frequentado todos os seminários de vendas, convenções de vendas, se não houver a organização e determinação para realizar a atividade de vendas e a busca por melhores resultados. As empresas devem criar um ambiente para que os vendedores se sintam incentivados e, a partir disso, fiquem motivados. Esse ambiente pode ser criado com ações de remuneração, liberdade de trabalho e reconhecimento por parte da empresa.

Importante destacar que um estudo, avaliou a importância de diferentes recompensas possíveis e concluiu que a recompensa mais valorizada pelos vendedores foi a remuneração, seguida da promoção, do crescimento pessoal e da sensação de ter realizado algo relevante para a empresa. Já as recompensas menos valorizadas foram a simpatia e o respeito, a segurança e o reconhecimento.

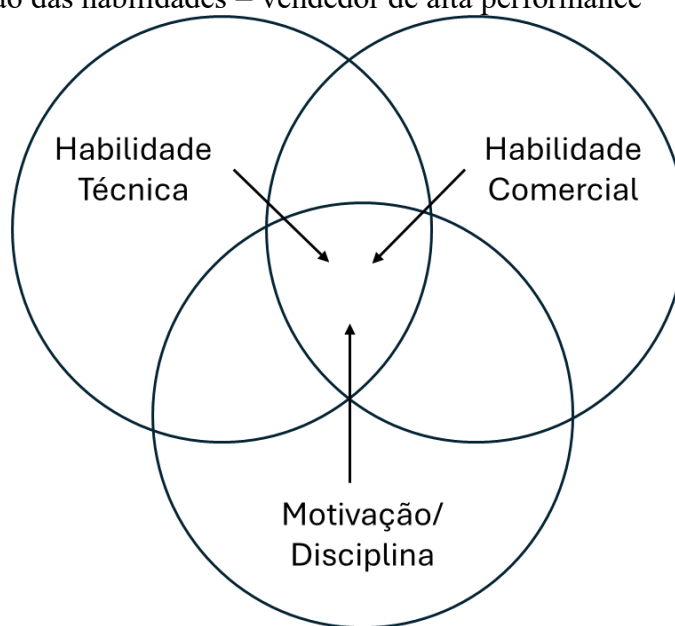
Para isso, o vendedor para ser de alta performance, tem que ter disciplina. A disciplina envolve uma combinação de hábitos, comportamentos e atitudes que permitem ao profissional de vendas alcançar e manter um alto desempenho.

Alguns aspectos importantes para a disciplina do vendedor: gestão do tempo, planejamento de atividades, manter contato regularmente, persistência, resiliência, integridade, responsabilidade, análise de desempenho, acompanhamento das metas e a rotina.

A disciplina é um componente fundamental para o sucesso na carreira do vendedor. Ela exige comprometimento e consistência, mas os resultados, em termos de desempenho e realização profissional, valem o esforço. Vendedores disciplinados são mais propensos a atingir suas metas e a construir uma carreira de longo prazo e bem-sucedida.

Para ter uma equipe de alta performance é preciso que se estimulem as três áreas: habilidade técnica, habilidade comercial e motivação/ disciplina. Quanto maior for o ponto de intersecção dessas áreas maior será a possibilidade de ter um vendedor de alta performance, como mostra a Figura 4.

Figura 4: Intersecção das habilidades = vendedor de alta performance



Fonte: Alvarez; Carvalho (2020)

Quanto maior for a área de intersecção desses círculos maior será a competência profissional. Dificilmente haverá um círculo sobre o outro indicando que não há mais nada a aperfeiçoar em um vendedor, pois o processo é contínuo e sempre há novidades para desenvolver. Por isso, a capacitação e o treinamento são contínuos, com objetivo de colocar o maior número de profissionais de vendas em performance elevada.

As empresas sempre dizem que os vendedores devem entender a necessidade de cada cliente, mas se esquecem de fazer isso com os próprios vendedores. Segundo aos autores Deloyd, Valdivieso, Vonwiller e Vertler (2018), enfatizam que identificar o que precisa ser feito para criar uma força de vendas de alto desempenho é apenas parte da equação e, descobrir como fazer isso de forma eficaz é a outra parte, muitas vezes mais crucial. Este artigo mostra que é importante que os líderes de vendas sustentem e ampliem a mentalidade de tratar seus vendedores como clientes de três maneiras específicas:

1. Comunique-se de uma forma que seja relevante para seus vendedores: Organizações sofisticadas adaptam mensagens, refinam a linguagem, testam e ajustam a natureza e o estilo de contato com o cliente;
2. Invista em habilidades de *coaching* e na capacitação contínua: Investir no desenvolvimento de habilidades de *coaching* em gerentes de vendas para criar conexões semelhantes a mentores com as linhas de frente, porque os vendedores

têm maior probabilidade de desenvolver capacidades diferenciadoras por meio de conversas regulares no trabalho;

3. Use técnicas de personalização digital para moldar os comportamentos desejados: Dados e análises permitem que líderes empresariais experientes mapeiem as jornadas de compra dos clientes, a fim de se posicionarem no caminho do comprador em momentos chave de influência.

2.5 Treinamento e avaliação da equipe

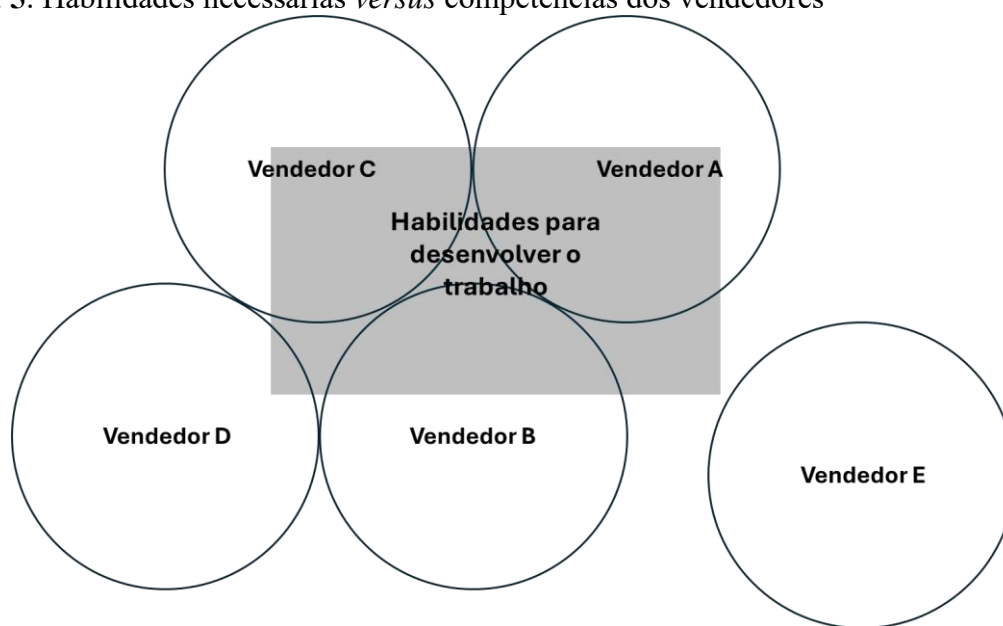
O desenvolvimento da equipe deve ser considerado um processo contínuo, com treinamento ou *workshops* programados formalmente em sala de aula, servindo para iniciar o processo de aprendizagem de novos conceitos e de reforço e revisão das novas ações que estão sendo aplicadas no dia a dia.

Nota-se atualmente que em muitas organizações os treinamentos são oferecidos para todos os vendedores com o mesmo foco e carga horária. Esse critério adotado tem uma eficiência discutível, as habilidades dos vendedores são diferentes, bem como sua experiência, por isso, deveriam ter programas de treinamentos para cada um deles.

Deve-se preparar um plano de treinamento em que todos consigam chegar ao estágio necessário para um bom desenvolvimento de suas funções. Treinamento em conjunto para todos somente se eles tiverem o mesmo nível, o que permite um melhor aproveitamento dos recursos investidos, seja na área das habilidades técnicas, seja na comercial.

De acordo com Alvarez e Carvalho (2020), é necessário um questionário com perguntas que tem como objetivo avaliar o atendimento aos clientes, com o intuito de entender o que falta na equipe. Deve ser uma avaliação das habilidades de cada vendedor, propondo um plano de curto e médio prazos para preencher todas aquelas lacunas de conhecimento encontradas. A Figura 5 demonstra as habilidades para o desenvolvimento de um trabalho baseado no que é importante para o cliente que, no caso, é representado pelo quadrado, já os círculos são as habilidades que cada vendedor possui. Esse seria o ponto de partida para selecionar os vendedores mais adequados e desenvolvê-los para superar as deficiências de atendimento. Percebe-se claramente o papel de um vendedor mais alinhado para o desenvolvimento do trabalho: os vendedores A, B e C possuem maior área de contato em comparação com o vendedor D que está muito desalinhado com as atuais necessidades.

Figura 5: Habilidades necessárias *versus* competências dos vendedores



Fonte: Alvarez; Carvalho (2020)

Podem ser aplicados programas de treinamento uniformes a toda a equipe, desde que, todos possam absorverem as informações ali passadas. Vale ressaltar que existem vários aspectos de treinamentos, como a seguir:

Treinamento da Equipe de Vendas

1. Identificação de Necessidades de Treinamentos

- **Análise de Competências:** avaliar as habilidades atuais da equipe e identificar lacunas de competências;
- **Feedback de Desempenho:** utilizar *feedback* de avaliações de desempenho para identificar áreas que necessitam de aprimoramento;

2. Desenvolvimento de Programas de Treinamento

- **Conteúdo Personalizado:** desenvolver programas de treinamento que sejam específicos para as necessidades da equipe e do mercado em que atuam;
- **Variedade de Métodos:** utilizar uma combinação de métodos de treinamento, como *workshops*, *e-learning*, *role-playing*, e *coaching* individual;

3. Implementação do Treinamento

- **Sessões Interativas:** realizar sessões de treinamento interativas que envolvam a equipe e permitam a prática de novas habilidades;

- **Treinamento Contínuo:** implementar programas de treinamento contínuos para garantir que a equipe esteja sempre atualizada com as melhores práticas e tendências do mercado;

4. Treinamento Prático

- **Role-Playing:** simular situações de vendas para praticar técnicas e estratégias;
- **Mentoria:** designar vendedores experientes como mentores para orientar os novos membros da equipe e serem multiplicadores.

Avaliação da Equipe de Vendas

1. Definição de Critérios de Avaliação

- **Metas e KPIs:** estabelecer metas claras e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o sucesso;
- **Competências Comportamentais:** avaliar também competências comportamentais, como comunicação, trabalho em equipe e adaptabilidade;

2. Métodos de Avaliação

- **Avaliações de Desempenho:** realizar avaliações de desempenho regulares, que podem ser trimestrais, semestrais ou anuais;
- **Feedback 360 Graus:** obter *feedback* de diversas fontes, incluindo colegas, supervisores e clientes;

3. Ferramentas de Avaliação

- **Sistemas de CRM:** utilizar sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) para acompanhar atividades e resultados de vendas;
- **Software de Avaliação:** implementar *software* de avaliação de desempenho para padronizar e facilitar o processo de avaliação;

4. Feedback e Desenvolvimento

- **Sessões de Feedback:** realizar sessões de *feedback* regulares e construtivas para discutir os resultados das avaliações e áreas de melhoria;
- **Planos de Desenvolvimento:** criar planos de desenvolvimento individualizados com base nos resultados das avaliações, incluindo objetivos de aprendizado e metas de desempenho.

Benefícios do Treinamento e Avaliação

1. Melhoria Contínua

- **Desenvolvimento de Habilidades:** o treinamento contínuo ajuda a equipe a desenvolver novas habilidades e melhorar as existentes;
- **Ajustes e Correções:** as avaliações regulares permitem ajustes nas estratégias e correções em tempo hábil;

2. Motivação e Engajamento

- **Reconhecimento e Recompensas:** avaliações positivas podem ser usadas para reconhecer e recompensar os melhores desempenhos, aumentando a motivação e o engajamento;
- **Cultura de Melhoria:** uma cultura de avaliação e *feedback* contínuos promove um ambiente de crescimento e desenvolvimento;

3. Alinhamento com Objetivos de Negócio

- **Objetivos Claros:** o treinamento e a avaliação ajudam a alinhar as atividades da equipe de vendas com os objetivos estratégicos da empresa;
- **Desempenho Aumentado:** vendedores bem treinados e regularmente avaliados tendem a apresentar um desempenho superior, resultando em maiores resultados de vendas.

Para saber se a equipe está no caminho da alta performance, não basta avaliar somente os resultados dos treinamentos executados, é necessário medir e monitorar periodicamente os resultados alcançados. Por meio de constante avaliação, pode-se descobrir os melhores vendedores, os que estão na linha intermediária e os vendedores que necessitam melhorar seu desempenho, adotando-se medidas que melhorem o desempenho da equipe como um todo.

O treinamento eficaz e a avaliação regular da equipe de vendas são essenciais para o desenvolvimento das competências dos vendedores e para o alinhamento das atividades de vendas com os objetivos da empresa. Investir nesses processos não só melhora o desempenho individual e da equipe, mas também contribui para o crescimento sustentável e sucesso a médio e longo prazo da organização.

2.6 Estruturando as etapas do processo de vendas

O processo de vendas é uma sequência estruturada de etapas que uma empresa segue para transformar prospecções em clientes totalmente satisfeitos. Esse processo é fundamental

para o sucesso comercial, pois garante que os vendedores tenham um caminho claro a seguir, desde a identificação de potenciais clientes até o fechamento da venda e o acompanhamento pós-venda e por fim, o relacionamento. Um processo de vendas bem definido não só aumenta a eficiência e a taxa de conversão, mas também garante uma experiência positiva para o cliente, contribuindo para o crescimento sustentável da empresa

A quantidade de etapas a serem seguidas diverge entre vários autores. Segundo Futrel (2023), essas etapas referem-se a uma série de ações por parte dos profissionais de vendas, que levam o cliente a realizar uma ação desejada e terminam com um acompanhamento para assegurar a satisfação com a compra. Essa sequência lógica pode contribuir para aumentar as possibilidades de fechar a venda. No Quadro 2, alguns autores e as etapas de venda descritas. Outros autores aqui não mencionados são mais simplistas e dividem as etapas em pré-venda, venda e pós-venda.

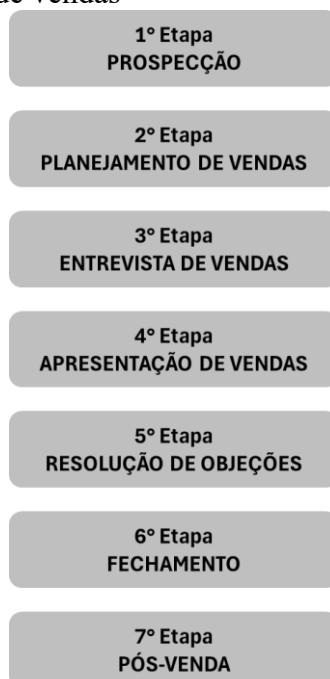
Quadro 2: Comparação entre especialistas sobre as etapas de vendas

Futrel (2023)	Churchill e Peter (2013)	Kotler e Keller (2005)
1 - Prospecção	1 - Procurar clientes	1 - Prospecção e qualificação
2 - Pré-abordagem	2 - Preparar visita de venda	2 - Pré-abordagem
3 - Abordagem	3 - Abordagem clientes qualificados	3 - Apresentação e demonstração
4 - Apresentação	4 - Fazer apresentações de vendas	4 - Superação de objeções
5 - Fechamento tentativo	5 - Controlar objeções	5 - Fechamento
6 - Identificação de objeções	6 - Fechar venda	6 - Acompanhamento e manutenção
7 - Resolução das objeções	7 - Formar relacionamento de longo prazo	
8 - Fechamento tentativo		
9 - Fechamento		
10 - Acompanhamento		

Fonte: Alvarez; Carvalho (2020)

Apesar das visões antagônicas dos autores na quantidade de etapas da venda, elas são semelhantes na avaliação de conteúdo, enfim, em uma venda as etapas podem acontecer juntas ou uma determinada etapa não se fazer necessária a ser “pulada”.

Figura 6: As etapas do processo de vendas



Fonte: Alvarez; Carvalho (2020)

Cada uma dessas etapas vistas na Figura 6 pode variar em complexidade e duração dependendo do tipo de produto ou serviço oferecido, do mercado e do perfil do cliente. Além disso, o processo de vendas pode ser interativo, com o vendedor voltando a etapas anteriores conforme necessário para fechar a venda. Ter um processo de vendas estruturado é fundamental para aumentar a eficiência, melhorar a taxa de conversão e garantir uma experiência positiva para o cliente.

Quando se fala em estruturação das etapas, importante ressaltar sobre uma demanda eficiente no atendimento ao mercado, as razões que levam as empresas a reavaliar e reestruturar seus territórios de vendas, com uma roteirização mais inteligente, elaboração de critérios para definição de atendimento por canal e por loja, quantificar as lojas e matrizes que cada vendedor consegue atender com nível de serviço adequado, diminuir sobreposição e custo com deslocamento da equipe, garantir a frequência de visitas, melhorar a cobertura das áreas geográficas e garantir 100% das rotas planejadas *versus* as rotas executadas.

A aplicação de um modelo de reestruturação de territórios de vendas, destacando a importância de medidas de atividade para avaliar o potencial de vendas e a carga de trabalho dos vendedores. Hess e Samuels (1971), comentam em seu artigo *Experiences with a Sales Districting Model: Criteria and Implementation*, que a definição clara de objetivos e medidas

de atividade é crucial para o sucesso do modelo, e que essa construção pode ser um processo demorado.

O artigo apresenta várias aplicações do modelo em diferentes empresas, mostrando como a reestruturação pode levar a uma melhor cobertura de mercado e a uma distribuição mais justa da carga de trabalho entre os vendedores. O texto também menciona a importância do envolvimento da alta administração na implementação do modelo, pois isso pode facilitar a aceitação e o entusiasmo dos vendedores em relação às mudanças.

Além disso, o artigo enfatiza a importância de uma comunicação clara com a força de vendas. Os autores sugerem que a apresentação dos resultados deve ser feita de forma "de cima para baixo", começando com gerentes regionais e, em seguida, envolvendo os gerentes de distrito e os vendedores. Essa abordagem ajuda a converter a resistência natural à mudança em entusiasmo e aceitação. Em síntese, o artigo oferece uma visão abrangente sobre a aplicação de modelos de reestruturação de territórios de vendas, destacando a importância de uma abordagem bem planejada e da colaboração entre a administração e a equipe de vendas para alcançar resultados positivos.

2.7 Gerenciamento da Rotina de Vendas

O Gerenciamento da Rotina (GEROT) é a metodologia de gestão que envolve a padronização, controle e melhoria contínua das atividades diárias em uma organização. Ele centraliza em garantir que os processos sejam executados de maneira eficiente e que os resultados sejam consistentes ao longo do tempo. Muito utilizado para o desdobramento das metas estratégicas até o nível operacional, ou seja, compreender o gerenciamento da rotina significa entender o que o colaborador de vendas pode fazer no seu dia a dia para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Para Campos (2013), as pessoas dentro de uma empresa se organizam em quatro tipos de funções: operação, supervisão, gerenciamento e direção. Além disso, estas funções se dividem em duas categorias: operacionais e gerenciais. O tipo de trabalho exercido por cada função difere quando tudo está normal ou quando há a ocorrência de anomalias, isto é, quando há eventos que fogem do normal e são indesejáveis.

Campos (2013) defende que o gerenciamento deve estar baseado em metas. Estas metas se dividem em metas padrão e metas de melhoria. Para atingir metas padrão basta o cumprimento dos Procedimentos Operacionais Padrões existentes. Ainda presume que “se a padronização fosse perfeita e se todos cumprissem os padrões, não deveria haver anomalias”.

No entanto, para o alcance de metas de melhoria, a função de gerenciamento deve estabelecer novos padrões ou alterar os existentes.

O Diagrama de Nemoto ajuda a entender a relação entre cargos e funções dentro da organização. Nem sempre um cargo exerce todas as funções para as quais foi concebido e que, muitas vezes, funções importantes podem não estar sendo realizadas por nenhum cargo específico. Disfunções comuns identificadas pelo Diagrama de Nemoto: quando há um desalinhamento entre cargos e funções, diversas disfunções podem surgir na organização:

- Duplicidade de funções: duas ou mais pessoas estão realizando a mesma tarefa, o que pode gerar desperdício de recursos e conflitos;
- Falta de clareza nas responsabilidades: os colaboradores não sabem exatamente o que devem fazer, o que pode levar à falta de comprometimento e à baixa produtividade;
- *Gaps* nas funções: tarefas importantes não estão sendo realizadas por nenhum colaborador, o que pode comprometer o funcionamento da organização;
- Sobrecarga de trabalho: um único colaborador está realizando muitas tarefas, o que pode levar ao estresse, à baixa qualidade do trabalho e à alta rotatividade;
- Subutilização de talentos: colaboradores com habilidades específicas não estão sendo utilizados de forma adequada, o que representa um desperdício de potencial;
- Dificuldade de comunicação: a falta de clareza nas responsabilidades pode dificultar a comunicação entre os colaboradores e gerar conflitos;
- Falta de flexibilidade: a organização pode ter dificuldade em se adaptar a mudanças, pois a estrutura de cargos e funções é rígida.

Consequências das Disfunções:

- Baixa produtividade: a duplicidade de funções, a falta de clareza e a sobrecarga de trabalho podem prejudicar a eficiência da equipe;
- Alta rotatividade: a falta de transparência nas responsabilidades e a sobrecarga de trabalho podem levar os colaboradores a buscarem novas oportunidades;
- Dificuldade em alcançar os objetivos: as disfunções podem impedir que a organização alcance seus objetivos estratégicos;

- Clima organizacional negativo: a falta de clareza, a sobrecarga de trabalho e os conflitos podem gerar um clima organizacional negativo, impactando a satisfação dos colaboradores.

Como o Diagrama de Nemoto pode ajudar: ao identificar as disfunções presentes na organização, o Diagrama de Nemoto permite:

- Redesenhar os cargos: adaptar os cargos às necessidades reais da organização, eliminando duplicidades e "buracos" nas funções;
- Otimizar a alocação de recursos: distribuir as tarefas de forma mais eficiente, evitando a sobrecarga de trabalho;
- Melhorar a comunicação: clarificar as responsabilidades de cada colaborador, facilitando a comunicação e a colaboração;
- Aumentar a produtividade: eliminar as disfunções e otimizar os processos, levando a um aumento da produtividade;
- Melhorar o clima organizacional: criar um ambiente de trabalho mais justo e colaborativo.

Na Figura 7 pode ser observada esta diferença. O diagrama mostra como deixar claro as funções e ações a serem executadas em determinadas situações nos níveis Estratégico, Tático e Operacional e como essas funções devem se comportar em situações normais e de anomalias.

Figura 7: Modelo de entendimento – Diagrama de Nemoto

FUNÇÕES ↓		SITUAÇÃO →	
		NORMAL	OCORRÊNCIA DE ANOMALIAS
GERENCIAIS	DIREÇÃO	* Estabelece METAS que garantem a sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico.	* Estabelece METAS para corrigir a "Situação Atual". * Compreende o "Relatório da Situação Atual".
	GERENCIAMENTO	* Atinge METAS (PDCA). * Treina função supervisão.	* Faz, semestralmente, o "Relatório da Situação Atual" para a chefia. * Elimina as anomalias crônicas, atuando nas <u>causas fundamentais</u> (PDCA). * Revê periodicamente as anomalias, detectando as <u>anomalias crônicas</u> (Análise de Pareto). * Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência, atuando complementarmente à função supervisão.
OPERACIONAIS	SUPERVISÃO	* Verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais padrão. * Treina a função operação.	* Registra as anomalias e relata para a função gerencial. * Conduz Análise das Anomalias, atacando as <u>causas imediatas</u> (p. ex.: o padrão foi cumprido?).
	OPERAÇÃO	* Cumpre os <u>Procedimentos Operacionais Padrão</u> .	* Relata as anomalias.

Fonte: Campos (2013)

2.8 Eficiência e Otimização de vendas

Os autores Cespedes e Maughan (2015), revelam em seu artigo, sobre a importância de equilibrar a eficiência e a otimização de vendas para impulsionar o crescimento da receita. Destacam-se os seguintes postos-chaves:

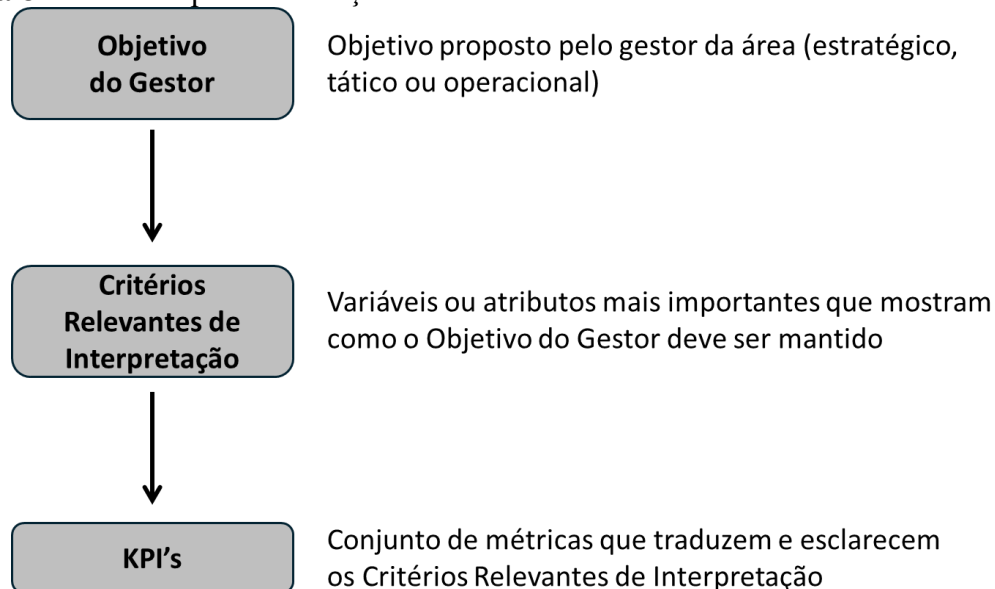
1. Distinção entre Eficiência e Otimização de Vendas: eficiência refere-se a fazer as coisas certas, fazer o que tem que ser feito, com qualidade, com competência, utilizando os recursos da melhor forma possível, para atingir os objetivos traçados, enquanto otimização envolve fazer as coisas corretamente alinhadas com a estratégia de negócios, seleção de clientes e alocação da força de vendas;
2. Impacto da Otimização de Vendas: práticas de otimização, como segmentação de clientes de alto valor e alocação estratégica de recursos de vendas, têm mais de três vezes o impacto no crescimento da receita em comparação com iniciativas de eficiência, como CRM (*Customer Relationship Management*);
3. Alocação de Recursos de Vendas: onde e como alocar recursos de vendas disponíveis é fundamental para um crescimento mais lucrativo e rentável. A importância da medição do custo de atendimento ao cliente e da priorização de clientes lucrativos é enfatizada;
4. Análise de Dados e Revisões de Desempenho: o uso de análise de dados, especialmente em relação ao custo de atendimento ao cliente, é crucial para tomar decisões informadas sobre alocação de recursos. As revisões de desempenho são sublinhadas como uma alavanca subutilizada para melhorar as vendas, revelando questões estratégicas e direcionando esforços de vendas de forma mais eficaz;
5. Alinhamento Estratégico e Vendas: é essencial alinhar as estratégias de vendas com os objetivos estratégicos da empresa, incluindo a possibilidade de "demitir" clientes não lucrativos ou transferir para o atendimento indireto (distribuidor). A ênfase é colocada na necessidade de tomar decisões de otimização antes de buscar melhorias de eficiência.

Esses tópicos destacam a importância de uma cultura de vendas produtiva, baseada na compreensão da estratégia de negócios, na seleção criteriosa de clientes e na alocação eficaz de recursos de vendas para impulsionar o crescimento lucrativo.

2.9 Indicadores Chave de Desempenho

Key Performance Indicator, sigla em inglês (KPI) também conhecido como Indicadores Chave de Desempenho, são critérios que possibilitam a avaliação e monitoramento do desempenho de processos na empresa, ou seja, os KPIs dizem o que a organização precisa fazer para aumentar sua performance consideravelmente. Trata-se de uma forma de determinar o resultado das ações tomadas pela organização. Segundo Francischini e Francischini (2017) indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Francischini e Francischini (2017) indicam que a construção desses *KPIs* deve seguir determinados passos:

Figura 8: Caminhos para construção de KPIs



Fonte: Francischini e Francischini (2017)

Portanto, indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo. É válido ressaltar que os indicadores apontam, mas não resolvem problemas. Os indicadores são medidores de uma atividade ou processo. Mostram um número que indica que os elementos podem ser medidos, e se podem ser medidos, podem ser administrados, como afirma Drucker (2000) não se gerencia o que não se pode medir.

O objetivo dos KPIs é medir o que está sendo executado, da forma que é executado, traduzindo em dados reais o desempenho de um determinado processo. Na escolha dos KPIs, a

organização deve assegurar que as informações sejam mensuráveis, precisas, confiáveis e utilizáveis para implementar ações corretivas quando o desempenho não está satisfatório ou para melhorar a eficiência e eficácia dos processos.

De acordo com Oliveira e Marco (2024), é importante destacar alguns indicadores como: indicador de produtividade, onde as medidas que avaliam o quanto determinado setor de uma empresa consegue render, ou produzir, com determinado investimento. Indicador de capacidade: quantos clientes podemos atender em um dia? Quantos serviços podemos prestar? Quantos produtos podemos fornecer em um mês? Indicadores estratégicos: demonstram a situação atual em relação às metas e objetivos estabelecidos.

Os objetivos estratégicos, táticos e operacionais de uma empresa estão geralmente atrelados aos indicadores de desempenho, os quais representam medidas importantes de atividades e resultados importantes para o sucesso da organização e sua lucratividade. Existem três níveis para medir os KPIs: estratégicos, táticos e operacionais destacando que há uma variedade de indicadores para se acompanhar, visto que todos são correlacionados a gestão.

- Estratégicos: estes indicadores são utilizados pelos diretores e altos cargos empresariais para verificar o trajeto organizacional e se a empresa está em direção a seus objetivos;
- Táticos: estes são mais utilizados por gerentes e supervisores, sendo seus objetivos observá-los e acompanhá-los. São utilizados também como recurso de apoio aos estratégicos, visto que demonstram como caminha a performance em cada área que compõe a estratégia da organização;
- Operacionais: são utilizados por especialistas dos setores, sendo ligados a todas as atividades e ações que necessitam ser feitas para atingimento do objetivo estipulado, ou resultados que alimentam os demais KPI (estratégico e tático).

Quadro 3: Indicadores de Desempenho para empresa de bens de consumo não duráveis

ÁREA RESPONSÁVEL	INDICADORES DE DESEMPENHO
Financeiro	Margem de Servir
	Preços R\$
	% Investimentos
	Ebitida
Vendas	Entrada de Pedidos/ Faturamento
	Frequência de Visita
	Positivação
	Prospecção
	Produtividade
	Ruptura
	S&OP
	Sell-in (Volume e ROB)
Trade/ Marketing	ROI - Promotores
	Sell-out (Volume)
	Market Share
Gente / RH	Avaliação de Desempenho
	Remuneração Variável
	% Turnover

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.10 Desempenho e planos de compensação de vendas

A estrutura da força de vendas vem passando por profundas transformações impulsionadas por mudanças geracionais, avanços tecnológicos e novos imperativos estratégicos. Como destaca Athitakis (2023), “há um tema de personalização, flexibilidade e interesse em tornar os planos mais significativos para as pessoas”, o que evidencia a necessidade de adequar os modelos de compensação às expectativas das novas gerações, que priorizam estabilidade e colaboração, em detrimento dos tradicionais sistemas baseados em risco e alta variabilidade. Além disso, o avanço da Inteligência Artificial está redirecionando a atuação dos profissionais de vendas para funções mais estratégicas e relacionais, reduzindo a necessidade de atividades rotineiras como prospecção e atendimento inicial. Esse movimento exige uma reconfiguração não apenas dos papéis, mas também dos modelos de incentivos, conforme aponta DiMisa, citado por Athitakis (2023): “o modelo tradicional baseado em volume e atividade tende a se bifurcar, com estruturas mais orientadas para crescimento, satisfação do cliente e lucratividade nos níveis mais altos”. Dessa forma, a revisão da estrutura da força de vendas torna-se imperativa para garantir alinhamento entre as competências exigidas, a motivação dos profissionais e os objetivos estratégicos das organizações.

Como diferentes tipos de planos de compensação de vendas como incentivos, comissões, e bônus, afetam o desempenho dos vendedores, especialmente em relação à quantidade de oportunidades de vendas que eles gerenciam. Utilizando a teoria da definição de metas, a quantidade de oportunidades de vendas pode moderar a relação entre o tipo de plano de compensação e o desempenho de vendas. Essas oportunidades de vendas podem aumentar o comprometimento dos vendedores com suas metas. No entanto, um excesso de oportunidades pode levar à sobrecarga, resultando em menor produtividade e comprometimento.

Embora a busca por muitas oportunidades de vendas possa parecer benéfica, na verdade, um excesso pode prejudicar o desempenho dos vendedores. Isso ocorre porque a sobrecarga de tarefas pode levar a um comprometimento reduzido com as metas de vendas, resultando em desempenho inferior. Os gerentes de vendas devem considerar a qualidade das oportunidades em vez da quantidade, ajustando as metas e a supervisão de acordo com as capacidades individuais dos vendedores. Além disso, vale ressaltar a importância de um gerenciamento equilibrado das oportunidades de vendas, sugerindo que os gerentes devem tratar suas equipes de vendas como um *portfólio*, onde alguns vendedores podem prosperar com mais oportunidades, enquanto outros se saem melhor com menos.

Como os planos de compensação e a gestão de oportunidades de vendas interagem para influenciar o desempenho dos vendedores. Destaca-se a importância de um projeto cuidadoso dos planos de compensação e a necessidade de um gerenciamento equilibrado das oportunidades para maximizar a eficácia das equipes de vendas. Assim resume os autores Claro, Plouffe e Vieira (2023) no artigo *Sales compensation plan type and sales opportunity coverage: “Double-edged” sword effects on sales performance*.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

O projeto de pesquisa é a lógica que vincula os dados a serem coletados e as conclusões a serem tiradas às questões iniciais do estudo, descrevendo ou explicando os eventos (Yin, 2016). A metodologia e tipo de pesquisa e fundamentos a ser utilizada neste trabalho será qualitativa exploratória de duas empresas, buscando uma investigação mais completa do *Go-to-Market* na área de vendas. Segundo Collis e Hussey (2005), um estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse, usado em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento.

Este estudo se adequa também na questão apresentada por Yin (2016), que identifica que alguns estudos organizacionais fazem com que o pesquisador se veja diante de questões a serem compreendidas e para as quais estudos experimentais não podem ser aplicados. Este mesmo autor explica que a aplicação do método de estudo de caso implica na investigação empírica de elementos que entremeiam um fenômeno e seu contexto

A técnica empregada referente ao objetivo da pesquisa será exploratória, buscando conhecer e compreender a realidade e dificuldades da reestruturação do GTM, do time de vendas no campo, como sua estrutura, área de atendimento e formato de trabalho. O método de coleta de dados a ser abordada será um questionário com entrevista semiestruturada, com um breve roteiro de perguntas, onde os entrevistados poderão responder e contribuir com perguntas apropriadas e relevantes do planejado, fundamentado no referencial teórico relacionado ao tema da pesquisa. As questões, ao serem respondidas, geram novas ideias para outras perguntas. Sendo assim, a entrevista semiestruturada favorece a explicação e a compreensão ampla do contexto, além da descrição dos fatos. Assim sendo, pode haver trocas onde o diálogo pode ser tornar mais dinâmico e totalmente natural.

Para Bogner, Littig e Menz (2009), o método de entrevista com especialistas demonstra ser aparentemente rápido, fácil e seguro em sua aplicação e promete ter alto valor prático, é também considerado um método ambicioso em termos de modernização das teorias. A metodologia de pesquisa a ser utilizada será através de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, onde irei apresentar dados qualitativos, análise dos dados, mediante perguntas objetivas, através de um formulário com aplicação de um questionário com uma amostra substancial. Assim, foram feitas as análises com a avaliação dos dados pesquisados, para conduzir com maior assertividade a tomada de decisão e os próximos passos.

O método de pesquisa estudo de caso, permite uma análise mais profunda e detalhada, a fim de explorar as empresas nas possíveis decisões de reestruturação na área comercial, onde

os resultados são mais precisos. Este estudo determina um procedimento técnico com o objetivo de estudar caso ou um conjunto de casos, para compreender determinado fenômeno ou realidade em detalhes. Desse modo, enfatiza-se a profundidade, renunciando-se à abrangência, nesse tipo de pesquisa, assim retratam Nielsen, Olivo e Morrilhas (2018). Sugere-se por meio de análise de banco de dados, realizar esta leitura completa de todas as respostas coletadas conforme Figura 9, transformando esses dados em *insights* para tomada de decisão.

Figura 9: Método proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O problema delineado para este estudo é saber se existe um modelo de atendimento de vendas estruturado aos clientes e, se esse modelo foi proposto pelo *Go-to-Market*. Quais mudanças ocorreram com o modelo proposto? Qual o impacto nas empresas? Quais as estratégias e estrutura desenvolvidas dos departamentos envolvidos para atender os cenários apresentados. A partir dessa definição, pode-se estabelecer como objetivo deste trabalho conhecer as estratégias e reestruturação do *Go-to-Market* produzidas pelas indústrias de bens de consumo não duráveis, para responder as mudanças pelas quais passaram.

Propõe-se uma pesquisa exploratória descritiva com duas empresas do setor de bens de consumo não duráveis, onde quatro executivos das áreas de inteligência de vendas, e vendas irão responder às transformações ocorridas com o GTM nas empresas.

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

O desenvolvimento do trabalho dessa dissertação é desmembrado em três etapas:

- Etapa 1 – Pesquisa exploratória bibliográfica;
- Etapa 2 – Questionário estruturado a ser respondido por funcionários;
- Etapa 3 – Entrevistas com executivos e vendedores das empresas de bens de consumo.

Quadro 4: Etapas da Pesquisa

CRITÉRIOS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
TIPO DE PESQUISA	Descritivo exploratória	Descritivo exploratória	Descritivo exploratória
ABORDAGEM	Qualitativa	Descritiva	Qualitativa
MÉTODO	Bibliográfico	Questionário	Entrevistas
COLETA DE DADOS	Dados secundários: livros, artigos, teses e dissertações, documentos públicos	Dados primários: Instrumento de pesquisa. Questionário predefinido pelo pesquisador, dado primário.	Dados primários. Instrumento de pesquisa. Entrevista semiestruturada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Matriz de amarração

Quadro 5: Matriz de amarração

OBJETIVO GERAL		Investigar como o alinhamento estratégico das empresas influenciam o <i>Go-to-Market</i> e seu desdobramento para a equipe de vendas, identificando os principais indicadores de desempenho para medir a eficiência comercial e a otimização de recursos, bem como avaliar os impactos da reestruturação da força de vendas diante da estratégia da organização com o <i>Go-to-Market</i> proposto			
MÉTODO		Pesquisa qualitativa descritiva e interpretativa, utilizando a coleta de informações a partir de pesquisa bibliográfica e documental, além de dados primários extraídos de questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMAS	AUTORES	CONCEITOS	TIPO DE DADO	COLETA DE DADOS
Identificar como o alinhamento estratégico das empresas impacta o <i>Go-to-Market</i> e seu desdobramento para a equipe de vendas, bem como suas consequências para a organização.	Estrutura organizacional de vendas Alinhamento estratégico e força de vendas Integração entre as áreas	Albers e Mantrala (2008) Bradley <i>et al.</i> (2018) Bonfiglio e Alon (2017)	Estrutura da força de vendas Barreiras culturais ao alinhamento Escalabilidade e desdobramento do GTM	Primário e secundário	Pesquisa bibliográfica e documental Questionários e entrevistas Questões 01 a 08.
Mapear os principais indicadores de desempenho utilizados para medir a eficiência das vendas e a otimização de recursos na empresa	Indicadores chave de desempenho (KPIs) Eficiência comercial e produtividade Mensuração de resultados	Francischini e Francischini (2017) Oliveira (2024) Drucker (2000)	Construção de KPIs Eficiência e otimização Importância da mensuração para gestão	Primário e secundário	Pesquisa bibliográfica e documental Questionários estruturados Questões 09 a 11
Identificar os principais desafios enfrentados pela empresa na implementação e avaliação de estratégias do <i>Go-to-Market</i>	Desafios na execução do GTM Barreiras culturais e organizacionais Eficiência e otimização da força de vendas	Campos (2013) Cespedes e Maughan (2015) Bonfiglio e Alon (2017)	Gerenciamento da rotina (GEROT) Eficiência e otimização das vendas Adaptação organizacional ao GTM	Primário e secundário	Pesquisa bibliográfica e documental Entrevistas semiestruturadas Questões 12 a 15

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados nesta pesquisa foram elaborados com base no referencial teórico e nos objetivos propostos. A pesquisa adotou a entrevista semiestruturada e o questionário estruturado como principais ferramentas para obtenção de dados qualitativos.

Para a entrevista semiestruturada desse estudo, foram selecionadas duas grandes empresas do setor de bens de consumo não duráveis, denominadas Empresa A e Empresa B e, aplicada a profissionais que ocupam posições estratégicas em empresas do setor de bens de consumo não duráveis, possibilitando captar percepções, experiências e práticas relacionadas à implementação do *Go-to-Market* e à reestruturação da força de vendas. A escolha por este instrumento se justifica pela sua flexibilidade, permitindo ao entrevistado explorar livremente aspectos relevantes ao tema, além de possibilitar ao pesquisador aprofundar questões conforme o andamento da entrevista.

O questionário estruturado, composto por perguntas fechadas e abertas, foi aplicado para complementar as informações obtidas, favorecendo a obtenção de dados padronizado sobre práticas de mensuração de desempenho, uso de indicadores (KPIs) e processos relacionados à gestão da força de vendas e execução do GTM.

3.5 Estratégia de coletas de dados

A coleta de dados seguiu uma abordagem qualitativa, conforme os preceitos de Yin (2016) e Bogner *et al.* (2009), que ressaltam a adequação de métodos qualitativos para investigações aprofundadas e exploratórias. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva e levantamento bibliográfico para fundamentar teoricamente o estudo e apoiar a elaboração dos instrumentos de coleta.

Posteriormente, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com profissionais estrategicamente selecionados, utilizando um roteiro estruturado baseado nos objetivos específicos da pesquisa. A seleção dos entrevistados se deu por critério de amostragem intencional, priorizando executivos e gestores envolvidos diretamente na formulação ou execução das estratégias do GTM e com o time de vendas.

Foi aplicado o questionário estruturado de modo remoto, através de plataformas digitais e coleta de informações complementares para o aprofundamento da análise (apêndice A). As entrevistas foram registradas e a análise foi realizada com o suporte do *software* Atlas TI. Cada entrevista foi transcrita e analisada individualmente. Para analisar as entrevistas, adotou-se uma

abordagem fundamentada na análise temática, utilizando a metodologia de codificação proposta por Saldaña (2021), estruturada em três níveis: códigos abertos, códigos axiais e códigos seletivos.

3.5.1 Sobre as Empresas

Empresa A: é uma empresa brasileira de produtos de higiene e limpeza, com sede na cidade de Amparo, interior do estado de São Paulo. Fundada em 1950, começou como uma pequena fábrica de sabão em barra caseiro, onde se desenvolveu, ganhou o mercado nacional e passou a exportar para outros países. Com sete unidades em todo o Brasil e com um centro de distribuição mais moderno e tecnológico da América Latina, possui mais de 7.400 colaboradores.

A empresa é de capital fechado e não divulga publicamente seus números de faturamento. No entanto, fontes do mercado estimavam o faturamento anual do grupo em R\$ 9 bilhões. Com um *portfólio* de mais de 400 produtos em 23 categorias para cuidados com a casa, roupas, louça e higiene pessoal, tem uma penetração de 95% nos lares brasileiros. Ainda assim, a empresa tem um compromisso Socioambiental e apoia diversas iniciativas sociais, investindo em projetos nos setores da saúde, educação e meio ambiente, entre os projetos.

Empresa B: com mais de sete décadas de existência, a empresa nasceu de um sonho, se tornou a líder nacional em massas e biscoitos, com a missão de alimentar e inspirar as pessoas, transformando sonhos em realidade. Atuando nos segmentos de biscoitos, massas, farinhas, margarinas e cremes vegetais.

Com 21 indústrias ou complexos industriais, sendo que sete deles possuem estruturas de moinho de trigo. Além disso, com 29 centros de distribuição, estrategicamente instalados em diferentes estados, possibilitam a presença das marcas em todo o território nacional, e o apoio à exportação para mais de 40 países. Uma empresa de capital aberto, com ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (B3) desde 2006, no segmento Novo Mercado, com um faturamento anual de R\$ 12 bilhões.

A companhia integra, pelo quarto ano consecutivo, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, evidenciando seu compromisso com práticas ambientais, sociais e de governança. Em 2023, doou 3.363 toneladas de alimentos para 120 instituições, impactando positivamente diversas comunidades

3.6 Limitações do Método de Pesquisa

Embora o método adotado seja adequado aos objetivos e à natureza exploratória do estudo, algumas limitações precisam ser reconhecidas. Primeiramente, a amostragem intencional e o número restrito de participantes podem limitar a generalização dos resultados para outras organizações ou setores. O foco específico em empresas de bens de consumo não duráveis, embora relevante para o estudo, restringe a aplicação dos achados a contextos semelhantes.

Além disso, a utilização de entrevistas e questionários, embora rica em detalhes qualitativos, está sujeita a viés de resposta, uma vez que as informações obtidas refletem percepções e interpretações dos entrevistados sobre as práticas organizacionais e podem ser influenciadas por fatores subjetivos. Outro aspecto limitador refere-se ao acesso às informações das organizações, como documentos, apresentações, estudos, vídeos e gravações sobre as estratégias do *Go-to-Market*, que nem sempre são compartilhadas integralmente devido a questões de confidencialidade e compliance. Por fim, o caráter transversal da coleta de dados, realizada em um momento específico, não permite capturar dinâmicas e evoluções ao longo do tempo, aspecto relevante em processos contínuos como a implementação do GTM e a reestruturação da força de vendas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Metodologia de Análise de Dados

A análise dos dados provenientes das entrevistas foi realizada com o auxílio do *software* Atlas.TI, a partir da transcrição integral de cada relato. Adotou-se a abordagem de análise temática, orientada pela metodologia de codificação de Saldaña (2021), estruturada em três níveis progressivos: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva.

Na fase inicial, realizou-se a codificação aberta, em que os discursos foram examinados de forma detalhada e trechos relevantes foram associados a códigos que representassem temas emergentes diretamente observados nas falas dos entrevistados. Esse processo resultou na identificação de 24 códigos abertos, como “Acompanhamento de Longo Prazo”, “Segmentação de Mercado (Clientes e Canais)” e “Integração com outras áreas da empresa”.

Em seguida, procedeu-se à codificação axial, etapa em que os códigos abertos foram agrupados em categorias analíticas mais amplas, denominadas códigos axiais. Essa reorganização buscou captar padrões e conexões entre os temas, resultando em 8 códigos axiais: 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.

Por fim, foi realizada a codificação seletiva, na qual 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. A estrutura analítica resultante possibilitou uma visão integrada e crítica dos dados, alinhada ao objetivo central da dissertação.

4.2 Resultados encontrados

O presente tópico tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada com base em três objetivos específicos: (1) identificar 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; e (3) identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas na implementação e avaliação de estratégias de *Go-to-Market*. A análise desses elementos visa elucidar de que forma o alinhamento estratégico influencia a execução do *Go-to-Market*, sua repercussão na

atuação da força de vendas, e os efeitos da reestruturação comercial no desempenho organizacional.

A análise das entrevistas possibilitou a identificação de cinco códigos seletivos, construídos a partir da organização e interpretação dos códigos abertos e axiais. Esses códigos representam os temas centrais recorrentes nas narrativas dos entrevistados, refletindo aspectos relevantes da implementação e gestão da estratégia de *Go-to-Market* nas organizações estudadas. Os códigos seletivos definidos foram: (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.

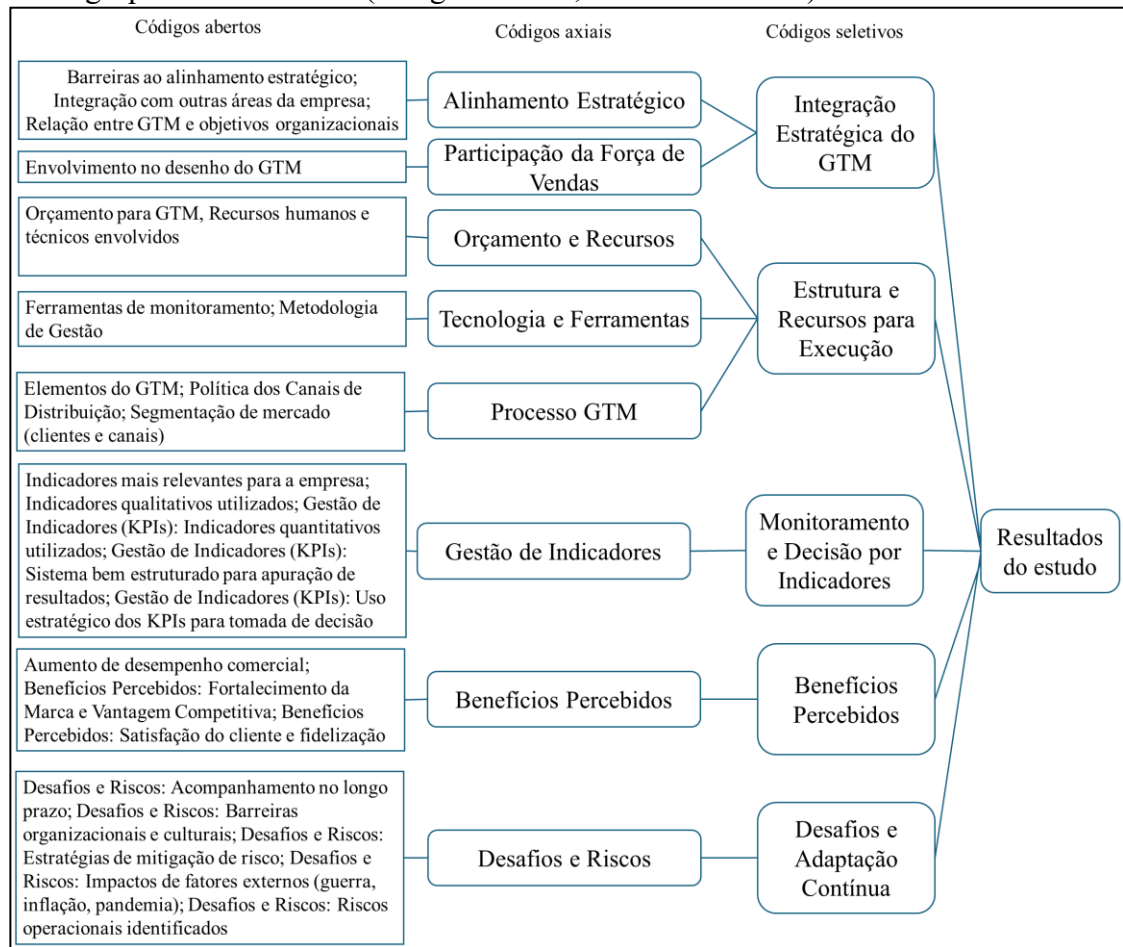
O tema “Integração Estratégica do GTM na Organização” trata da conexão entre o GTM e o planejamento estratégico da empresa, considerando o quanto o processo é incorporado pelas lideranças e áreas funcionais. A participação da força de vendas também é essencial para garantir aderência prática à estratégia. A análise resultou da associação dos códigos axiais “Alinhamento Estratégico” e “Envolvimento (da força de vendas) no desenho do GTM”.

O tema “Estrutura e Recursos para Execução do GTM” reúne todos os elementos de viabilização estrutural e operacional do GTM, considerando desde orçamento e pessoas, até ferramentas de BI e CRM, metodologias de gestão, e as definições práticas como canais e segmentações. A análise resultou da associação dos códigos axiais “Orçamento e Recursos”, “Tecnologia e Ferramentas” e “Processo GTM (fases, políticas, segmentações)”.

O tema “Monitoramento e Tomada de Decisão Baseada em Dados” demonstra que o uso de indicadores não é apenas para controle, mas como instrumento ativo de adaptação e tomada de decisão estratégica no GTM. A análise resultou da análise do código axial “Gestão de Indicadores (KPIs)”. Já o tema “Benefícios Percebidos e Resultados Estratégicos”, resultante da análise do código axial “Benefícios Percebidos”, capta os efeitos positivos esperados ou percebidos com a implementação do GTM, tanto em performance financeira quanto em experiência do cliente e reputação de marca.

Por fim, o tema “Desafios e Adaptação Contínua” resulta da análise do código axial “Desafios e Riscos” agrupando tudo que ameaça ou dificulta a consolidação do GTM, incluindo variáveis externas (ex.: guerra, pandemia) e lacunas internas, como resistência a mudanças ou falta de continuidade. A Figura 10 ilustra a estrutura de agrupamento temático desenvolvida a partir da organização e interpretação dos dados qualitativos, evidenciando as relações entre os códigos e os principais eixos analíticos identificados no estudo.

Figura 10: Agrupamento temático (códigos abertos, axiais e seletivos)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 1 apresenta o número de citações para cada código, enquanto a Figura 10 apresenta a análise de coocorrência entre os códigos axiais elaborados a partir da análise qualitativa das entrevistas sobre a implementação do *Go-to-Market* (GTM). Observa-se que o código "Orçamento e Recursos" ocupa uma posição central, estabelecendo conexões significativas com outros eixos temáticos, como "Tecnologia e Ferramentas", "Desafios e Riscos", "Processo GTM", "Alinhamento Estratégico" e "Gestão de Indicadores (KPIs)". Essa centralidade indica que a disponibilidade e a gestão de recursos são fatores estruturantes para a execução do GTM. Ademais, a forte ligação 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. Nota-se que códigos como "Participação da Força de Vendas" e "Benefícios Percebidos" apresentam menor densidade de conexões, o que sugere que, embora relevantes, são abordados de maneira mais focalizada ou como consequência das dinâmicas centrais. Assim, o diagrama sintetiza as inter-relações entre os fatores críticos para a

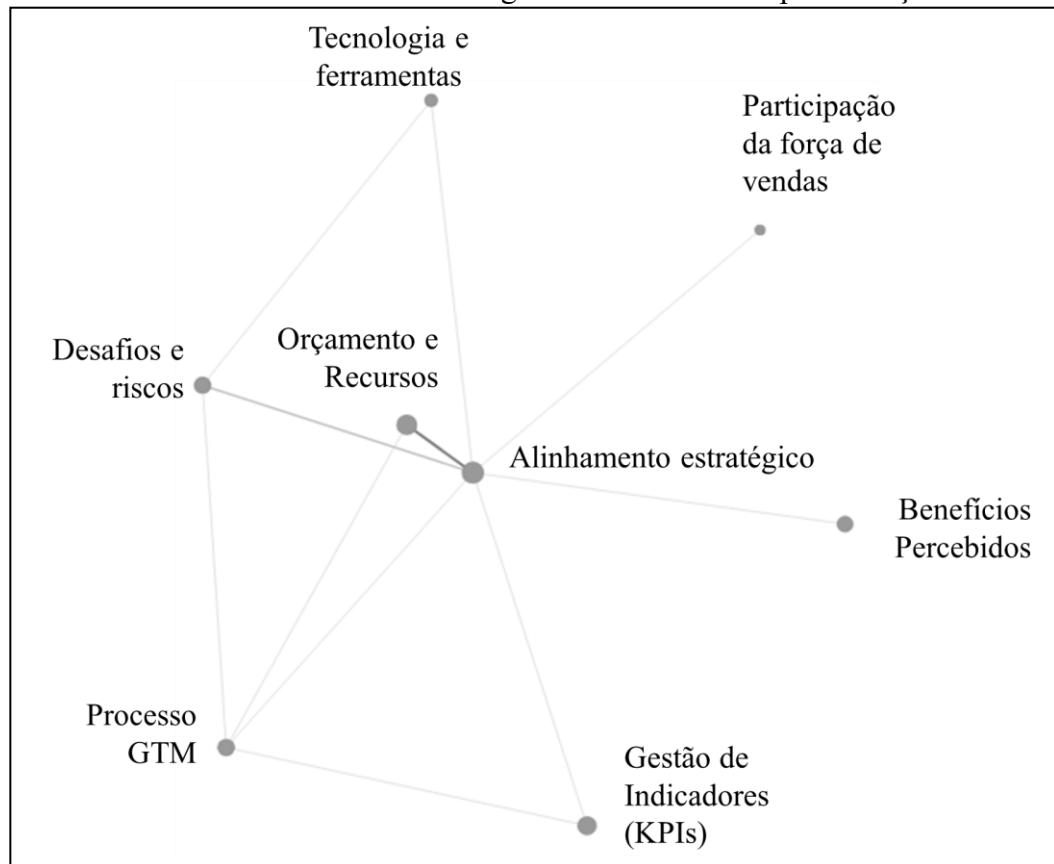
implementação do GTM, reforçando a visão de que o sucesso desse processo depende de uma gestão integrada e de uma articulação consistente entre os diversos elementos organizacionais.

Tabela 1: Número de citação por código aberto e por código axial

Códigos	Entrevistas				Totais
	1	2	3	4	
Alinhamento Estratégico	5	3	4	4	16
Barreiras ao alinhamento estratégico	1	0	1	0	2
Integração com outras áreas da empresa	1	1	1	1	4
Relação entre GTM e objetivos organizacionais	3	2	2	3	10
Benefícios Percebidos	1	4	2	2	9
Aumento de desempenho comercial	1	1	1	1	4
Fortalecimento da Marca e Vantagem Competitiva	0	1	1	0	2
Satisfação do cliente e fidelização	0	2	1	1	4
Desafios e Riscos	1	4	2	3	10
Acompanhamento no longo prazo	0	0	0	1	1
Barreiras organizacionais e culturais	1	0	1	1	3
Estratégias de mitigação de risco	1	1	1	0	3
Impactos de fatores externos (guerra, inflação, pandemia)	0	3	0	0	3
Riscos operacionais identificados	0	0	0	1	1
Gestão de Indicadores (KPIs)	4	2	3	4	13
Indicadores mais relevantes para a empresa	1	1	1	1	4
Indicadores qualitativos utilizados	1	0	1	1	3
Indicadores quantitativos utilizados	1	1	1	1	4
Sistema bem estruturado para apuração de resultados	1	0	0	0	1
Uso estratégico dos KPIs para tomada de decisão	0	0	0	1	1
Orçamento e Recursos	2	4	3	5	14
Orçamento para GTM	1	1	1	1	4
Recursos humanos e técnicos envolvidos	1	3	3	4	11
Participação da Força de Vendas	1	1	1	1	4
Envolvimento no desenho do GTM	1	1	1	1	4
Processo GTM	4	1	3	2	10
Elementos do GTM	0	0	1	1	2
Política dos Canais de Distribuição	0	1	1	1	3
Segmentação de mercado (clientes e canais)	4	0	1	0	5
Tecnologia e Ferramentas	0	1	1	3	5
Ferramentas de monitoramento	0	1	1	2	4
Metodologia de Gestão	0	0	1	2	3
Totais	37	40	41	49	167

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11: Análise de Coocorrência dos Códigos Axiais sobre a Implementação do GTM



Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que o diagrama apresentado na Figura 11 não representa uma relação de causa e efeito, mas demonstra a conexão entre os diferentes fatores e evidência a complexidade do tema. Na sequência, os resultados serão discutidos de forma aprofundada, organizados com base nos temas analíticos representados pelos códigos seletivos.

4.2.1 Integração Estratégica do GTM

4.2.1.1 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico emergiu como um eixo fundamental para a efetividade do processo de *Go-to-Market* (GTM). A análise revelou que a capacidade de conectar o GTM aos objetivos organizacionais, envolvendo diferentes áreas da empresa e superando barreiras culturais, é determinante para o sucesso da estratégia. Contudo, a realidade prática apresenta desafios que dificultam essa integração plena, gerando tensões entre o planejamento e a execução.

4.2.1.1.1 Barreiras ao alinhamento estratégico

A análise das entrevistas revelou diversas barreiras que impactam o alinhamento estratégico das empresas em relação ao processo de *Go-to-Market* (GTM). As principais dificuldades identificadas estão relacionadas à comunicação interna, integração de áreas, resistência à mudança e capacidade de adaptação às variáveis externas. A seguir, apresenta-se uma síntese crítica dessas barreiras, ilustrada com trechos das entrevistas.

A falta de clareza na comunicação interna é apontada como um dos maiores riscos para a execução eficaz do GTM. Como destaca um entrevistado, "o risco é o ruído da comunicação em algum momento o processo não ser cumprido" (Entrevista 1). A ausência de definição clara sobre as regras e premissas do GTM para as equipes de vendas e times corporativos compromete a execução alinhada da estratégia, gerando desconexões operacionais.

Outro fator crítico refere-se à necessidade de envolvimento de múltiplas áreas no desenho e execução do GTM. As entrevistas evidenciam que funções como vendas, marketing, logística, inteligência de vendas, *pricing* e *trade marketing* devem atuar de forma integrada (Entrevista 1; Entrevista 2; Entrevista 3). Contudo, a resistência à mudança e a dificuldade de integração entre essas áreas continuam sendo desafios recorrentes. Como aponta um entrevistado: "Alguns desafios incluem dificuldades como resistência à mudança, falta de integração entre áreas, orçamento limitado" (Entrevista 3).

Além disso, as variáveis externas, como mudanças de mercado e crises econômicas, surgem como obstáculos que exigem ajustes rápidos na estratégia. Um exemplo citado foi a defasagem provocada pela guerra da Ucrânia e pela inflação pós-pandemia: "Você planejou uma coisa, mas as variáveis [externas] não têm como você controlar" (Entrevista 2). Assim, observa-se que as barreiras ao alinhamento estratégico do GTM são multifatoriais e envolvem aspectos estruturais, culturais e conjunturais. Superá-las requer não apenas clareza nos processos e comunicação interna eficiente, mas também integração real entre áreas e capacidade ágil de adaptação às mudanças externas.

4.2.1.1.2 Integração com Outras Áreas da Empresa

A análise das entrevistas evidencia que a integração entre diferentes áreas da organização é um requisito para a eficácia do processo de GTM. No entanto, a prática revela que essa integração ainda enfrenta barreiras operacionais, culturais e estruturais. Os entrevistados foram unânicos em afirmar que a implementação do GTM demanda uma forte articulação entre áreas como vendas, marketing, operações, logística, atendimento ao cliente,

trade marketing, inteligência de vendas, *pricing* e administração comercial (Entrevista 1; Entrevista 2; Entrevista 3; Entrevista 4). “O *trade* canal tem que estar envolvido. *Pricing* tem que estar envolvido por estratégia de preço. A inovação comercial e administração de vendas, [...] inteligência de vendas também tem que estar envolvida, até para o time que vai fazer a estruturação de como executar na hora de aprovar” (Entrevista 1).

A amplitude das áreas envolvidas é destacada, incluindo até mesmo departamentos que, tradicionalmente, não seriam diretamente associados à execução de mercado, como jurídico e recursos humanos. “Olha, eu acho que basicamente ele [GTM] acaba passando por todas as áreas, né? [...] jurídico, RH, *trade*, precificação e financeiro” (Entrevista 4). Essa visão reflete a complexidade do GTM contemporâneo, que não se restringe ao comercial, mas depende de um ecossistema organizacional integrado.

As entrevistas também apontam que o envolvimento das áreas é fundamental para a operacionalização de uma estratégia de GTM consistente, desde a definição de segmentos de clientes e canais de venda até a execução na ponta. “Eu acredito que envolve a companhia inteira, né. Eu acho que vai de marketing, logística, comercial” (Entrevista 2). A ausência de integração entre essas áreas pode comprometer a entrega ao cliente final e, conseqüentemente, os resultados estratégicos da empresa.

Ademais, destaca-se que o processo de integração não deve ser episódico, mas permanente e institucionalizado. “Vendas, Marketing, Produto, Operações, Atendimento ao Cliente e TI são essenciais para a revisão e implementação da estratégia” (Entrevista 3), indicando que o GTM deve ser revisitado periodicamente com a participação efetiva de todas essas áreas. Assim, a superação das barreiras de integração exige uma mudança estrutural e cultural, com a criação de fóruns interdepartamentais, clareza de papéis e responsabilidades e lideranças comprometidas com a visão sistêmica do GTM.

4.2.1.1.3 Relação entre GTM e objetivos organizacionais

A análise das entrevistas revela que o GTM está intrinsecamente conectado aos objetivos estratégicos das organizações, funcionando como um desdobramento prático do planejamento empresarial. O GTM não é concebido como uma ação isolada, mas como uma extensão da estratégia corporativa, orientada ao crescimento de mercado, ganho de eficiência operacional e expansão da base de clientes.

Os entrevistados destacam que a estruturação do GTM deve partir diretamente do direcionamento estratégico da alta liderança, garantindo alinhamento com as metas maiores da

companhia. "Porque é uma decisão que tem que ser tomada de forma estratégica. Então, primeiro, ela vem do direcionamento estratégico da companhia" (Entrevista 4). Essa conexão direta é fundamental para que o modelo de atendimento desenhado atenda às prioridades organizacionais, seja focando no atendimento a canais específicos, seja em expansão geográfica: "Tem que ter um modelo de atendimento muito claro para poder ter sucesso no processo de GTM" (Entrevista 4).

Além disso, evidencia-se a importância da definição clara de alavancas de crescimento e canais prioritários, com investimentos estruturados e revisados periodicamente. "Existe um orçamento tanto de investimentos quanto para revisão de GTM, é revisado periodicamente" (Entrevista 1), indicando que o GTM é um processo dinâmico que precisa ser ajustado conforme mudanças de cenário.

O GTM eficaz também impacta diretamente os resultados comerciais da empresa, sendo associado a ganhos de *market share*, melhoria da eficiência operacional e crescimento escalável. "Maior venda, né? Porque você tem um GTM claro, um GTM dentro do mercado, você vai vender mais, que é o que a Empresa espera" (Entrevista 2). Indicadores como aumento da previsibilidade de receita e eficiência operacional também são vinculados ao sucesso do GTM: "Melhor eficiência operacional, maior previsibilidade de receita, crescimento escalável" (Entrevista 3).

Por fim, a análise revela que a formulação do GTM exige entendimento de variáveis estratégicas do mercado, como densidade demográfica, potencial de consumo e renda per capita. "Primeiro nós mapeamos as regiões do Brasil, identificamos onde estavam as nossas principais oportunidades [...] são as variáveis que a gente analisa" (Entrevista 4). Essa abordagem reforça o caráter técnico e analítico do GTM como ferramenta de execução estratégica. Portanto, observa-se que o GTM desempenha papel central no atingimento dos objetivos organizacionais, atuando como um elo entre o planejamento estratégico e a execução comercial no mercado.

4.2.1.2 Participação da Força de Vendas

A participação da força de vendas no processo de formulação e execução do GTM é um fator que impacta diretamente a aderência da estratégia nas operações comerciais. A seguir, discute-se a percepção dos entrevistados sobre o envolvimento das equipes comerciais no desenho do GTM.

4.2.1.2.1 Envolvimento no desenho do GTM

As entrevistas revelam que a participação da força de vendas no desenho do GTM é variável entre as empresas analisadas, oscilando entre um envolvimento mais consultivo e uma distância relativamente grande da tomada de decisão.

Em algumas situações, observa-se que a equipe comercial atua como fonte de informações sobre o mercado, sem, no entanto, participar diretamente das decisões estratégicas. Como relatado: "Eu acho que hoje a gente participa muito pouco. Eu acho que a gente participa levando informação para dentro. Mas eu acho que a alta gestão fica mais próxima do pessoal aí para a revisão do GTM" (Entrevista 2). Nesse modelo, a força de vendas desempenha um papel mais informativo e de ajuste de abordagem, fornecendo *feedbacks* para subsidiar decisões já centralizadas na alta liderança (Entrevista 3).

Outras entrevistas indicam que, mesmo quando há algum nível de envolvimento dos gerentes e diretores comerciais, o desenho do GTM continua sendo predominantemente conduzido pelas lideranças estratégicas. "É necessário e aqui na companhia, quando foi revisto, teve participação principalmente dos gerentes e dos diretores" (Entrevista 1). Esse dado revela que, apesar de algum grau de consulta, a elaboração da estratégia permanece restrita aos níveis hierárquicos superiores.

Essa lógica é reforçada pela percepção de que o GTM, por ser uma decisão crítica para o posicionamento da empresa, deve ser orientado pela alta liderança: "Somente a alta liderança. Porque é uma decisão que tem que ser tomada de forma estratégica, então, primeiro, ela vem do direcionamento estratégico da companhia e ele desce no primeiro *layer* forte e no segundo, com alguns filtros" (Entrevista 4). Portanto, o envolvimento da força de vendas no desenho do GTM é reconhecido como relevante para o fornecimento de informações de campo e *feedback*, mas a responsabilidade pela decisão estratégica e pela formatação do modelo de atendimento permanece concentrada nas lideranças superiores.

4.2.2 Estrutura e Recursos para Execução

4.2.2.1 Orçamento e Recursos

A sustentabilidade do processo de GTM está fortemente associada à existência de um orçamento estruturado e à mobilização de recursos humanos e técnicos adequados. As entrevistas revelam que o GTM é tratado como uma iniciativa estratégica, com investimentos planejados e gestão de capacidades internas e externas.

4.2.2.1.1 Orçamento para GTM

O orçamento destinado ao GTM é reconhecido como um instrumento essencial para a execução bem-sucedida da estratégia comercial. Em diferentes empresas, observa-se a prática de revisar esse orçamento periodicamente, garantindo que os investimentos estejam alinhados às mudanças de cenário e às prioridades estratégicas. Como destaca um entrevistado, "existe um orçamento tanto de investimentos quanto para revisão de GTM, é revisitado periodicamente. É anualmente e a gente tem ajustes conforme a necessidade da estratégia da companhia" (Entrevista 1).

A construção do orçamento está intrinsecamente ligada ao ciclo de metas comerciais e financeiras da organização. "Antes do fechamento do ano, a gente tem várias reuniões falando em meta de cliente, porque acredito que o GTM também é feito através do crescimento das vendas, então, em cima do crescimento das vendas, que são feitos esses orçamentos, rentabilidade, Ebitda etc." (Entrevista 2).

Esse alinhamento reforça o papel do GTM como alavanca para crescimento e otimização de resultados. Além disso, o escopo dos investimentos é amplo, abrangendo áreas como tecnologia, treinamento e consultoria. "O orçamento cobre principais áreas de investimento, como tecnologia, treinamento, consultoria" (Entrevista 3). A existência de áreas específicas responsáveis pela gestão do GTM, com KPIs próprios e autonomia orçamentária, também foi mencionada: "Como existe uma área específica hoje dedicada na empresa, é uma área que tem todos os KPIs, além de um orçamento específico para a área" (Entrevista 4). Esses elementos indicam que o GTM é encarado como um processo estratégico e que seu sucesso depende de um financiamento planejado, integrado ao ciclo de gestão da organização.

4.2.2.1.2 Recursos Humanos e Técnicos Envolvidos

A estruturação do GTM demanda a mobilização de recursos humanos qualificados e o uso de competências técnicas específicas. As entrevistas mostram que as empresas adotam um modelo híbrido, combinando a atuação de consultorias especializadas com o fortalecimento das equipes internas. "Pode ser por ambas. Já foi feito por consultoria e nós também conseguimos executar internamente. A gente faz um ponderado entre as duas para executar na ponta" (Entrevista 1).

O envolvimento de diferentes áreas é essencial para a implementação do GTM. "Eu acredito que envolve a companhia inteira, né. Eu acho que vai de marketing. Cara, eu acho que logística eu tenho que estar envolvido nisso também, porque não adianta vender e não entregar,

né. Comercial tem que estar à frente" (Entrevista 2). Esse nível de integração entre departamentos é reforçado pela necessidade de treinamento das equipes: "Eu acho que no momento que a gente coloca as pessoas, vamos dizer, marketing, logística e comercial, é treinar esse time para o sucesso, a pessoa que vai passar a forma do GTM está bem treinada para ela conseguir ter clareza ao explicar e colocar em prática" (Entrevista 2).

A utilização de consultorias externas é vista como uma estratégia para acelerar o desenvolvimento do GTM e agregar *expertise*. "Na empresa, a consultoria Integration fez um processo de GTM e, após isso, revisitamos esse processo internamente. Então a gente pagou uma vez a consultoria e depois revisitamos com o time interno das áreas" (Entrevista 2). O objetivo, no entanto, é internalizar o conhecimento adquirido: "Ele [orçamento] é para a consultoria e internamente. E ele também tem um *face out*, obviamente no ano de 2026 e 2027 acaba a consultoria e fica o orçamento somente para a área" (Entrevista 4).

Outro ponto levantado é a necessidade de criar áreas dedicadas exclusivamente ao GTM, com profissionais experientes e foco estratégico. "Do meu ponto de vista, a primeira coisa é ter uma área responsável pelo GTM. Não pode ser pessoas de outras áreas que são emprestadas como *part-time*. Tem que ser uma área dedicada para que possa fazer todo esse trabalho focado, porque é um processo muito sério, é um processo que determina os próximos passos da companhia" (Entrevista 4).

A amplitude do envolvimento organizacional é também destacada, abrangendo áreas como jurídico, RH, trade marketing, precificação e financeiro. "Eu começaria o primeiro pelo jurídico. Essa é uma que vai resguardar a companhia desse movimento. [...] A área de RH para ajudar nessa reestruturação e até a cultura, a parte de *trade*, precificação, financeiro" (Entrevista 4). Essa visão amplia o entendimento de que o GTM é um processo multidisciplinar, que requer articulação ampla e capacidade técnica instalada. Assim, a gestão de orçamento e recursos humanos e técnicos no GTM é vista como um fator crítico para o sucesso da estratégia, demandando investimentos planejados, capacitação contínua das equipes e fortalecimento de estruturas internas para garantir autonomia e sustentabilidade no longo prazo.

4.2.2.2 Tecnologia e Ferramentas

4.2.2.2.1 Ferramentas de monitoramento

As entrevistas revelam que a capacidade de leitura de mercado, o monitoramento da execução e o acompanhamento dos resultados dependem cada vez mais de sistemas especializados e análises estruturadas.

As ferramentas de inteligência de mercado, como BI, Scanntech e Info Price, foram destacadas como relevantes para captar tendências e comportamentos dos consumidores. "Acredito que é uma ferramenta que faça a leitura de mercado. Vou falar hoje da companhia que eu estou, BI, Scanntech, Info Price. Eu acredito que analisando o mercado é o melhor formato de ter sucesso com o GTM" (Entrevista 2). Esses instrumentos permitem que as decisões comerciais sejam fundamentadas em dados concretos e atualizados, aumentando as chances de acerto nas estratégias de posicionamento.

Além da inteligência de mercado, o ecossistema tecnológico de suporte ao GTM inclui o uso de plataformas de CRM, automação de marketing, análise de dados e gestão de projetos. "As principais ferramentas incluem CRM como Salesforce, plataformas de automação de marketing, análise de dados como Google Analytics ou Power BI e gestão de projetos" (Entrevista 3). Essas tecnologias permitem estruturar o relacionamento com os clientes, aprimorar a comunicação dos canais e monitorar os indicadores críticos de desempenho.

O monitoramento contínuo da execução do GTM também foi enfatizado, principalmente em operações de gestão de canais indiretos. Um exemplo prático citado foi o acompanhamento de clientes transferidos para distribuidores. [...] um exemplo aqui é: nós passamos 200 clientes para um distribuidor. Nós precisamos ter o monitoramento do pós, né? Existe hoje BI que faz isso. Nós inclusive temos um BI corrente que monitora se os 200 clientes estão sendo atendidos, qual é o *mix* que está sendo atendido e qual é a performance daqueles clientes (Entrevista 4).

A necessidade de acompanhamento ao longo do tempo, e não apenas em ciclos curtos, é um ponto relevante. "Isso é em um horizonte de 2, 3, 4 anos que você tem que fazer esse acompanhamento, monitorando os KPIs e traçando o plano de ação com a periodicidade, é grande, né. Pelo menos aí bimestral, para não deixar o que foi construído se perder e o que tinha como propósito do GTM se consolidar" (Entrevista 4).

Essa perspectiva reforça que o uso de tecnologia deve estar integrado a práticas consistentes de monitoramento, revisão e ajustes contínuos da estratégia. Dessa forma, observa-se que a tecnologia, ao fornecer suporte analítico, operacional e estratégico, é um elemento estruturante para a consolidação do GTM e para a sustentação dos resultados no longo prazo.

4.2.2.2 Metodologia de Gestão

A gestão eficaz do processo de GTM exige não apenas o uso de ferramentas tecnológicas, mas também a adoção de metodologias de gestão estruturadas, capazes de garantir o acompanhamento sistemático da execução e dos resultados.

As entrevistas revelam que, além das plataformas de CRM, automação de marketing e análise de dados, é preciso trabalhar com a gestão de projetos. "As principais ferramentas incluem CRM como Salesforce, plataformas de automação de marketing, análise de dados como Google Analytics ou Power BI e gestão de projetos" (Entrevista 3).

O acompanhamento do pós-implementação é um pilar central da metodologia adotada. Em operações que envolvem a transferência de clientes para distribuidores, a gestão é baseada em sistemas de BI que monitoram, de forma contínua, o atendimento e o desempenho dos clientes transferidos. "Nós precisamos ter o monitoramento do pós- projeto, né?" (Entrevista 4). Essa prática assegura que as decisões estratégicas implementadas sejam acompanhadas por dados que permitam sua validação ou necessidade de ajuste.

Outro aspecto relevante é a perspectiva de longo prazo adotada na gestão do GTM. O acompanhamento não se limita aos primeiros meses após a implementação, mas é planejado para um horizonte de vários anos. "É o acompanhamento do pós-projeto. Porque muitas vezes a gente faz as transferências dos clientes ou da estratégia e não faz o devido acompanhamento por um longo prazo, não é só 3 meses ou 6 meses o acompanhamento, isso é em um horizonte de 2, 3, 4 anos que você tem que fazer esse acompanhamento, monitorando os KPIs e traçando o plano de ação com a periodicidade" (Entrevista 4).

A gestão contínua, com revisões periódicas, é considerada essencial para garantir a consolidação dos resultados esperados e para evitar a perda dos avanços obtidos com a execução do GTM. Nesse contexto, a metodologia de gestão do GTM se revela como um elemento estratégico para assegurar a consistência e a efetividade das ações comerciais ao longo do tempo. A combinação entre o uso de ferramentas tecnológicas, o monitoramento contínuo de indicadores e a adoção de práticas de acompanhamento em horizontes de médio e longo prazo demonstra que a gestão do GTM exige disciplina, capacidade analítica e compromisso com a revisão sistemática dos resultados.

4.2.2.3 Processo GTM

A execução do GTM nas empresas analisadas é sustentada por processos estruturados que buscam garantir clareza nas diretrizes, consistência na abordagem dos canais e segmentação adequada do mercado. As entrevistas evidenciam que o sucesso do GTM depende da definição de fases claras, de políticas robustas de canais e de estratégias de segmentação que atendam às diferentes necessidades dos clientes e mercados.

4.2.2.3.1 Elementos do GTM

O desenvolvimento de um processo formalizado de GTM foi um movimento observado entre as empresas, impulsionado por diagnósticos prévios conduzidos por consultorias especializadas. Como relatado: "A consultoria veio e fez um diagnóstico bem completo. E, com base nisso, nós bons profissionais internos e fomos buscar ajuda externa também contratamos novos profissionais, desenhamos um projeto bem estruturado para GTM" (Entrevista 4). Essa abordagem sistemática permite que o GTM seja estruturado em fases, com definição de responsáveis e estabelecimento de diretrizes claras. "O processo de GTM na empresa segue incluindo fases, responsáveis e principais diretrizes" (Entrevista 3), o que demonstra a preocupação em construir uma metodologia formal para garantir alinhamento e execução consistente.

4.2.2.3.2 Política dos Canais de Distribuição

Outro componente central do processo de GTM é a existência de uma política de canais bem definida. Apesar de alguns relatos de perda de consistência durante períodos críticos, como a pandemia, o compromisso em retomar e fortalecer essas políticas é evidente. "A gente se perdeu um pouco depois da pandemia, deflação etc., a gente perdeu um pouco uma política de canais, mas aparentemente a gente está retomando. Existe a política, a gente se perdeu dentro dela, mas ela existe" (Entrevista 2). As políticas de canais são fundamentais para determinar critérios de escolha, regras de exclusividade e estratégias de segmentação. "A política inclui critérios de escolha de canais, regras de exclusividade, segmentação de mercado" (Entrevista 3).

A clareza na definição do papel de cada canal é vista como um fator crítico para o sucesso do GTM. "Tem que ter um modelo de atendimento muito claro para poder ter sucesso no processo de GTM" (Entrevista 4), reforçando que sem diretrizes explícitas e consistentes, a execução do GTM corre o risco de perder eficiência e foco estratégico.

4.2.2.3.3 Segmentação de Mercado (Clientes e Canais)

A segmentação de mercado, tanto de clientes quanto de canais, emerge como um eixo fundamental para a eficácia do GTM. A estratégia de segmentação é realizada com base em perfis de clientes, tamanho do negócio e tipos de canais, com regras específicas de abordagem. Ele é estabelecido por canais, então canais e abordagens de cliente. A gente tem uma definição dentro os canais pelo tamanho do cliente com algumas regras e, de acordo com a abordagem, a

gente tem regras de aplicação do GTM de investimento para cada um dos clientes (Entrevista 1).

Essa segmentação permite a personalização das estratégias de atuação e dos investimentos comerciais. "A gente tem uma malha de distribuidor de atacados que atende alguns perfis de clientes. Os perfis que eles atendem são os perfis que nós não atendemos diretamente" (Entrevista 1). A distinção entre canais também influencia a forma como o GTM é executado: "Então o canal pequeno ou em determinados canais, a gente tem uma execução muito maior, qualitativamente falando do GTM, enquanto outros são mais numéricos" (Entrevista 1).

Ainda que haja uma segmentação definida, os relatos mostram que a atuação no mercado requer flexibilidade para adaptar as diretrizes do GTM às características específicas de cada cliente. "Apesar de ter uma segmentação muito bem definida, cada cliente atua de uma forma, mas fazemos com que ele tenha maior aderência possível ao escopo principal" (Entrevista 1). Esse ajuste reforça a importância de uma abordagem dinâmica e orientada para o mercado. A importância da segmentação também é reiterada em outros relatos, com a identificação da necessidade de tratar diferentes perfis de mercado com estratégias customizadas. "Segmentação de mercado" (Entrevista 3) é apontada como um dos principais fundamentos para o sucesso da execução do GTM.

4.2.3 Monitoramento e Decisão por Indicadores

4.2.3.1 Gestão de Indicadores

A gestão de indicadores no processo de GTM é fundamental para medir a eficácia das estratégias, corrigir desvios e sustentar os resultados ao longo do tempo. As entrevistas revelam que as empresas monitoram tanto indicadores qualitativos quanto quantitativos, utilizando sistemas estruturados para a apuração dos dados e baseando suas decisões estratégicas na análise sistemática de KPIs.

4.2.3.1.1 Indicadores Qualitativos Utilizados

Os indicadores qualitativos são utilizados para medir aspectos da execução que impactam a percepção do consumidor e a qualidade da atuação nos pontos de venda. Como destacado, "o qualitativo é 100% medido por ganho de *share*", sendo atrelado à execução de ações como encartes, pontos extras e espaço em gôndola (Entrevista 1). No varejo, a

combinação de volumetria com contrapartidas qualitativas é uma prática comum, enquanto no atacado há maior foco em resultados numéricos.

O qualitativo é 100% medido por ganho de *share*. É lógico que vai estar atrelado ao quantitativo, mas quando a gente olha para tipo qualitativo, são atrelados a ganho de *share* mediante a execução. Então encartes, ponto extra, espaço em gôndola que são métodos qualitativos que a companhia utiliza hoje para ter um fim quantitativo, que é o ganho de *share* nas principais redes, de acordo com o GTM. Então o canal pequeno ou em determinados canais, a gente tem uma execução muito maior, qualitativamente falando do GTM, enquanto outros são mais numéricos. Então, quando a gente olha para atacado, vou dar um exemplo do atacado, a gente faz muita campanha de atacado, mas focando não só qualidade, mas sim o que o GTM pode trazer de números, de resultado. Agora, quando a gente olha para o varejo, a gente casa as duas coisas, que é a volumetria com qualitativo, que são as contrapartidas de pontos extras, encartes e afins (Entrevista 1)

Além disso, outros indicadores qualitativos relevantes incluem “a satisfação do cliente, o alinhamento entre equipes e a qualidade da experiência do consumidor” (Entrevista 3). No âmbito do trade marketing, a avaliação qualitativa é realizada através do monitoramento de KPIs relacionados à execução no ponto de venda, como planograma e nível de satisfação: O qualitativo a gente tem dentro do trade marketing uma avaliação da loja. Onde ali são monitorados vários KPIs, como pontos extras, encartes, planograma, nível de satisfação do cliente, né. Essa parte qualitativa também é monitorado com uma extensão da companhia (Entrevista 4).

4.2.3.1.2 Indicadores Quantitativos Utilizados

Do ponto de vista quantitativo, as empresas acompanham a rentabilidade dos canais (Entrevista 1), “o faturamento, a aderência do time comercial e a positividade nos clientes” (Entrevista 2). Outros indicadores destacados “incluem a taxa de conversão, o crescimento de receita, o CAC (Custo de Aquisição de Cliente) e o LTV (*Lifetime Value*)” (Entrevista 3), além dos KPIs tradicionais como “receita e volume de vendas” (Entrevista 4). Esses indicadores permitem quantificar os resultados obtidos a partir da execução do GTM, servindo como referência para ajustes táticos e estratégicos.

4.2.3.1.3 Indicadores Mais Relevantes para a Empresa

Embora diferentes indicadores sejam monitorados, alguns são considerados prioritários pelas empresas. A receita operacional líquida, a volumetria de vendas (medida em caixas), a rentabilidade dos canais e o ganho de *market share* em categorias estratégicas são apontados como pilares centrais. Temos a receita operacional líquida, que para mim é um dos principais pilares. A empresa que mede volumetria, que é a venda de caixas, a rentabilidade dos canais, o *share*. Então vou dar um exemplo de distribuidores, em que a gente reviu várias vezes da rentabilidade do canal até que encaixasse pelo modelo de negócio deles. O ganho na Nielsen, a medição de *share* em categorias estratégicas para a companhia, a liderança em muitas categorias, acompanhamento e monitoramento e, até mesmo prospecção de entrada em novas categorias e lançamentos de produtos e rupturas (Entrevista 1).

A ativação no cliente, medida pelo número de clientes atendidos conforme o GTM proposto, também é utilizada para avaliar a efetividade das estratégias de expansão e fortalecimento de presença no mercado (Entrevista 1). Além disso, indicadores como receita recorrente, *churn rate* e *market share* são apontados como métricas críticas (Entrevista 3). Para além dos números absolutos, destaca-se a importância de monitorar a execução no ponto de venda. "A execução, o *sell-out*, é o modelo que tem que ser acompanhado, porque a receita muitas vezes você compra no curto prazo, mas a execução é o que se perpetua" (Entrevista 4).

4.2.3.1.4 Sistema Bem Estruturado para Apuração de Resultados

A existência de sistemas bem estruturados é apontada como requisito fundamental para a apuração eficaz dos resultados do GTM. Como ressaltado: "Quando a gente fala de atendimento, quando a gente fala de estrutura, de investimentos, dependendo da empresa, a gente tem que ter um sistema bem estruturado para que a gente possa apurar se ele está sendo executado e fazer a liberação dos pagamentos para que a estratégia da companhia com o GTM seja executada de uma forma eficaz" (Entrevista 1). Esse aspecto demonstra a importância da tecnologia e da padronização de processos na geração de dados confiáveis para a gestão estratégica.

4.2.3.1.5 Uso Estratégico dos KPIs para Tomada de Decisão

Por fim, o uso estratégico dos indicadores é evidenciado na maneira como as empresas estruturam seus modelos de atendimento. A análise criteriosa de variáveis como densidade demográfica, potencial de consumo, *market share* regional, possibilidade de crescimento e

renda per capita orienta a definição das prioridades e o desenho das ações de *Go-to-Market*. "Nosso *Go-to-Market* foi muito focado em modelo de atendimento, então, primeiro nós mapeamos as regiões do Brasil, identificamos onde estavam as nossas principais oportunidades e a gente olha densidade demográfica, potencial de consumo, *market share* da região, possibilidade de crescimento, renda per capita. São *N* variáveis que a gente analisa" (Entrevista 4). Essa abordagem reforça o papel dos KPIs não apenas como instrumentos de controle, mas como insumos centrais para a formulação e o ajuste contínuo da estratégia comercial.

4.2.4 Benefícios Percebidos

4.2.4.1 Benefícios Percebidos

A implementação estruturada do processo de GTM gera uma série de benefícios percebidos pelas empresas, tanto em termos de desempenho comercial quanto de fortalecimento da marca e de melhoria da experiência do cliente. As entrevistas indicam que os resultados positivos vão além do aumento de vendas, alcançando dimensões estratégicas de sustentabilidade e posicionamento competitivo.

4.2.4.1.1 Aumento de Desempenho Comercial

O ganho de *share*, a rentabilidade e a expansão dos negócios são indicadas como alguns dos principais benefícios decorrentes da execução eficiente do GTM. "Principalmente ganho de *share* e rentabilidade com o mercado, crescimento da marca, expansão dos negócios, melhorar nível de serviço, atender de maneira adequada todos os canais que a gente tem no mercado. Acho que esses são os principais" (Entrevista 1).

A relação entre a clareza do GTM e o aumento das vendas também foi destacada. "Porque você tem no GTM claro, um GTM dentro do mercado, você vai vender mais, que é o que a empresa espera" (Entrevista 2). Além disso, o aumento da satisfação do cliente é mencionado como um fator que contribui para a melhoria do desempenho comercial (Entrevista 3). Em uma perspectiva mais ampla, o GTM é compreendido como uma estratégia para atender melhor o mercado, orientada para a construção de uma atuação comercial perene: "A empresa que quer construir uma coisa perene, ela tem que pensar exatamente no que é melhor para o cliente final dela e, a partir daí, construir o GTM" (Entrevista 4).

4.2.4.1.2 Fortalecimento da Marca e vantagem competitiva

Outro benefício reconhecido é o fortalecimento da marca no mercado, o que se traduz em vantagem competitiva sustentável. "Valorizar sua marca no mercado, porque isso vai te ajudar vender mais, então no GTM muito claro e na ponta, aí você vai vender mais, sua marca vai crescer" (Entrevista 2). Esse fortalecimento proporciona não apenas um incremento nas vendas, mas também uma posição diferenciada frente à concorrência, conforme apontado na referência à "vantagem competitiva no mercado" (Entrevista 3).

4.2.4.1.3 Satisfação e Fidelização do Cliente

A melhoria da eficiência no atendimento ao cliente é destacada como um dos benefícios centrais do GTM bem executado. "É eficiência aí com o cliente" (Entrevista 2). A capacidade de entregar valor de forma consistente gera reconhecimento e avaliação positiva por parte dos clientes: "Acredito na Advantage que é o cliente medindo a nossa empresa positivamente" (Entrevista 2). Além da eficiência, o aumento da satisfação do cliente é mencionado como uma consequência direta da adequação das estratégias de mercado (Entrevista 3). Essa orientação para o cliente final é vista como essencial para garantir não apenas a satisfação, mas também a fidelização. "A empresa que quer construir uma coisa perene, ela tem que pensar exatamente no que é melhor para o cliente final dela e, a partir daí, construir o GTM" (Entrevista 4).

Dessa forma, o conjunto de benefícios percebidos reforça a importância do GTM como instrumento estratégico para impulsionar o desempenho comercial, fortalecer a marca e consolidar relações de longo prazo com os clientes.

4.2.5 Desafios e adaptação contínua

4.2.5.1 Desafios e Riscos

A implementação e sustentação do processo de GTM enfrenta uma série de desafios e riscos, tanto internos quanto externos, que exigem planejamento estratégico, capacidade de adaptação e gestão contínua. As entrevistas mostram que a eficácia do GTM depende não apenas do desenho inicial da estratégia, mas também da habilidade das empresas em lidar com obstáculos organizacionais, resistências culturais e fatores de mercado imprevisíveis.

4.2.5.1.1 Acompanhamento no Longo Prazo

Um dos principais desafios apontados é a necessidade de acompanhamento de longo prazo para garantir a consolidação dos resultados do GTM. "É o acompanhamento do pós-

projeto. Porque muitas vezes a gente faz as transferências dos clientes ou da estratégia e não faz o devido acompanhamento por um longo prazo, não é só 3 meses ou 6 meses o acompanhamento, isso é em um horizonte de 2, 3, 4 anos que você tem que fazer esse acompanhamento, monitorando os KPIs e traçando o plano de ação com a periodicidade" (Entrevista 4). Essa visão reforça que o sucesso do GTM exige uma gestão disciplinada e de longa duração, com revisões periódicas para corrigir desvios e consolidar avanços.

4.2.5.1.2 Barreiras organizacionais e culturais

No ambiente interno, as principais barreiras estão relacionadas à comunicação, resistência à mudança e integração entre áreas. "O risco é o ruído da comunicação em algum momento o processo não ser cumprido" (Entrevista 1). A falta de clareza nas regras e premissas do GTM pode comprometer sua execução, especialmente no nível operacional.

A resistência à mudança, a fragmentação entre áreas e a limitação orçamentária são outros fatores que dificultam a implementação consistente do GTM. "Alguns desafios incluem dificuldades como resistência à mudança, falta de integração entre áreas, orçamento limitado" (Entrevista 3). Além disso, os processos de reestruturação interna, comuns durante a implantação do GTM, geram turbulências e instabilidades que precisam ser cuidadosamente geridas. "Quando você começa a fazer mudanças de cadeira, existe uma turbulência interna no sentido de pessoas serem trocadas, umas serem desligadas e outras remanejadas" (Entrevista 4).

4.2.5.1.3 Estratégias de Mitigação de Risco

Para mitigar os riscos internos, as empresas enfatizam a importância de comunicação clara, definição de regras e atuação ágil diante das mudanças de cenário. "Deixar claro as regras de GTM e quais as premissas para o cumprimento delas dentro da empresa" (Entrevista 1) é apontado como um dos principais mecanismos de controle. Além disso, estratégias de resposta rápida são consideradas fundamentais: "Tem que ter uma resposta rápida. Um é ter um corporativo atento no mercado com preço, se for matéria-prima etc." (Entrevista 2). A análise constante do mercado, a realização de testes pilotos e a criação de planos de contingência também são práticas recomendadas. "O plano inclui principais medidas de mitigação, como análise de mercado, testes pilotos, planos de contingência" (Entrevista 3).

4.2.5.1.4 Riscos Operacionais Identificados

No âmbito operacional, a gestão da mudança nos canais de atendimento representa um risco crítico. A transferência de clientes para distribuidores, por exemplo, implica desafios relacionados à precificação e manutenção do mix de produtos. "O grande risco nesse processo é: como é que você mantém o cliente após a transferência? Existe o problema de precificação no primeiro momento e depois o desafio de manter o *mix* ali dentro que você já vendia antes" (Entrevista 4). Esses riscos operacionais reforçam a necessidade de monitoramento contínuo e de estratégias específicas para garantir a preservação da base de clientes e a continuidade do desempenho comercial.

4.2.5.1.5 Impactos de Fatores Externos (Guerra, Inflação, Pandemia)

Fatores externos, como a pandemia, a inflação e eventos geopolíticos, representam riscos relevantes para a execução do GTM. "A gente se perdeu um pouco depois da pandemia, deflação etc." (Entrevista 2), evidenciando que choques externos podem desestabilizar políticas de canais e estratégias comerciais.

Eventos como a guerra na Ucrânia e a greve dos caminhoneiros no Brasil são citados como exemplos de impactos externos que obrigam a revisão emergencial do GTM. "Pensa no começo do ano, aí estourou a guerra na Ucrânia. Mudou totalmente a nossa estratégia" (Entrevista 2). A inflação, a concorrência acirrada e a instabilidade de preços também foram mencionadas como fatores que comprometem a previsibilidade e o êxito da estratégia (Entrevista 2).

5 PRODUTO TECNOLÓGICO

A análise dos dados empíricos provenientes das entrevistas revelou uma convergência significativa entre a prática observada nas empresas pesquisadas e os conceitos abordados no referencial teórico. A estruturação analítica, desenvolvida a partir da codificação dos dados, evidenciou cinco grandes temas que norteiam a implementação da estratégia *Go-to-Market*: Integração estratégica do GTM, estrutura e recursos para execução, monitoramento por indicadores, benefícios percebidos e desafios e adaptação. Abaixo, temos o diagrama visual do processo do *Go-to-Market*, sintetizando os temas que orientam a implementação da estratégia do GTM.

Figura 12: Diagrama visual do processo do *Go-to-Market*



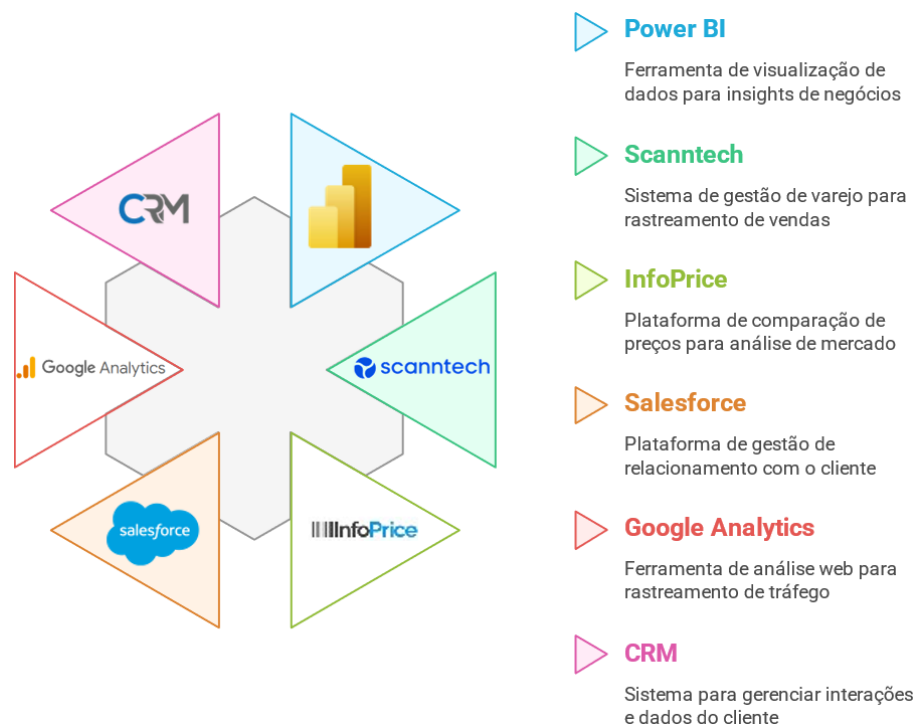
Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro tema, integração estratégica do GTM, demonstrou que a efetividade do GTM está fortemente relacionada ao seu alinhamento com o planejamento estratégico organizacional. Essa constatação está em sintonia com os estudos de Friedman (2002) e Bonfiglio e Alon (2017), os quais reforçam que o GTM deve ser entendido como um desdobramento tático-operacional das diretrizes estratégicas da empresa. Os entrevistados enfatizaram a necessidade

de envolvimento da alta gestão e da integração entre as áreas de vendas, marketing, *trade* e *supply*, a fim de garantir coerência e aderência na execução do plano de mercado.

No que tange à estrutura e recursos para execução, os relatos apontaram a importância de uma infraestrutura robusta e da alocação adequada de recursos humanos, financeiros e tecnológicos para a implementação do GTM. O uso de ferramentas de BI, CRM e de segmentação de clientes foi apontado como fator chave para uma execução eficiente. Tais achados reforçam a literatura de Oliveira (2024) e Francischini e Francischini (2017), que destacam a importância da integração de dados e sistemas na construção de um modelo comercial efetivo. Com base nas práticas do *Go-to-Market*, considerando os recursos necessários como as ferramentas de monitoramento de mercado, onde elas se conectam com a estratégia, podemos visualizar uma estrutura que sintetiza essas ferramentas.

Figura 13: Ferramentas de monitoramento de mercado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao eixo monitoramento e decisão por indicadores, os dados apontaram a centralidade dos KPIs na gestão do desempenho comercial. Os entrevistados destacaram a utilização de indicadores quantitativos (como produtividade, *sell-in/sell-out* e margens) e qualitativos (como qualidade da execução e percepção do cliente) para o acompanhamento dos

resultados. Essa prática está de acordo com Drucker (2000) e Francischini e Francischini (2017), que defendem que a mensuração de desempenho é condição essencial para o aprimoramento da gestão.

O tema benefícios percebidos destacou percepções positivas relacionadas à reestruturação do GTM, como o aumento da eficiência operacional, ganho de *market share*, maior integração entre áreas e aumento das vendas. Tais percepções estão alinhadas com o conceito de entrega de valor defendido por Bonfiglio e Alon (2017), bem como com os princípios de *customer centricity*, nos quais o GTM deve ser desenhado com foco na experiência e nas necessidades do cliente.

Por fim, desafios e adaptação contínua emergiu como um dos temas mais críticos. As empresas relataram desafios como resistência interna à mudança, dificuldade na integração de sistemas e na comunicação entre áreas, além da necessidade constante de revisão das estratégias diante das mudanças no mercado. Essa realidade corrobora com Yin (2016) e Nielsen *et al.* (2018), que destacam a complexidade da execução de mudanças organizacionais em ambientes incertos e voláteis.

Dessa forma, pode-se concluir que os resultados da pesquisa empírica não apenas validam os conceitos teóricos explorados, mas também oferecem uma visão prática e aplicada sobre os desafios e oportunidades do *Go-to-Market* em empresas de bens de consumo não duráveis no contexto brasileiro. A integração entre teoria e prática amplia o entendimento do tema e oferece subsídios valiosos para gestores que buscam reestruturar suas estratégias comerciais com foco em desempenho e rentabilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar como o alinhamento estratégico das organizações influencia o modelo de *Go-to-Market* e seu desdobramento na estrutura comercial, com ênfase na força de vendas. Por meio de um estudo de caso com empresas do setor de bens de consumo não duráveis e entrevistas com executivos e especialistas das áreas de vendas, *trade marketing* e inteligência de mercado, foi possível aprofundar a compreensão dos fatores críticos para a implementação e sustentação desta estratégia.

Os resultados evidenciaram que o sucesso do GTM está diretamente relacionado à sua integração com o planejamento estratégico organizacional, corroborando as abordagens de Friedman (2002) e Bonfiglio e Alon (2017), que posicionam o GTM como extensão tática da estratégia corporativa. Observou-se que a clareza dos processos, o envolvimento da liderança e a articulação entre departamentos são elementos centrais, também defendidos por Oliveira (2018) no contexto do planejamento estratégico eficaz.

A análise revelou ainda que o uso de indicadores de desempenho (KPIs) se apresenta como um mecanismo fundamental para a gestão orientada por dados, em linha com os argumentos de Drucker (2000) e Francischini e Francischini (2017), reforçando a importância da mensuração para a melhoria contínua. A utilização de métricas tanto quantitativas quanto qualitativas permitiu às empresas acompanhar a eficiência operacional e tomar decisões mais assertivas.

Os desafios enfrentados, como a resistência interna à mudança e a complexidade de integração sistêmica, confirmam a visão de Yin (2016) e Nielsen *et al.* (2018), que ressaltam as barreiras culturais e estruturais na execução de estratégias em ambientes incertos. Tais barreiras destacam a necessidade de uma gestão adaptativa, flexível e voltada para o cliente, conforme proposto pelas abordagens contemporâneas de *customer centricity*.

Assim, este trabalho contribui de forma relevante para o campo da gestão de negócios ao oferecer uma perspectiva aplicada e teórica do GTM, destacando sua relevância como ferramenta de estratégia, ganho de eficiência e vantagem competitiva. Para futuras investigações, recomenda-se ampliar a amostra para diferentes setores econômicos e analisar, em perspectiva longitudinal, os efeitos do GTM sobre o desempenho organizacional ao longo do tempo.

6.1 Principais resultados encontrados na pesquisa de campo

A pesquisa de campo revelou cinco categorias principais, extraídas das entrevistas com especialistas de empresas do setor de bens de consumo não duráveis:

1. Integração Estratégica do GTM: o GTM se mostrou mais eficaz quando diretamente conectado ao planejamento estratégico, com forte envolvimento da liderança e integração entre áreas como vendas, marketing, *trade* e *supply*;
2. Estrutura e Recursos para Execução: a disponibilidade de ferramentas como CRM, BI e segmentações, somadas à capacitação das equipes e clareza nos processos, foi apontada como essencial para a implementação bem-sucedida do GTM;
3. Monitoramento por Indicadores: a gestão orientada por KPIs se destacou como pilar da eficiência comercial. Foram citados indicadores quantitativos (ex.: produtividade, *sell-in/sell-out*, margens) e qualitativos (ex.: execução no ponto de venda, percepção do cliente);
4. Benefícios Percebidos: os entrevistados relataram ganhos como maior eficiência operacional, aumento de vendas, fidelização de clientes e vantagem competitiva;
5. Desafios e Adaptação Contínua: barreiras como resistência interna, dificuldades de integração de sistemas e necessidade de revisão contínua das estratégias foram mencionadas como pontos de atenção na aplicação do modelo.

6.2 Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa

- Identificar os impactos do alinhamento estratégico sobre o modelo *Go-to-Market*. O estudo demonstrou que o alinhamento estratégico é um fator decisivo para o sucesso do modelo GTM. As entrevistas evidenciaram que, quando o plano de GTM está conectado aos objetivos organizacionais e conta com a participação ativa da alta liderança, há maior coerência na execução comercial e fortalecimento da cultura de performance. Esse achado reforça a literatura de Friedman (2002) e Bonfiglio e Alon (2017), que posicionam o GTM como extensão prática da estratégia corporativa;
- Mapear os principais indicadores de desempenho que contribuem para a eficiência e rentabilidade da força de vendas. Os respondentes destacaram o uso intensivo de KPIs como ferramenta de gestão e tomada de decisão. Indicadores quantitativos e qualitativos, foram amplamente citados como essenciais para

monitorar a performance comercial. Essa observação está em linha com Drucker (2000), que afirma que “o que não é medido não pode ser gerenciado”;

- Identificar os desafios enfrentados pelas organizações na implementação do GTM e como superá-los. A pesquisa identificou obstáculos recorrentes como resistência à mudança, falhas na integração de sistemas e necessidade constante de adaptação às dinâmicas de mercado. Tais desafios são consistentes com a literatura de Yin (2016) e Nielsen *et al.* (2018), que destacam a complexidade da execução estratégica em contextos voláteis. A superação dessas barreiras foi associada a uma liderança comprometida, capacitação contínua e gestão orientada por dados.

6.3 Recomendações para a indústria

Alinhar o *Go-to-Market* à estratégia corporativa. O GTM deve ser tratado como uma extensão do planejamento estratégico da empresa, e não como uma ação isolada da área comercial. A alta liderança precisa participar ativamente da definição e acompanhamento das ações, promovendo alinhamento entre todas as áreas envolvidas (vendas, marketing, *trade* e *supply*). Essa integração reduz conflitos operacionais e aumenta a efetividade da execução no mercado.

Desenvolver uma estrutura comercial integrada e orientada por dados. Investir em ferramentas de CRM, BI e análise de dados é essencial para garantir decisões baseadas em informações confiáveis. A estrutura de vendas deve ser organizada com base em segmentação de clientes, canais de atendimento e potencial de mercado, favorecendo o “encarteiramento” inteligente e a cobertura geográfica eficiente.

Gerir por indicadores de desempenho (KPIs) com equilíbrio entre qualidade e quantidade. As empresas devem estabelecer um conjunto de indicadores que combinem resultados financeiros com aspectos qualitativos da operação comercial. Indicadores como *sell-in/sell-out*, margem, positividade, produtividade por rota, frequência de visita, qualidade da execução e NPS devem ser monitorados continuamente para ajustes táticos e estratégicos.

Capacitar a força de vendas com foco em execução, análise e adaptação. A formação da equipe de vendas deve ir além da técnica de negociação. É necessário capacitar os profissionais para interpretar indicadores, aplicar *feedbacks*, utilizar ferramentas digitais e adaptar estratégias de rota conforme o comportamento do cliente. Programas contínuos de treinamento e reciclagem são fundamentais.

Fomentar uma cultura de adaptação contínua e melhoria de processos. O ambiente dinâmico exige que o GTM seja uma estratégia com um processo cíclico e não estático. Recomenda-se revisitar o modelo periodicamente, com base em análises de mercado, mudanças no comportamento do consumidor e inovações tecnológicas. A cultura de melhoria contínua, aliada à escuta ativa da equipe de campo, fortalece a competitividade e a capacidade de resposta da organização.

6.4 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

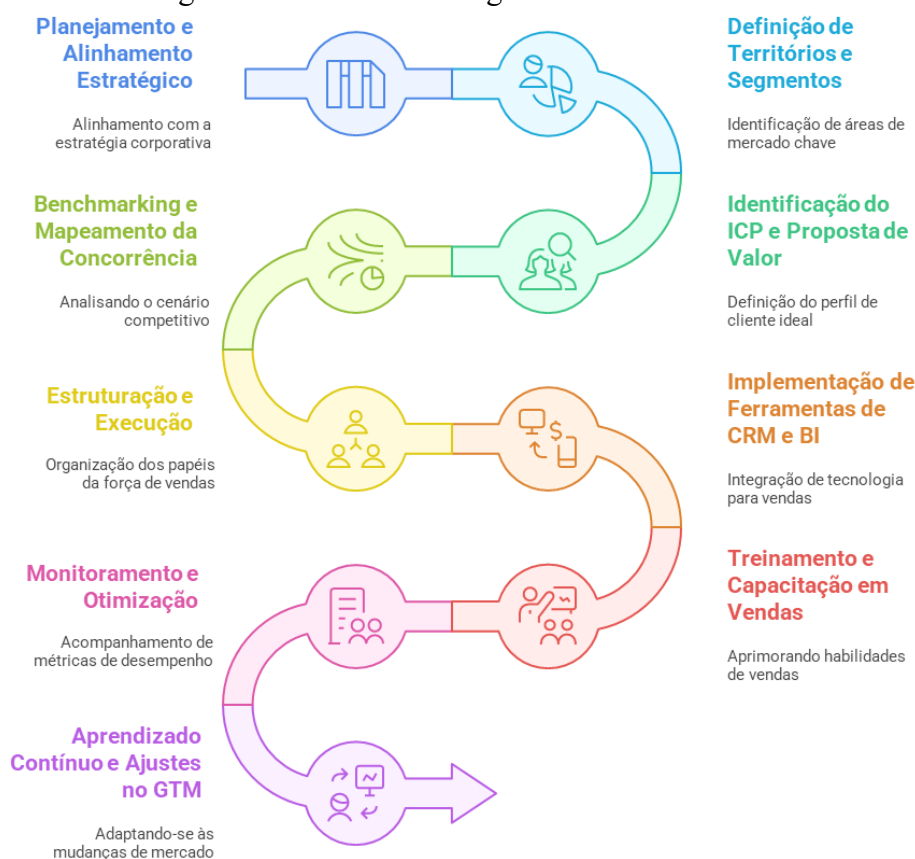
Apesar das contribuições relevantes desta dissertação, algumas limitações precisam ser reconhecidas. A primeira refere-se à delimitação setorial: o estudo centralizou em empresas do setor de bens de consumo não duráveis, o que restringe a generalização dos resultados para outros segmentos de mercado, como tecnologia, serviços ou indústrias com estruturas comerciais diferenciadas. Cada setor apresenta dinâmicas próprias que podem influenciar significativamente a forma como o modelo *Go-to-Market* é concebido e aplicado.

A segunda limitação diz respeito à abordagem metodológica adotada. Por ser uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas com especialistas selecionados por critério de conveniência e *expertise*, embora isso tenha proporcionado riqueza de informações, os resultados obtidos representam percepções aprofundadas, mas não permitem inferências estatísticas nem representação quantitativa mais ampla. Além disso, a coleta de dados considerou majoritariamente a visão de gestores e vendedores das áreas comercial e *trade*, deixando de incluir diretamente as percepções dos clientes finais, como varejistas e distribuidores, o que poderia ampliar a visão sobre os impactos e a efetividade do GTM no ponto de venda e na experiência do consumidor.

Com base nessas limitações, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo setorial, explorando o modelo *Go-to-Market* em outros contextos organizacionais e segmentos de mercado. Sugere-se, ainda, a realização de estudos quantitativos com amostras maiores, visando validar estatisticamente os fatores identificados nesta dissertação. A condução de estudos longitudinais também é recomendada, a fim de acompanhar os efeitos do GTM ao longo do tempo, especialmente no que diz respeito à sua adaptação contínua e resultados sustentáveis. Por fim, a inclusão da perspectiva da força de vendas (mais vendedores e promotores) e dos consumidores finais pode enriquecer futuras investigações, fornecendo uma visão mais abrangente e integrada da aplicação e dos resultados do modelo.

Ainda assim, é importante reconhecer que não houve uma discussão aprofundada sobre como empresas de diferentes portes ou níveis de maturidade tecnológica poderiam adotar o modelo *Go-to-Market* proposto. A aplicabilidade do GTM pode variar substancialmente entre grandes corporações e pequenas empresas, especialmente no que diz respeito à disponibilidade de recursos, capacitação das equipes e acesso a tecnologias. Assim, futuros estudos podem se debruçar sobre essa diferenciação, propondo um roteiro de implementação mais detalhado, com etapas claras, responsáveis, indicadores e considerações práticas sobre os recursos necessários para cada contexto organizacional. Além disso, tecnologias emergentes como inteligência artificial, *machine learning* e automação de processos não foram profundamente abordadas nos casos analisados, mas representam um enorme potencial para transformar a forma como as empresas definem seus territórios, interagem com clientes e otimizam suas operações comerciais. Investigações futuras podem explorar como essas ferramentas podem tornar a jornada GTM mais ágil, preditiva e integrada à estratégia corporativa. Na figura 14, uma sugestão de modelo visual da integração das ferramentas no processo GTM.

Figura 14: Processo de gestão de vendas estratégicas GTM



Fonte: Elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS

- ALBERS, S.; MANTRALA, M. Models for sales management decisions. 2008.
- ALVAREZ, J. S. M. F.; CARVALHO, R. M. Gestão Eficaz da Equipe de Vendas. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2020.
- ATHITAKIS, Mark. Sales compensation in 2024. *Workspan*, 3rd Quarter, 2023.
- BOGNER, A.; LITTIG, B.; MENZ, W. Interviewing Experts. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009.
- BONFIGLIO, N.; ALON, M. Mastering Product Experience in SaaS: How to Deliver Personalized Product Experiences with Product-led *Go-to-Market* Strategy. 2017.
- BRADLEY, C.; HIRT, M.; SMIT, S. Strategy to beat the odds. McKinsey Quarterly, [s. v.], n. 1, p. 31-41, 2018.
- BUSSGANG, Jeff. AI just changed your *Go-to-Market* strategy. *Entrepreneur Magazine*, May-June 2025. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com>. Acesso em: 25 maio 2025.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia. 9. ed. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2013.
- CEPPEDES, F.; MAUGHAN, S. 4 ways to build a productive sales culture. Harvard Business Review, jun. 2015.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CLARO, P. D.; PLOUFFE, C. R.; VIEIRA, A. V. Sales compensation plan type and sales opportunity coverage: “Double-edged” sword effects on sales performance. Science Direct, ago. 2023.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração. Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 2005.
- DAVID, F. R.; DAVID, F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Londres: Pearson Education, 2017.
- DE MIGUEL, N. A. In: DIAS, S. R. (Org.). Gestão de Marketing. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2006.
- DELOYD, J.; VALDIVIESO, M.; VONWILLER, B.; VIERTLER, M. For top sales-force performance, treat your reps like customers. McKinsey & Company, jun. 2017.
- DRUCKER, P. F. As informações de que os executivos realmente precisam. Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRIEDMAN, L. G. Go To Market Strategy. London: Butterworth-Heinemann Ltda, 2002.

FUTREL, C. M. Vendas, fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2023.

HESS, S. W.; SAMUELS, S. A. Experiences With a Sales Districting Model: Criteria and Implementation. *Management Science*, v. 18, n. 4, p. p41, dez. 1971.

MaRs. The seven-step *Go-to-Market* strategy. Disponível em: <https://www.marsdd.com/news/the-seven-step-Go-to-Market-strategy>. Acesso em: 15 maio 2025.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. de F.; MORILHAS, L. J. Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração. São Paulo, SP: Saraiva, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, M. A. Desvendando o Go To Market. O Caminho para o sucesso sustentável. São Paulo, SP: Editora O4B Publisher, 2024.

RACKHAM, N. Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling. Rio de Janeiro, RJ: Editora Alta Books, 2023.

SALDAÑA, J. The Coding Manual for Qualitative Researchers. 4. ed. London: SAGE Publications, 2021.

WEIL, Jelena Joffe; ROTH, Erik. *Filling the gap between innovation and Go-to-Market*. McKinsey & Company, fev. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/filling-the-gap-between-innovation-and-Go-to-Market>. Acesso em: 25 maio 2025.

YIN, R. K. Pesquisa Qualitativa do início ao fim. Porto Alegre, RS: Editora Penso, 2016.

APÊNDICE A – DETALHAMENTO DA PESQUISA

Quadro das empresas Pesquisadas

Empresa	Departamento	Produtos Fabricados
Empresa A	Vendas	Higiene e Limpeza
Empresa B	Inteligência de Vendas e Pricing	Alimentos

Quadro: Pesquisa com empresas de bens de consumo não duráveis

Nº	Questões
1	Qual é a sua formação acadêmica e o seu cargo atual na empresa?
2	Na sua empresa possui um processo de GTM claro e bem estabelecido? Se sim, como é?
3	Existe um plano de gerenciamento de riscos, problema ou vulnerabilidade com o GTM? Se sim, como mitigar?
4	Quais ferramentas e tecnologias são necessárias para um projeto personalizado de GTM?
5	Quais as principais áreas/ funções envolvidas na reestruturação do GTM?
6	O time de vendas participa do processo/ revisão do GTM?
7	Existe uma política clara e definida para os canais de distribuição?
8	Que recursos, pessoas ou competências são necessárias para o sucesso do GTM?
9	Foram estabelecidos critérios qualitativos para medir o desempenho do GTM e garantir o acompanhamento do modelo proposto?
10	Foram estabelecidos critérios quantitativos para medir o desempenho do GTM e garantir o acompanhamento do modelo proposto?
11	Entre os critérios estabelecidos para medir o desempenho do GTM, quais são os mais relevantes para o acompanhamento do modelo proposto?
12	Há um orçamento definido para a revisão da estratégia de GTM?
13	Este orçamento é destinado para uma consultoria ou é feito internamente?
14	Quais são as maiores dificuldades em obter êxito com GTM na sua empresa?
15	Quais são os benefícios esperados da empresa com o novo GTM?

APÊNDICE B – *PLAYBOOK* GTM

Recomenda-se a implementação de um *playbook* estruturado para a implantação da estratégia *Go-to-Market*, com o objetivo de orientar a organização da área comercial em indústrias de bens de consumo não duráveis. A proposta visa impulsionar a eficiência operacional, a produtividade da força de vendas e a competitividade no mercado, por meio de uma abordagem sólida, integrada e totalmente alinhada com a liderança da empresa.

O *playbook* contempla desde o diagnóstico do mercado, passando pela estrutura da força de vendas, capacitação contínua, adoção de tecnologias e ferramentas comerciais, até a gestão da execução e da performance. Trata-se de um guia prático e estratégico que, quando aplicado com disciplina, fortalece a execução comercial, amplia o foco em resultados e promove o crescimento sustentável, ao integrar estratégia, tecnologia e execução sob uma visão estruturada de *Go-to-Market*.

1. Diagnóstico Estratégico de Mercado

- Mapeamento de canais de vendas (atacado, cash&carry, varejo tradicional, e-commerce, farma e distribuidores);
- Análise do comportamento de compra dos clientes por canal;
- Avaliação da concorrência: posicionamento, preços, cobertura e estratégias promocionais;
- Público Alvo: estudo da jornada do consumidor final e do shopper no ponto de venda.

2. Inteligência Comercial

- Segmentação da base de clientes considerando potencial de compra, volume, rentabilidade e perfil de consumo;
- Construção de matrizes de priorização de clientes e clusters estratégicos;
- Uso de geointeligência para evolução da cobertura e frequência de visita por microrregião;
- Definição de planos de ação personalizados por *cluster*, canal e mesorregião.

3. Estrutura da Força de Vendas

- Estruturação da equipe: gerentes regionais e distritais, coordenadores, supervisors e promotores, vendedores;
- Definição de papéis e responsabilidades por perfil/ função;
- Cobertura de território com roteirização inteligente e balanceamento das carteiras de clientes.

4. Proposta de Valor e Posicionamento Comercial

- Clareza na proposta de valor por canal e tipo de cliente (serviço, preço, inovação etc.);
- Diferenciação no discurso comercial e abordagem de vendas;
- Materiais de apoio alinhados com a estratégia de plano de comunicação, branding e trade marketing;
- Ações promocionais customizadas e campanhas comerciais direcionadas por canal.

5. Gestão da Rotina e Execução

- Padronização do processo de vendas: prospecção → visita → proposta → fechamento → pós-venda;
- Gestão de metas e indicadores: sell-in, sell-out, positividade, ruptura, ticket médio, frequência de visita, mix por canal, preço;
- RPS: reuniões periódicas de alinhamento, comunicação e melhores práticas (matinais, semanais e mensais).

6. Capacitação, Cultura e Desenvolvimento da Equipe

- Trilhas de desenvolvimento contínuo em técnicas de venda, negociação, trade canal e gestão de categorias;
- Programas de integração para novos colaboradores e reciclagens anuais;
- Cultura orientada para resultados, de acordo com a estratégia da empresa;
- Plano de reconhecimento e valorização de talentos (gamificação, prêmios, plano de carreira).

7. Tecnologia e Transformação Digital

- Implantação de ferramentas como CRM, BI, plataformas de e-commerce B2B;
- Automatização de pedidos, análises preditivas de comportamento de compra e jornada do clientes, recomendação de mix ideal e sugestão de preço por canal e região;
- Integração com canais de atendimento digital e plataformas logísticas.
- Monitoramento em tempo real da execução no ponto de venda.

8. Gestão de Performance, Incentivos e Melhoria Contínua

- Definição de KPIs comerciais e operacionais por perfil e canal de venda.
- Implantação de *dashboard* de acompanhamento e reuniões de performance estruturadas.
- Campanhas de incentivo integradas a metas estratégicas (volume, mix, novos clientes, positividade).