

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DA EMPRESA E AS ESTRUTURAS DE MARKETING**

**Guilherme de Farias Shiraishi**

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar**

**SÃO PAULO**

**2009**

Profa. Dra. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**GUILHERME DE FARIAS SHIRAISHI**

**ESTRATÉGIAS DA EMPRESA E AS ESTRUTURAS DE MARKETING**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar**

**SÃO PAULO**

**2009**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Shiraishi, Guilherme de Farias

Estratégias da empresa e as estruturas de marketing / Guilherme de Farias Shiraishi. – São Paulo, 2009.

280 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009

Bibliografia.

1. Marketing 2. Estratégia organizacional 3. Estrutura organizacional  
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

**Dedico esta tese a meu Pai, Alexandre  
Shiraishi, que sempre me iluminou e amparou  
nas minhas aventuras e nos desafios de vida**



**Em primeiro lugar, agradeço ao Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, por sua orientação. Nesses últimos dez anos, seus princípios e lições de vida foram indispensáveis para minha constituição pessoal e acadêmica. Consegui mudar minha forma de enxergar o mundo devido a seus ensinamentos e sua sabedoria.**

**Agradeço também:**

**À Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda, por acompanhar meu desenvolvimento e por sua ajuda constante em minha caminhada acadêmica.**

**Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, por sua paciência e pela atenção despendidas, compartilhando seu juízo teórico e filosófico.**

**À Universidade de São Paulo, por possibilitar minha formação superior, e a seus professores, em especial aos Prof. Dr. Edison Fernandes Polo, Prof. Dr. Edson Crescitelli e Prof. Dr. Roberto Fava Scare, pelas correções e pelos conselhos acadêmicos ao longo da execução do projeto desta tese.**

**À Universidade Presbiteriana Mackenzie e a seus mestres Prof. Dr. Adilson Caldeira, Prof. Claudio Moraes, Prof. Dr. Luciano Augusto Toledo, Prof. Dr. Moisés Ari Zilber e Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, pela oportunidade profissional a mim concedida e pela participação relevante no desenvolvimento desta tese.**

**À Vanessa Rodrigues, pelo apoio na redação desta tese. Seu zelo contribuiu para eu superar os obstáculos presentes nesta etapa de minha vida.**

**Às empresas Conexel e Schneider Electric e a seus gestores, Sr. David Claudino, Sr. Fernando Sergio Boscoli Wolf, Sr. Fernando Montanhano, Sr. Ilídio L. Fernandes, Sra. Isabel Sato, Sr. João Carro Aderaldo, Sr. Joel Lombardi, Sra. Patrícia Cavalcanti, Sr. Raul Borowski e Sr. Sérgio Borges Junior, pelo apoio e pela disponibilidade de tempo despendido para a coleta de informações da pesquisa de campo da tese.**

**Aos Amigos presentes, Adriana, Alexandre, Ana Laura, André, Andrés, Ângela Lavieri, Cláudia, Célio, Denise, Fabio, Jorge, Karen, Kavita, Leomar, Luciana Garcia, Luiz, Marcelo, Mel, Patrícia, Pedro, Wagner, entre outros, e aos Amigos distantes, Ângela Marqui, Bia, Chris, Diogo, Edgilson, Evandro, Iza, Janaina, Juliana, Letícia, Lucas, Luciana, Marco Aurélio, Marcos, Saulo, Sadao, Tude, Xaxá, entre outros, que por diversos motivos relevantes contribuíram para a realização desta tese.**

**Às colegas de trabalho na FEA Ivanete e Bianca, por seus favores prestados, os quais facilitaram o desenvolvimento desta tese.**

**A todos aqueles que contribuíram para a realização desta tese.**



**“A investigação científica pode contribuir para reduzir a superstição, ao estimular as pessoas a pensarem e a considerarem as coisas em termos de causas e efeitos. Mas é também verdade que, por detrás de qualquer trabalho científico de nível superior, existe uma convicção – aparentada ao sentimento religioso – da racionalidade ou inteligibilidade do mundo.”**  
*Albert Einstein (2005, p. 54)*



## RESUMO

As mudanças presentes nos mercados e nas economias mundiais direcionam as empresas para novas formas de atuação, seja em suas estratégias, seja em suas estruturas. Em especial, as atividades e estruturas de marketing ganham atenção nesse processo de adaptação, visto que se constituem em facilitadores da interação entre a empresa e seu ambiente. Nesse contexto, a presente tese teve por objetivo analisar os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing. Para atingir o objetivo proposto pela tese, realizaram-se uma revisão teórica e um trabalho de campo exploratório. A bibliografia pesquisada foi delimitada dentro de um escopo contingencial e sistêmico. Na revisão da bibliografia, abordaram-se os conceitos relacionados às estratégias e aos níveis estratégicos da empresa: estratégias corporativas, competitivas, funcionais e de marketing. Também foram pesquisados os assuntos ligados às estruturas organizacionais e às estruturas de marketing. Além de empreender essa busca conceitual, a presente tese discutiu os resultados encontrados em estudos anteriores sobre o relacionamento entre estratégias e estruturas, assim como entre estratégias e estruturas de marketing. Por último, a revisão contribuiu com a ideia de hierarquização de múltiplos níveis e sua interpretação nas estruturas de marketing. O trabalho de campo foi realizado por meio de pesquisa exploratória e qualitativa e utilizou o método de estudo de caso encaixado, instrumental e de replicação teórica. A investigação do trabalho de campo ocorreu junto às unidades de análises contidas nas empresas Conexel e Schneider Electric Brasil, ambas pertencentes ao setor de materiais elétricos de instalação. As análises desse estudo de campo foram realizadas em duas etapas: a primeira, com a descrição e a análise individual de cada caso selecionado; a segunda, com a consolidação e a discussão conjunta das análises obtidas individualmente. A replicação teórica dos casos refletiu os conceitos vistos e defendidos na revisão teórica da tese e reforçou as ideias presentes na conclusão do trabalho. Os resultados da tese indicam que as estruturas de marketing são subordinadas às estratégias da empresa. A função marketing não está isolada na organização, e as decisões das áreas de marketing interagem com todas as outras áreas funcionais independentemente dos departamentos envolvidos. Na tese, verificou-se de modo teórico que as estruturas de marketing se alteram conforme o marketing deixa de ser apenas uma área funcional. As estruturas de marketing tentam migrar para formas mais inovativas quando passam a ser compreendidas como parte das decisões das estratégias da empresa. À medida que as estratégias são formuladas em condições ambientais cada vez mais competitivas, as estruturas de marketing migram para níveis hierárquicos superiores dentro de um sistema de múltiplos níveis. As questões advindas dos *insights* gerados por este estudo podem contribuir para a geração de parâmetros específicos sobre o tema, como formulação de métricas, categorias e hipóteses necessárias para a condução de novos estudos conclusivos que generalizem as ideias exploradas nesta tese.



## ABSTRACT

*The changes in the worldwide markets and economies direct the companies to new forms of actuation, either in their strategies, or in their structures. Particularly, the marketing activities and structures gain attention in this process of adaptation, since they constitute themselves as facilitators of the interaction between the company and its environment. Within this context, the present thesis aimed to analyze the reciprocal impacts between the company's strategies and the marketing structures. In order to reach objective proposed by the thesis, a theoretical review and an exploratory field work were carried out. The bibliography researched was delimited within a contingent and systemic scope. Upon reviewing the bibliography, the concepts related to the strategies and the strategic levels of the company were discussed: corporate, competitive, functional and marketing strategies. Also, subjects related to organizational and marketing structures were researched. In addition to undertaking this conceptual search, the present thesis discussed the results found in previous studies on the relationship between strategies and structures, as well as between strategies and marketing structures. At last, the study contributed with the idea of hierarchizing the multiple levels and its interpretation in the marketing structures. The field work was carried out through exploratory and qualitative research and used the embedded, instrumental and theoretical replication methods of case study. The investigation of the field work took place in the units of analysis of the companies Conexel and Schneider Electric Brazil, both belonging to the electrical material installation segment. The analyses of this field study were carried out in two phases: the first one, with the individual description and analysis of each selected case; the second one, with the consolidation and joint discussion of the analyses obtained individually. The theoretical replication of the cases reflected the concepts considered and supported in the theoretical review of the thesis and reinforced the ideas presented in the conclusion of this work. The results of this thesis indicate that the marketing structures are subordinated to the company's strategies. The marketing function is not isolated in the organization and the decisions of the marketing areas interact with all the other functional areas, irrespective of the departments involved. In the thesis, it was verified, in a theoretical way, that the marketing structures are altered as the marketing stops being only a functional area. The marketing structures tend to migrate to more innovative forms when they start to be understood as part of the decisions of the company's strategies. While the strategies are formulated under more and more competitive environmental conditions, the marketing structures migrate to higher hierarchical levels within a system of multiple levels. The questions arising from the insights generated by this study may contribute to the generation of specific parameters on the subject, such as the formulation of metrics, categories and hypotheses that are necessary to conducting new conclusive studies that generalize the ideas exploited within this thesis.*



## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	17
LISTA DE TABELAS .....	19
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	21
1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Apresentação do estudo.....	23
1.2 Questão do estudo .....	25
1.3 Objetivo geral .....	25
1.4 Etapas do estudo .....	25
2 REVISÃO TEÓRICA .....	29
2.1 Apresentação do capítulo .....	29
2.2 Delimitação do escopo do estudo .....	29
2.3 Estratégia e níveis estratégicos da empresa.....	32
2.4 Estratégias de marketing .....	48
2.5 Estruturas organizacionais .....	57
2.6 Estruturas organizacionais de marketing.....	72
2.7 Relações entre estratégias e estruturas.....	92
2.8 Relações entre estratégias e estruturas de marketing .....	113
2.9 Hierarquização de múltiplos níveis.....	125
2.10 Hierarquização de múltiplos níveis de marketing .....	138
2.11 Organização do próximo capítulo.....	145
3 PROPOSIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO E ABORDAGEM METODOLÓGICA....	147
3.1 Proposição e objetivo do trabalho de campo.....	147
3.2 Escolha do setor econômico da pesquisa de campo.....	147
3.3 Abordagem da metodologia do trabalho de campo.....	151
3.4 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo.....	152
3.4.1 Críticas do uso do método de estudo de caso.....	154
3.5 Escolha do projeto do estudo de caso .....	156
3.5.1 Unidades de análises .....	158
3.5.2 A preparação para a coleta de dados no estudo de caso .....	159
3.5.3 Desenvolvimento do protocolo.....	160
3.5.3.1 Considerações sobre os procedimentos de campo.....	161
3.5.3.2 Considerações sobre as questões iniciais da pesquisa de campo .....	165
3.5.3.3 Considerações sobre a análise e o relatório do estudo.....	165
3.6 Organização do próximo capítulo.....	166
4. ANÁLISES DO TRABALHO DE CAMPO .....	169
4.1 Apresentação das descrições dos casos estudados .....	169
4.2 Descrição do caso na Conexel Conexões Elétricas .....	169
4.2.1 Fontes de informações consultadas .....	169
4.2.2 Informações gerais sobre a organização.....	170
4.2.3 Estratégias corporativas e competitivas .....	171
4.2.4 Estratégias de marketing.....	177
4.2.5 Estrutura da organização.....	182
4.2.6 Estrutura de marketing.....	184
4.3 Descrição do caso na Schneider Electric Brasil .....	193
4.3.1 Fontes de informações consultadas .....	193
4.3.2 Informações gerais sobre a organização.....	194
4.3.3 Estratégias corporativas e competitivas .....	199

4.3.4 Estratégias de marketing.....	204
4.3.5 Estrutura da organização.....	213
4.3.6 Estrutura de marketing.....	217
4.4 Apresentação das análises da pesquisa de campo .....	232
4.5 Análises sobre o caso presente na Conexel .....	232
4.6 Análises sobre o caso presente na Schneider Electric .....	237
4.7 Análises consolidadas dos casos.....	243
4.8 Organização do último capítulo .....	248
5 CONCLUSÃO.....	249
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	257
APÊNDICES .....	269
APÊNDICE A .....	271
APÊNDICE B.....	273

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre indústrias a montante e a jusante. ....	102
Quadro 2 - Combinações congruentes e incongruentes entre estratégia e estrutura.....	107
Quadro 3 - Resumo das ideias dos autores sobre a alteração do marketing dentro das organizações.....	143
Quadro 4 - Resumo das ideias dos autores sobre dificuldades de alteração do marketing dentro das organizações.....	144
Quadro 5 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e fracos. ....	163
Quadro 6 - Resumo das estratégias corporativas da Conexel. ....	173
Quadro 7 - Resumo das estratégias competitivas da Conexel.....	176
Quadro 8 - Resumo das estratégias de marketing da Conexel. ....	181
Quadro 9 - Resumo sobre a estrutura organizacional da Conexel. ....	183
Quadro 10 - Resumo sobre a estrutura de marketing da Conexel.....	192
Quadro 11 - Posição de liderança mundial da Schneider Electric. ....	197
Quadro 12 - Resumo das estratégias corporativas da Schneider Electric.....	201
Quadro 13 - Resumo das estratégias competitivas da Schneider Electric Brasil. ....	204
Quadro 14 - Resumo das estratégias de marketing da Schneider Electric Brasil.....	212
Quadro 15 - Resumo sobre a estrutura organizacional da Schneider Electric S/A e da Schneider Electric Brasil. ....	217
Quadro 16 - Resumo sobre a estrutura de marketing da Schneider Electric Brasil.....	231
Quadro 17 - Dados resumidos das organizações estudadas. ....	232
Quadro 18 - Resumo dos conceitos presentes no caso na Conexel. ....	237
Quadro 19 - Resumo dos conceitos presentes no caso na Schneider Electric. ....	243
Quadro 20 - Interações entre estratégias e estruturas presentes na Conexel e na Schneider Electric.....	244
Quadro 21 - Interações entre estratégias e representações de sistemas de múltiplos níveis das empresas Conexel e Schneider Electric. ....	246
Quadro 22 - Ponderações teóricas encontradas sobre o possível ritmo de ajustamento das estruturas de marketing frente às estratégias organizacionais das organizações estudadas. ....	248



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Influência do ambiente e a orientação da empresa.....	51
Tabela 2 - Esquema representativo da classificação dos elementos do composto de marketing.....	56
Tabela 3 - Estrutura organizacional nas cinco fases de crescimento da empresa.....	71
Tabela 4 - Prescrição do ajuste entre estratégia e <i>design</i> administrativo.....	100
Tabela 5 - Relação de estrutura e estratégia de Galbraith. ....	103
Tabela 6 - Relação resumida entre estratégia e estrutura. ....	114
Tabela 7 - Tipologia da estratégia internacional.....	116
Tabela 8 - Comparação de iniciativas funcionais, multifuncionais e funcionais cruzadas. ....	123
Tabela 9 - Faturamento, importações e exportações da área de materiais elétricos de instalação.....	150



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Desenho da tese.....	26
Ilustração 2 - A hierarquia na criação da estratégia de uma empresa.....	36
Ilustração 3 - O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva.....	43
Ilustração 4 - Estratégias competitivas em condições hipercompetitivas.....	46
Ilustração 5 - Conceito tridimensional do marketing.....	50
Ilustração 6 - As cinco componentes básicas da organização.....	59
Ilustração 7 - Estrutura organizacional orientada por produto ou vendas.....	73
Ilustração 8 - Estrutura com uma abordagem integrativa de marketing.....	74
Ilustração 9 - Organização de marketing funcional.....	76
Ilustração 10 - Organização de marketing por produto.....	76
Ilustração 11 - Organização de marketing por mercado.....	77
Ilustração 12 - Estrutura para avaliação da interação entre marketing e outras áreas funcionais.....	78
Ilustração 13 - Coordenação interfuncional da organização.....	81
Ilustração 14 - Organização de marketing baseada em uma combinação de funções e produtos.....	82
Ilustração 15 - Organização de coalizão de marketing.....	84
Ilustração 16 - Organização funcional.....	87
Ilustração 17 - Unidade de negócios focada em produto.....	87
Ilustração 18 - Administração de marketing e segmentação.....	88
Ilustração 19 - Força de vendas simples.....	89
Ilustração 20 - Força de vendas reestruturada para mercados.....	89
Ilustração 21 - Unidades de negócios focadas no consumidor.....	90
Ilustração 22 - Escolha estratégica da mudança estrutural.....	94
Ilustração 23 - Relações entre ambiente, recursos, estratégia e estrutura.....	95
Ilustração 24 - Ligações causais entre estrutura, estratégia e outros de Grinyer e Yasai- Ardekani.....	98
Ilustração 25 - Fluxos dentro de uma cadeia industrial.....	101
Ilustração 26 - Relacionamento entre ajustamento da estratégia/estrutura, concentração da indústria e desempenho da empresa.....	104
Ilustração 27 - Relação entre ajustamento, concentração e desempenho.....	105
Ilustração 28 - Modelo resumido SARFIT.....	107
Ilustração 29 - Estrutura em rede.....	111
Ilustração 30 - Estrutura de <i>design</i> organizacional.....	113
Ilustração 31 - A convergência entre marketing e estratégia.....	119
Ilustração 32 - Escopo, incertezas e o tipo de iniciativas interfuncionais.....	124
Ilustração 33 - O sistema de representação.....	127
Ilustração 34 - Interação vertical entre níveis da hierarquia.....	129
Ilustração 35 - <i>Strata</i> de três níveis de uma operação industrial automatizada.....	130
Ilustração 36 - Relacionamento entre estratos.....	131
Ilustração 37 - Hierarquia funcional de decisão <i>multilayer</i> .....	133
Ilustração 38 - Sistema <i>multiechelon</i> .....	134
Ilustração 39 - Atribuição de tarefa vertical para uma hierarquia organizacional.....	136
Ilustração 40 - Hierarquias <i>multilayers</i> dentro de unidades de decisão de um sistema <i>multiechelon</i> .....	136
Ilustração 41 - Unidades de decisão de uma hierarquia <i>multilayer</i> apresentada como uma hierarquia <i>echelon</i> .....	137

Ilustração 42 - Estrato de marketing e estratégias. ....	139
Ilustração 43 - Camada de marketing e estratégias. ....	141
Ilustração 44 - Sistemas de estratos de marketing, camadas de marketing, <i>multiechelon</i> e estratégias. ....	142
Ilustração 45 - Modelo de viés na entrevista. ....	164
Ilustração 46 - Esquema para elaboração das análises dos estudos de caso. ....	166
Ilustração 47 - Organograma geral da Conexel. ....	183
Ilustração 48 - Organograma da gerência nacional de vendas da Conexel.....	184
Ilustração 49 - Estrutura da Gerência de Distribuidores e Revendedores da Conexel. ....	187
Ilustração 50 - Estruturação da rede interfuncional interna da Gerência Nacional de Vendas da Conexel. ....	191
Ilustração 51 - Formulação do posicionamento de marketing da Schneider Electric. ....	207
Ilustração 52 - Organograma simplificado da alta administração da Schneider Electric S/A.....	214
Ilustração 53 - Organograma simplificado da Schneider Electric Brasil.....	216
Ilustração 54 - Organograma da Diretoria de Marketing da Schneider Electric Brasil.....	219
Ilustração 55 - Estrutura da gerência de soluções para usuários finais da Schneider Electric Brasil.....	221
Ilustração 56 - Organograma da diretoria comercial da Schneider Electric Brasil. ....	222
Ilustração 57 - Relação do gerente de canal MP/IS e colaboradores alocados nas regionais da Schneider Electric. ....	224
Ilustração 58 - Organograma da Gerência Nacional de Contas Estratégicas da Schneider Electric.....	225
Ilustração 59 - Estrutura da gerência de marketing da unidade de negócios residencial e predial Prime. ....	228

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do estudo

Nos últimos anos, as empresas vivenciaram diversas mudanças nos ambientes em que atuam. Crises financeiras mundiais, rupturas tecnológicas baseadas na tecnologia da informação, mudanças nos padrões de consumo, alterações do meio ambiente e desafios relacionados à globalização são temas correntes enfrentados pelas organizações neste início de século. As características presentes no mundo nos dias atuais são marcadas por constantes mudanças nos ambientes político, econômico, social e tecnológico. O tempo da descontinuidade previsto por Drucker em 1968 (DRUCKER, 1992) está presente nas decisões das empresas. Day (2001) afirma que as organizações vivenciam uma época de turbulências crescentes acompanhadas de uma intensificação da concorrência. A realidade do mercado atual obriga todas as empresas a prestarem atenção às transformações constantes de seus negócios. Kotler e Caslione (2009) anunciam a nova normalidade dessa era de turbulência. As empresas devem enfrentar quase que simultaneamente ciclos de alto e de baixo impulsos ambientais diversos, indefinidos e subsequentes. Esses períodos de crescimento e contrações constantes trazem à tona riscos e incertezas que inviabilizam previsões ou projeções duradouras. Portanto, neste século, as empresas devem conviver com situações previstas em sistemas caóticos (KOTLER; CASLIONE, 2009). Os protestos antiglobalização de Seattle, os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 e as crises de confiança nas instituições (exemplo: Enron) do término do século XX e início do século XXI são apontados por Peng (2008) como marcos temporais que geraram ramificações significativas nas estratégias das companhias pelo mundo. Esses três fatores resultaram numa nova postura empresarial que se obriga a conviver com um alto grau de incerteza.

Em resposta às mudanças atuais do ambiente de negócios, as organizações estão desenvolvendo novas formas de atuação, seja em suas estratégias, seja em suas estruturas. Gummesson (2005) acredita que as organizações passem a depender cada vez mais de processos dinâmicos e as hierarquias fixas das estruturas tenham o seu papel diminuído. Segundo esse autor (GUMMESSON, 2005), as estruturas deixaram de conduzir os processos, e os processos dinâmicos passam a representar toda a organização, suas estruturas e suas relações externas com o mercado. Bauer (1999) destaca que, frente aos desafios impostos por um cenário de incerteza,

é demandado o aprofundamento da discussão e da sistematização dos conhecimentos das organizações presentes na era do caos. Cada vez mais as empresas buscarão entender e assimilar conceitos de redes, times autogerenciáveis, empoderamento e aprendizagem organizacional. Por fim, Grönroos (1993) postula que as mudanças presentes nos relacionamentos das empresas com o mercado passam a influenciar o pensamento gerencial, as estruturas organizacionais e a forma como as organizações estão organizando suas operações e funções administrativas. Essa mudança é voltada tanto para o mercado quanto para a tecnologia. Entretanto, segundo o autor (GRÖNROOS, 1993), a tecnologia atua como um elemento facilitador da criação de novos serviços para esses mercados.

O ambiente atual das organizações influencia as reformulações de suas estratégias empresariais e, por consequência, altera suas estruturas organizacionais. Os profissionais de marketing acompanham essas diversas modificações e as relacionam ao marketing. Em decorrência dessa mudança de paradigma, as filosofias e atividades de marketing também se transformam e se moldam ao ambiente. Recentes correntes do pensamento de marketing indicam uma mudança de postura das empresas sobre o papel do marketing. Para seus autores, o marketing passa a ser interpretado como uma filosofia ou ideias que permeiam as atividades dentro e relacionadas aos interesses da organização (KOTLER; KELLER, 2006, GUMMESSON, 2005, WEBSTER JUNIOR; MALTER; GANESAN, 2005, PRABHAKER; GOLDHAR; LEI, 1985). As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescer e sobreviver (LAMBIN, 2000). Nesse sentido, toda e qualquer alteração de configuração das atividades de marketing em uma estrutura organizacional pode ou não ocasionar melhorias. O entendimento do marketing como um dos pilares das estratégias organizacionais se reflete nas atividades dessa área funcional em todos os níveis organizacionais. O departamento de marketing deixa de ser o guardião exclusivo de suas atividades, e suas funções migram para outras áreas fins e de apoio da empresa e são por elas executadas (WEBSTER JUNIOR; MALTER; GANESAN, 2005, RUEKERT; WALKER JUNIOR; ROERING, 1985). As atividades de marketing podem ser vistas como facilitadoras na interação da empresa com seu ambiente.

Com base nos argumentos relacionados ao ambiente de negócios atual, surge a necessidade de aprofundar o entendimento da forma como as estruturas de marketing estão se configurando

nesse novo contexto. Apesar de a relação entre estratégias e estruturas ser estudada há décadas, com destaque ao pioneirismo de Chandler (1962), a necessidade de as atividades das empresas serem direcionadas aos mercados e a grande lacuna de estudos organizacionais desenvolvidos no novo paradigma da era do caos justificam a formulação de um problema específico de pesquisa que aborde as estratégias da empresa e as estruturas de marketing.

## **1.2 Questão do estudo**

O problema desta tese foi formulado baseado na apresentação do estudo e se materializou na seguinte questão: Como ocorrem os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing?

## **1.3 Objetivo geral**

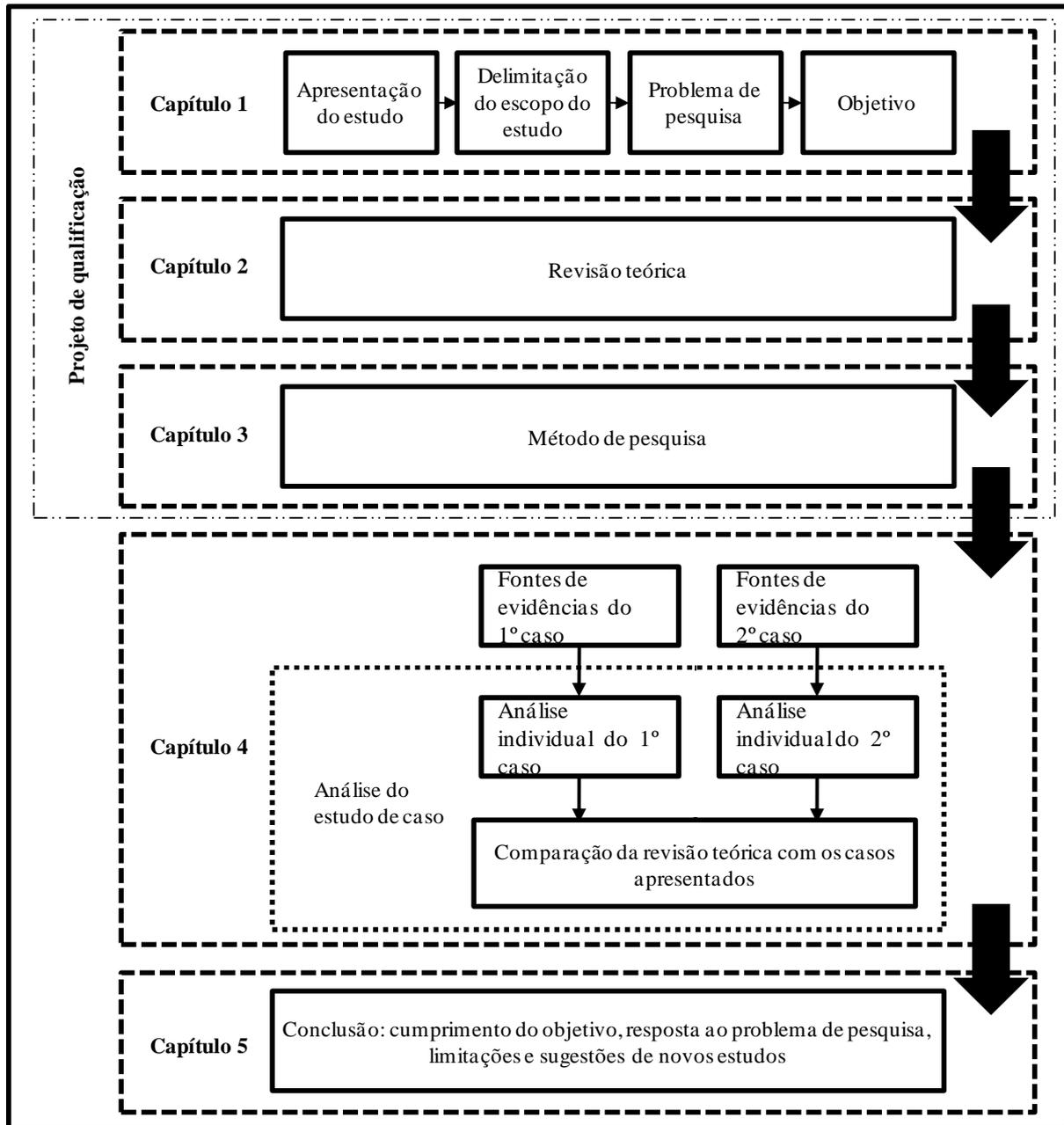
Conhecer e analisar os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing.

## **1.4 Etapas do estudo**

Para atingir o objetivo proposto e, por conseguinte, responder à questão do problema de pesquisa, esta tese está dividida em cinco etapas:

1. introdução,
2. revisão teórica,
3. proposição do trabalho de campo e abordagem metodológica,
4. análises do trabalho de campo,
5. conclusão.

A construção lógica dessas etapas – capítulos da tese se baseou num encadeamento de ideias desenvolvidas ao longo do estudo, em que cada etapa contribuiu para o aperfeiçoamento e a realização da seguinte. Esta sequência é resumida pela ilustração 1 (p. 26) e explicada a seguir.



**Ilustração 1 - Desenho da tese.**

O presente capítulo, “Introdução”, tratou da apresentação do estudo, da formulação da questão de pesquisa e do objetivo geral da tese, bem como o meio de alcançá-lo.

O segundo capítulo do trabalho, “Revisão teórica”, abordou a delimitação do escopo de estudo e a revisão bibliográfica sobre os conceitos envolvidos no problema de pesquisa. Foram definidos primeiramente os conceitos relacionados à estratégia, assim como a estrutura presente em organizações e na área de marketing; em seguida, expuseram-se as principais ideias que relacionam a estratégia como determinante da estrutura nas organizações e o seu inverso, estruturas como determinantes das organizações. Por fim, buscou-se um entendimento sobre a

hierarquização de sistemas nas estruturas organizacionais e tratou-se a discussão acerca dos determinantes estratégicos na estrutura organizacional no âmbito do marketing. Essa discussão buscou corroborar o objetivo do estudo, que é conhecer e analisar os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing.

No terceiro capítulo, “Proposição do trabalho de campo e abordagem metodológica”, foram apresentadas a proposição e a abordagem metodológica da pesquisa de campo em consonância com o objetivo da tese. Julgou-se necessária a realização empírica da tese, em vista das limitações encontradas na revisão teórica para entender os conceitos sobre estratégias da empresa e estruturas de marketing, assim como as suas interações dentro das empresas. A pesquisa de campo proposta teve um caráter exploratório e qualitativo, empregando-se a estratégia do método do estudo de caso junto a organizações selecionadas que ilustraram e confrontaram os conceitos apresentados na revisão teórica.

O capítulo quatro tratou das análises obtidas nas fontes de evidências da pesquisa de campo. A primeira parte do capítulo descreveu as fontes de evidências consultadas e as análises individuais dos casos. Essas constatações serviram como base para a elaboração da segunda parte das análises, que se constituiu na comparação da revisão teórica com os casos pesquisados. As análises realizadas contribuíram para o cumprimento do objetivo da tese, descrevendo a forma como os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing ocorrem numa realidade estudada.

Por último, o capítulo cinco apresentou a conclusão da tese, explanando o cumprimento dos objetivos e a resposta ao problema de pesquisa proposto, assim como expondo as limitações presentes no estudo e as sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Ao término desta tese, encontram-se dois apêndices, contendo o protocolo de pesquisa e a carta de apresentação da pesquisa de campo.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Apresentação do capítulo

A delimitação do escopo de estudo e a revisão teórica neste capítulo buscam alcançar o objetivo da tese. Para tanto, são apresentados itens que se subordinam ao tema estudado além da delimitação do escopo de estudo. Presentes no enunciado do objetivo, os termos estratégia, estrutura e marketing são discutidos nos primeiros itens do capítulo. Em primeiro lugar, tratando esses de forma geral, evidenciando as diferenças entre níveis estratégicos e suas principais características, bem como definindo os termos e assuntos ligados a estruturas organizacionais. Em segundo, trazendo-os para o campo de marketing. Após a apresentação dos termos acima descritos, são discutidas as relações entre estratégia e estrutura abordadas na literatura, evidenciando as argumentações sobre os impactos de uma em relação a outra (estratégia define estrutura *versus* estrutura define estratégia). Em seguida, a mesma discussão é realizada sob o foco das estruturas de marketing. Após essa revisão, o estudo aborda a conceituação e a discussão sobre estruturação da hierarquização de sistemas que sejam relevantes para o entendimento das decisões, dos processos e das estruturas existentes nas organizações. Somada a essa ideia, sua apresentação será balizadora para a compreensão e a investigação dos casos presentes na parte empírica de campo, ajudando o pesquisador a formar esquemas mentais de investigação e análise das observações que serão executadas. Por fim, discutem-se, à luz dos itens anteriores e com a inclusão da ideia de hierarquização de sistemas, os relacionamentos e impactos entre as estratégias da empresa e estruturas de marketing.

### 2.2 Delimitação do escopo do estudo

Existem diversas correntes acadêmicas e escolas que explicam as interações entre o ambiente e as organizações e que definem os conceitos sobre estrutura e teoria organizacional. Não obstante, o tema é explorado por diversas perspectivas, seja por linhas de pesquisas epistemológicas, seja por opções conceituais dos pesquisadores da área de administração. Dentre essas possibilidades, vários estudiosos classificam e delimitam cada uma das abordagens que os estudos nessa linha de pesquisa assumem, e se podem relacionar três deles como ilustração dessa diversidade de posições. Kwasnicka (1989) elenca nove abordagens principais

de estudo para as organizações na administração: (a) weberiana, (b) científica, (c) organização administrativa, (d) relações humanas, (e) comportamental, (f) estruturalista, (g) pesquisa operacional, (h) sistêmica e (i) contingencial. Reed (2006) define os modelos teóricos em seis tipos interpretativos: (a) racionalidade – teoria das organizações clássicas, administração científica, teoria da decisão, Taylor, Fayol, Simon; (b) integração – relações humanas, neo-RH, funcionalismo, teoria da contingência/sistêmica, cultura corporativa, Durkheim, Barnand, Mayo, Parsons; (c) mercado – teoria da firma, economia institucional, custos de transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia populacional, teoria organizacional liberal; (d) poder – weberianos neorradicais, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional, Weber, Marx; (e) conhecimento – etnométodo, símbolo/cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-industrialista, pós-fordista/moderno, Foucault, Garfinkel, teoria do ator-rede e (f) justiça – ética de negócios, moralidade, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica, Habermas. Já Rodrigues (2008) expõe oito tipos de abordagens teóricas para estudar os conceitos de estrutura organizacional: (a) burocracia, (b) teoria da contingência, (c) ecologia populacional, (d) grupo d'Aston, (e) configurações organizacionais, (f) teoria institucional, (g) abordagens pós-modernas e (h) teoria da estruturação.

Para a proposição do presente estudo, escolheu-se uma abordagem predominantemente contingencial e sistêmica. Julgou-se oportuno no estudo priorizar as relações em seu todo, envolvendo a organização e seu ambiente. Essa decisão possibilita o entendimento geral das transformações contemporâneas que as estruturas de marketing passam frente às alterações ambientais, principalmente aquelas ligadas às formulações estratégicas das organizações. Apesar de a escolha envolver duas abordagens teóricas, entende-se que elas podem operar de modo interligado. Segundo Kwasnicka (1989), a abordagem sistêmica está preocupada com o desenvolvimento sistemático de um quadro de referências que descreve as relações existentes numa dada realidade, e a abordagem contingencial busca estabelecer padrões temporários em que seus membros procuram se modificar e se adaptar a novas necessidades e problemas. Ambas as escolas podem ser complementares quando se assume o princípio básico de que não existe uma forma perfeita de organizar um sistema, porém sob determinadas circunstâncias poderá emergir um sistema ótimo que leve em consideração um número de contingências do momento (KWASNICKA, 1989). Corroborando a ideia de subordinação de uma abordagem teórica a outra, Rodrigues (2008, p. 40) expõe a visão contingencial como um “[...] sistema aberto que comporta dimensões formais e informais.” Por fim, Silva (2001) argumenta que a teoria de sistemas abertos está muito próxima da abordagem contingencial e que em muitos

casos a segunda é considerada uma parte da primeira.

Outra consideração relevante para o entendimento do escopo do estudo é o enfoque priorizado dentro do arcabouço da teoria geral dos sistemas. Dentre as diversas formas de enxergar os sistemas, as explicações presentes neste estudo se aproximam das teorias dos compartimentos, conjuntos e gráficos (BERTALANFFY, 2008). Essa forma de enxergar as relações existentes em um sistema permite o uso de esquemas representativos que podem assumir níveis hierárquicos com características diferentes entre esses espaços e descrições por meio de indicativos gráficos e simbólicos, bem como descrever relações entre o sistema e seu meio. Inclui-se nesse enfoque a possibilidade de estabelecer hierarquias de decisões dentro de uma organização por meio de modelos de camadas (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970). A relevância de assumir uma visão sistêmica para o trabalho se apoia no fato de que essa abordagem é advogada por Bertalanffy (2008) como útil para o entendimento de situações típicas às do tema estudado, em específico, das relações entre estratégia e estrutura nas organizações.

Certos conceitos, modelos e princípios da teoria geral dos sistemas, tais como ordem hierárquica, diferenciação progressiva, retroação, características dos sistemas definidas pela teoria dos conjuntos e dos gráficos, etc. são largamente aplicáveis aos sistemas materiais, psicológicos e socioculturais. (BERTALANFFY, 2008, p. 51).

Por último, cabe ressaltar que, somado ao intuito de seguir as abordagens apresentadas anteriormente, o presente trabalho não pretende se limitar a uma forte ortodoxia frente às linhas de pensamento contingenciais e sistêmicas, mas segui-las como linhas mestras de desenvolvimento, trazendo sempre que possível a complementação de ideias de autores de outras correntes teóricas.

Dado o crescente pluralismo teórico do campo dos estudos da estrutura organizacional, muitos pesquisadores aceitam basicamente a teoria contingencial da estrutura e acrescentam variáveis e interpretações dos paradigmas estruturais mais novos, tais como a teoria institucional [...] A teoria da contingência continua sendo o eixo principal da pesquisa mesmo para os que se valem de outras teorias. (BERTERO, 2006, p. 124).

Bertero (2006) explica que, apesar do número reduzido de trabalhos apoiados na teoria contingencial, esses continuam sendo relevantes e têm se fortalecido nos últimos anos, servindo de base para outras abordagens metodológicas. Muitos dos conceitos vistos fora do enfoque contingencial podem ser apresentados como complementos para a teoria e ajudam a

compreender de modo mais profundo os assuntos pertinentes ao estudo, principalmente para as definições tanto sobre as características das estruturas organizacionais quanto para os assuntos ligados a escolhas e modelos sobre estratégias empresariais e de marketing.

### **2.3 Estratégia e níveis estratégicos da empresa**

Existe uma herança militar nos conceitos utilizados pela administração junto à palavra estratégia. Termos como objetivos, missão, pontos fortes e pontos fracos são empregados nos dois contextos. A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que se referia ao general militar, e na sua raiz combina dois conceitos: *stratos* (a arma) e *ago* (liderar). Os propósitos da estratégia, tanto no meio militar quanto no administrativo, são o ganho de uma vantagem competitiva. O princípio básico dela é aproveitar os pontos fortes da empresa ou do exército para explorar os pontos fracos do inimigo. O que irá diferenciar uma da outra é que a primeira ocorre em um ambiente de conflito, enquanto a segunda se dá em um ambiente competitivo, com regras e leis (DAVID, 2001).

Diversas escolas de pensamento ajudaram o desenvolvimento da administração estratégica nos últimos sessenta anos. Essas diversas correntes se agruparam em temas diversos ao longo dos anos e constituíram os mais variados assuntos, como abordagens racionalistas, estratégias emergentes, abordagens contingenciais e baseadas em recursos, escola do aprendizado, teoria do caos e complexidade etc.. Somada a diversas escolas existentes ao longo do tempo, a administração estratégica também evoluiu em relação a temas dominantes (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003). Grant (2005) divide os temas presentes na administração estratégica em cinco períodos. O primeiro, anos de 1950, tinha como tema dominante o planejamento orçamentário e o controle nas organizações. As principais técnicas utilizadas eram orçamento financeiro, plano de investimento e avaliação de projetos. O segundo período, anos de 1960 e início da década de 1970, evoluiu para o tema corporativo. Foca-se nesse período o uso de planejamentos de crescimento, especialmente os de diversificação e de carteiras de portfólios. Previsões de médio e longo prazos passam a fazer parte do planejamento, assim como o entendimento dos conceitos de sinergia. No final dos anos de 1970 até meados da década de 1980, desenvolvem-se os temas sobre posicionamento. Esse período é marcado pelo aparecimento de conceitos sobre seleção de indústrias e mercados e posicionamento para liderança de mercados. Nos últimos anos de 1980 e nos anos de 1990 aprofundam-se os temas

relacionados à vantagem competitiva. Foca-se, nessa época, a escolha de estratégias que se aproveitam de fontes de vantagem competitiva sustentável e desenvolvimento de novos negócios. O tema corrente advogado por Grant (2005) trata da inovação estratégica e organizacional. A década dos anos de 2000 enfrenta desafios que demandam organizações grandes e flexíveis, com capacidade para operar em ambientes complexos e perecíveis. Kay, McKiernan e Faulkner (2003) apontam que as abordagens estratégicas contemporâneas e futuras são evolucionárias e revolucionárias e não devem ser vistas isoladas em escolas específicas. As abordagens conjuntas são evolucionárias, visto que integram as escolas e disciplinas em torno de questões que já são enfrentadas pelas organizações, e são revolucionárias, na medida em que buscam vencer os conceitos de linearidades e planejamentos tradicionais que não sobrevivem em ambientes complexos.

Para Mintzberg e Quinn (1996), a estratégia pode se configurar como uma formulação ou plano que interage em uma sequência de objetivos, políticas e ações dentro de uma coesão completa, e os autores complementam argumentando que uma estratégia bem formulada ajuda a conduzir e alocar recursos organizacionais numa única e viável postura centrada em suas competências e falhas internas, antecipando as mudanças no ambiente e movimentos contingenciais de seus oponentes. Os objetivos são as condições que serão alcançadas por meio de atividades em um determinado período de tempo pretendido, quando os objetivos estão relacionados à viabilidade e a direção da empresa é denominada como objetivos estratégicos. As políticas são regras e guias que expressam os limites em que as ações podem ocorrer. Essas regras servem para resolver conflitos contingenciais ao longo do período de execução das atividades da companhia. Os programas consistem em passos específicos de ações necessárias para atingir os objetivos principais. Eles expressam o modo como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pelas políticas. As políticas e os programas, assim como os objetivos, quando relacionados à direção e à viabilidade da organização, recebem a denominação de estratégicos.

Segundo Hax e Majfuf (2004, p. 39), a estratégia da empresa pode ser vista de modo integrado e global como “um marco fundamental pelo qual uma organização pode simultaneamente afirmar sua continuidade vital e facilitar sua adaptação em um meio em transformação”. Os autores (HAX; MAJFUF, 2004) indicam a visão unificada da estratégia como a resultante combinada e simultânea das dimensões conceituais individuais da estratégia. Hax e Maljuf (2004, p. 38) listam nove dimensões de estratégia e que devem ser integradas para a formação do conceito unificado de estratégia.

1. [A estratégia] determina e revela o propósito organizacional em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
2. [A estratégia] seleciona os negócios de que a organização participa e deve participar;
3. [A estratégia] tenta alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo em cada um de seus negócios, respondendo de forma apropriada às oportunidades e ameaças provenientes do meio em que atua a empresa e potencializando os pontos fortes e fracos da organização;
4. [A estratégia] identifica as tarefas de gestão específicas nos níveis corporativos, de negócios e funcional;
5. [A estratégia] constitui um padrão de decisões unificadoras e integradoras;
6. [A estratégia] define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretendem fazer a seus “*stakeholders*”;
7. [A estratégia] é uma expressão do propósito estratégico da organização;
8. [A estratégia] visa desenvolver e fomentar as competências da organização;
9. [A estratégia] é um meio para investir seletivamente em recursos tangíveis e intangíveis a fim de desenvolver as capacidades que garantem uma vantagem competitiva. (HAX; MALJUF, 2004, P. 38).

Segundo Harrison (2005), uma estratégia pode ser vista de duas formas: como um modelo de sequenciamento de decisões num período de tempo ou um plano de ação organizacional em direção ao cumprimento de metas e objetivos fundamentais. Mintzberg e Quinn (1996) também apoiam essa noção, dado que a estratégia assume um duplo papel – ela pode ser vista como um plano ou como uma formulação. Hax e Majfuf (2004) corroboram a noção de formulação estratégica ao afirmar que a estratégia não pode se separar do processo de sua elaboração, independentemente da aceção escolhida sobre ela. Na administração, esse plano reflete o meio pelo qual os objetivos serão alcançados, e a formulação é a forma como os caminhos devem ser trilhados. Em ambas as definições, o processo de planejar essas estratégias denomina-se uma formulação estratégica (HARRISON, 2005).

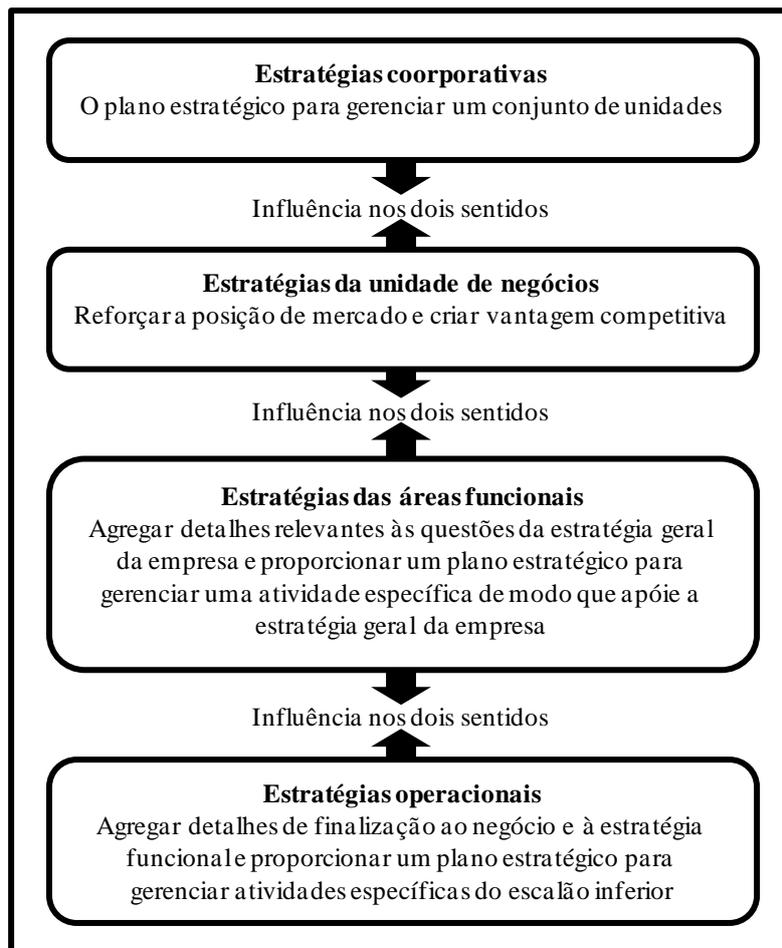
Bowman (2003) argumenta que o processo de formulação estratégica começa com a identificação dos ativos estratégicos da empresas que são compostos pela análise de valor a partir da perspectiva dos consumidores e dos processos e recursos internos para a oferta desse valor. Os ativos estratégicos podem se constituir em categorias que contemplam ativos tangíveis, ativos de sistemas, ativos culturais, ativos de conhecimento e ativos de relacionamentos. Somada a identificação e definição dos ativos, Bowman (2003) defende que a formulação estratégica é imbuída de declarações sobre os mercados em que a firma deseja operar, os ativos que são necessários para competir nesses mercados e os ativos que devem ser desenvolvidos ou adquiridos para competir nos mercados.

A definição de formulação estratégica de Bowman (2003) apresenta dois grupos de estratégia. A primeira decisão é a escolha dos mercados em que a empresa atuará, e a segunda consiste na

forma como a empresa atuará naqueles selecionados. Grant (2005) argumenta que operar a obtenção do objetivo de garantir a sobrevivência e a prosperidade de uma empresa demanda fontes de desempenho superior que se estruturam em dois níveis de estratégia. A primeira é a estratégia corporativa, responsável pelas respostas sobre indústrias em que uma organização deve atuar. E a segunda é o segundo nível, denominado estratégia de negócios, que busca responder às questões envolvidas no modo como a organização competirá nos mercados envolvidos.

Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2007), por outro lado, estabelecem que a estratégia geral de uma empresa é representada por um conjunto hierárquico de estratégias que envolve diferentes aspectos de iniciativas, ações, coordenações, decisões e responsabilidades. Os autores acima definem essa hierarquia em quatro níveis: estratégia corporativa, estratégia da unidade de negócios, estratégia das áreas funcionais em cada unidade de negócios e estratégias operacionais em cada unidade de negócio (ilustração 2, p. 36). A estratégia corporativa consiste nas iniciativas para estabelecer posições em setores diferentes e definir abordagens que elevem o desempenho global do conjunto de unidades que a organização possui. As estratégias das unidades de negócios são responsáveis por originar um desempenho bem-sucedido em uma linha de negócio específica por meio da busca e da manutenção de vantagens competitivas e coordenar a concepção das estratégias de níveis inferiores da organização. As estratégias das áreas funcionais dizem respeito às ações, aos métodos e às práticas empregados no gerenciamento de funções ou processos empresariais específicos da empresa. E as estratégias operacionais dizem respeito às iniciativas restritas para o gerenciamento de unidades operacionais cruciais (fábricas, centros de distribuição, unidades geográficas) e atividades operacionais específicas, como o gerenciamento de campanhas de propaganda, de atividades de vendas, processo de compras etc..

Diferentemente de Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2007), outros autores de estratégia definem a estrutura hierárquica da formulação estratégica em três níveis: estratégias corporativas, estratégias de negócios ou competitivas e estratégias funcionais ou operacionais (HAX; MAJLUF, 1996, HARRISON, 2005, JOHNSON; SCHOLLES, WHITTINGTON, 2007). E Grant (2005) argumenta que em organizações de grande porte existem subdivisões estruturais, o que causa a demanda para níveis mais complexos de estabelecimento das estratégias e resulta na inclusão da formulação de estratégias funcionais.



**Ilustração 2 - A hierarquia na criação da estratégia de uma empresa.**  
 Fonte: Adaptado de Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2007, p. 39).

As estratégias operacionais de Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2007) são consideradas em outras obras como partes das estratégias funcionais e se configuram como tarefa ou metas dentro das estratégias funcionais. A escolha entre considerar as estratégias operacionais como metas ou tarefas pode ser explicada por meio de uma compreensão relativista dentro das organizações. Normalmente a diferença entre os conceitos está relacionada à escala de ação ou à perspectiva dada pelo líder. O que aparenta ser uma estratégia para um gerente pode ser uma tática para um diretor. Em um sentido mais preciso, as táticas podem ocorrer em qualquer nível; sua diferenciação em relação ao objetivo é que elas são de curta duração, adaptativas, realinhamento de interações de ações etc., enquanto que as estratégias definem uma base contínua para o ordenamento dessas adaptações por meio de propostas amplamente concebidas (MINTZBERG; QUINN, 1996). Portanto, podem se considerar as estratégias funcionais como decisões subordinadas às estratégias de negócios ou competitivas. Essas decisões são tomadas junto às atividades funcionais e aos processos administrativos da empresa, como marketing, gestão de pessoas, produção, finanças, PeD, tecnologia da

informação etc.. Outra consideração sobre as estratégias operacionais serem tratadas como parte das estratégias funcionais acima citadas decorre do fato de que as decisões subordinadas e que operacionalizam a busca da vantagem competitiva e do crescimento também podem ser enxergadas como programas de ação. Essa confusão decorre do ponto de vista adotado. Nesse nível hierárquico, se for tomada a estratégia funcional como referência, as decisões subordinadas poderão ser vistas como ações para alcançar os objetivos estabelecidos no nível superior. Essa regra segue uma definição dada por Mintzberg (1995) em que os programas são passos específicos de ações necessárias para atingir os objetivos principais da estratégia. Outra confusão no nível funcional decorre do uso genérico do termo plano estratégico nas diferentes áreas funcionais, como marketing, recursos humanos, produção e finanças. Esses planos simplesmente têm como resultante a definição dos programas de ação de cada área acima listada e estão subordinados às estratégias competitivas.

A estratégia corporativa refere-se ao processo de escolha de mercados, setores ou indústrias a serem atendidos, a estratégia de negócios ou estratégia competitiva refere-se ao modo como a empresa atuará em determinado mercado, e a funcional refere-se ao modo como as vantagens competitivas serão alcançadas. Toledo (2003) também corrobora a ideia e chama a atenção ao argumentar que as estratégias não estão isoladas umas das outras, mas interagem entre si e são subordinadas em uma sequência lógica. Isso implica que a construção das estratégias nos diversos níveis parte da corporação e vai influenciando a definição dos outros objetivos alocados nos níveis competitivos e funcionais das empresas. Faulkner e Campbell (2003) argumentam que os conceitos sobre estratégias corporativas são vistos na literatura de modo consensual como um tópico separado dos níveis de negócios há apenas uma década. Essa característica temporal parece explicar as razões de o assunto ainda causar confusão entre distinguir os temas corporativos dos competitivos. Apesar de serem cruciais para a formulação estratégica de toda uma organização, muitos assuntos pertinentes a esse tipo de estratégia ainda se encontram embutidos dentro de temas a respeito de estratégias competitivas, e outros relacionados a temas de negócios ainda são vistos no tratamento de conceitos corporativos.

As estratégias corporativas estão relacionadas com o escopo geral da empresa e o modo como elas contribuem na agregação de valor a diferentes partes da organização, o que inclui cobertura de negócios, diversidade de produtos/serviços e o modo como os recursos são alocados em diferentes partes da organização (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Segundo Toledo (2003), as estratégias corporativas têm como característica garantir a realização dos

objetivos de crescimento da empresa ao longo do tempo por meio da avaliação das unidades estratégicas de negócio atuais e pretendidas e de uma análise estratégica para alocação de recursos. Essas estratégias visam decidir sobre os negócios em que uma empresa atuará e o montante de recurso necessário para mantê-los. Ansoff (1988) afirma que estudos a respeito das firmas comerciais demonstram que o comportamento ao lucro máximo é, na melhor das hipóteses, limitado a uma minoria. E que o comportamento eficiente, empreendedor, agressivo poderia ser encontrado em qualquer tipo de organização, independentemente de sua necessidade de lucro. Baumol (1964) argumenta que as empresas não possuem o lucro como objetivo, mas um meio para atingi-los. Esse autor descreve um comportamento voltado para o crescimento e o uso do lucro como meio de garantir recursos para expansão das empresas. Ansoff (1988) justifica esse comportamento pela perspectiva de extinção que as empresas enfrentam em seu dia a dia. Quando não há ameaças à sobrevivência, as empresas apresentam uma ampla gama de diferenças em sua interação como o ambiente, gerando inclusive uma falta de ambição em torno de suas atividades. No entanto, quando o ambiente se torna hostil, as empresas voltam suas atenções para fora e analisam suas chances de sobrevivência, escolhendo aquela com a maior probabilidade de êxito.

Existem cinco estratégias de crescimento possíveis para uma empresa, sendo que três delas estão relacionadas ao crescimento intensivo (KOTLER; KELLER, 2006, ANSOFF, 1957), que são descritos a seguir. As estratégias de crescimento intensivo visam identificar oportunidades de crescimento dos negócios atuais das empresas e podem se configurar como penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. A estratégia de crescimento integrado visa identificar oportunidades de crescimento em negócios relacionados com os atuais. Elas podem buscar adquirir empresas a montante ou a jusante ou buscar realizar integrações horizontais via fusões ou aquisições. Por fim, a empresa pode optar por uma estratégia de crescimento diversificado, em que ela procura identificar oportunidades de crescimento em negócios não relacionados com os atuais (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

A decisão de investir ou não nos diversos negócios de uma empresa dependerá da estrutura da indústria analisada caso a caso. Porter (1998) definiu cinco forças competitivas que afetam a atratividade e a competitividade em determinada indústria. Essas forças se referem aos entrantes potenciais, ao poder de barganha dos compradores e vendedores, à ameaça de produtos substitutivos e, por fim, à concorrência com outras empresas atuais. Hooley, Saunders e Piercy

(2005) adicionam que qualquer organização diversificada precisa encontrar métodos para avaliar o equilíbrio dos negócios em seu portfólio e para ajudar na alocação de recursos entre eles. Os autores (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, KOTLER; KELLER, 2006) indicam, ainda, alguns exemplos desses métodos, ou melhor, ferramentas: matriz da Boston Consulting Groups – BCG e a matriz multifator desenvolvida pela General Electric – GE. Essas ferramentas auxiliam o processo de decisão em nível corporativo. A matriz BCG ajuda a organização a saber quais são as unidades de negócio onde há um crescimento de mercado e suas posições relativas aos concorrentes. Nessa matriz existem quatro posições baseadas em dois eixos. O que descreve o crescimento de mercado também apontará a quantidade de recursos que a unidade demandará para manter sua vantagem competitiva, enquanto a participação de mercado indica o montante de recursos que a unidade disponibiliza para a organização. Essa matriz fornece informações sobre a carteira atual de negócios e serve de alerta para possíveis inadequações, como, por exemplo, possuir apenas negócios demandadores de recursos com baixa participação de mercado. Por outro lado, a matriz GE possibilita visualizar a atratividade do mercado juntamente com a competitividade da empresa. Nessa matriz há uma boa oportunidade de entrada quando existem simultaneamente um mercado atrativo e uma unidade de negócio com boas condições de vencer em sua disputa. Os fatores de atratividade são tamanho do mercado, taxa de crescimento anual do mercado, evolução histórica do lucro no mercado, intensidade da competição, tecnologia exigida, vulnerabilidade à inflação, condições sociais, políticas e legais, ritmo de mudanças tecnológicas, restrições político-legais, barreiras de entrada e barreiras de saída. Já os fatores de competitividade são a participação de mercado atual, crescimento da participação de mercado, qualidade do produto, reputação da marca, força de distribuição, eficácia do esforço promocional, capacidade produtiva, custos unitários de produção, competitividade do preço, desempenho em pesquisa e desenvolvimento e capacidade gerencial. Bowman, Singh e Thomas (2002) também listam ferramentas que possuem a finalidade de analisar o ambiente dos mercados. Além da análise das cinco forças de Porter (1998) e das matrizes BCG e GE, os autores acima (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002) destacam as seguintes análises: a que relaciona os pontos fracos e fortes empresa, bem como ameaças e oportunidades – SWOT; a que verifica o impacto do lucro da estratégia de mercado – PIMS; a que verifica a cadeia de valor – *Value Chain Analysis*; a que analisa os cenários – *Scenario Analysis*; a que estuda de modo conjunto a estratégia, estrutura, sistema, estilo, assessoria, habilidades e valores compartilhados – *Seven-S Framework*; que verifica a maximização do valor para o acionista – *Value Based Planning*; a que avalia o valor econômico adicionado e o fluxo de caixa gerado pelas partes da organização – EVA; a que estuda a

capacidade ou habilidades existentes para competição da empresa – *Capability Analysis*; a que relaciona numa mesma avaliação as questões de incerteza de mercado e as opções de tomada de decisão estratégica – *Strategic Option Analysis*.

Segundo Faulkner e Campbell (2003), o modelo de escolha de portfólio apresenta problemas. Diversas empresas que seguiram os passos similares de decisão estratégica sob as ferramentas de escolha de portfólios apresentaram resultados insatisfatórios nas décadas de 1980 e 1990, apesar de não existirem comprovações empíricas generalistas que refutassem totalmente a ideia de portfólio. Faulkner e Campbell (2003) advogam que uma visão complementar é necessária para evitar os erros possíveis de uma análise de portfólio. Os autores sugerem que a formulação estratégica em nível corporativo não deve se ater apenas à criação de valor mas também à sua destruição. Essa ideia é denominada como Teoria da companhia pai (*parent company theory*). Campbell (2003) defende que muitas companhias pais destroem valores e que negócios dentro de um portfólio corporativo podem ser melhores geridos independentemente como empresas do que como afiliadas de uma corporação.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) corroboram a visão defendida por Faulkner e Campbell (2003) apresentando os argumentos envolvidos entre as atividades geradoras de valor e as destruidoras de valor. Entre as atividades que agregam valores nas decisões corporativas está a capacidade de manter o foco geral da organização em torno de suas unidades de negócios, manter claro para os *stakeholders* o que é a corporação como um todo sobre a razão das escolhas dos portfólios e seu impacto no crescimento organizacional e manter claro internamente junto às unidades de negócios as razões das escolhas estratégicas e suas inter-relações com as unidades de negócios. Além da importância de manter a clareza da organização, dois outros papéis são demandados para a geração de valor. O segundo papel consiste na intervenção nas unidades de negócios para melhorar os seus desempenhos ou auxiliar no desenvolvimento estratégico competitivo dessas unidades. E o terceiro papel é ofertar serviços e recursos centrais, como investimentos, compartilhamento de recursos que gerem vantagens de escala, particularmente no uso de infraestrutura, serviços de suporte especializados, criação de conhecimentos e compartilhamento de processos para a promoção da inovação e aprendizado e ajuda a redes externas de colaboração. Já as atividades destruidoras de valor são tidas como disfunções presentes na relação corporação–unidade de negócios que destroem valores os quais as unidades de negócios obteriam por si próprias, independentes da unidade de controle corporativo. Entre as atividades destruidoras de valores, mais

especificamente, destacam-se aquelas que criam deseconomias, como agregar custos com sistemas e hierarquias que atrasam decisões, gerar ambientes seguros de modo artificial para as unidades de negócios, dificultar o entendimento da visão daquilo que a organização é como um todo e manter ambiente propício para ambição gerencial dos gerentes das unidades subordinadas. No último caso, os gerentes das unidades subordinadas à corporação podem almejar as posições de decisão corporativa em vez de desempenhar uma real contribuição na criação de valor no nível da unidade de negócios. Derivado das considerações anteriores expostas sobre a teoria da empresa pai, pode-se assumir que a escolha de um portfólio deve considerar a criação ou a destruição de valor além dos custos relacionados às oportunidades de mercado e capacidades internas organizacionais. De modo mais claro, Campbell (2003) afirma que uma empresa só pode ser incluída num portfólio caso os custos envolvidos em sua administração pela corporação sejam menores que os valores adicionados. Nesse caso, é preferível que a unidade de negócio seja tratada como uma empresa independente.

Após a definição dos mercados a serem atendidos pela organização deliberados nas estratégias corporativas, eles precisam ser conquistados e mantidos pela empresa. Porter (1989) teoriza essa postura como o processo pela busca de uma estratégia competitiva ou de negócios. Essa estratégia pode ser conquistada de muitas maneiras, entretanto é possível sintetizá-las em duas propostas globais: liderança em custos e diferenciação (PORTER, 1989). Junto a essas duas estratégias genéricas, Porter (1989) sugere que uma empresa pode obter sua vantagem competitiva por meio de atuação em um segmento estreito em vez de um limite amplo de segmentos industriais. Nessa situação o autor define que a vantagem competitiva irá se denominar como enfoque de custos ou enfoque de diferenciação.

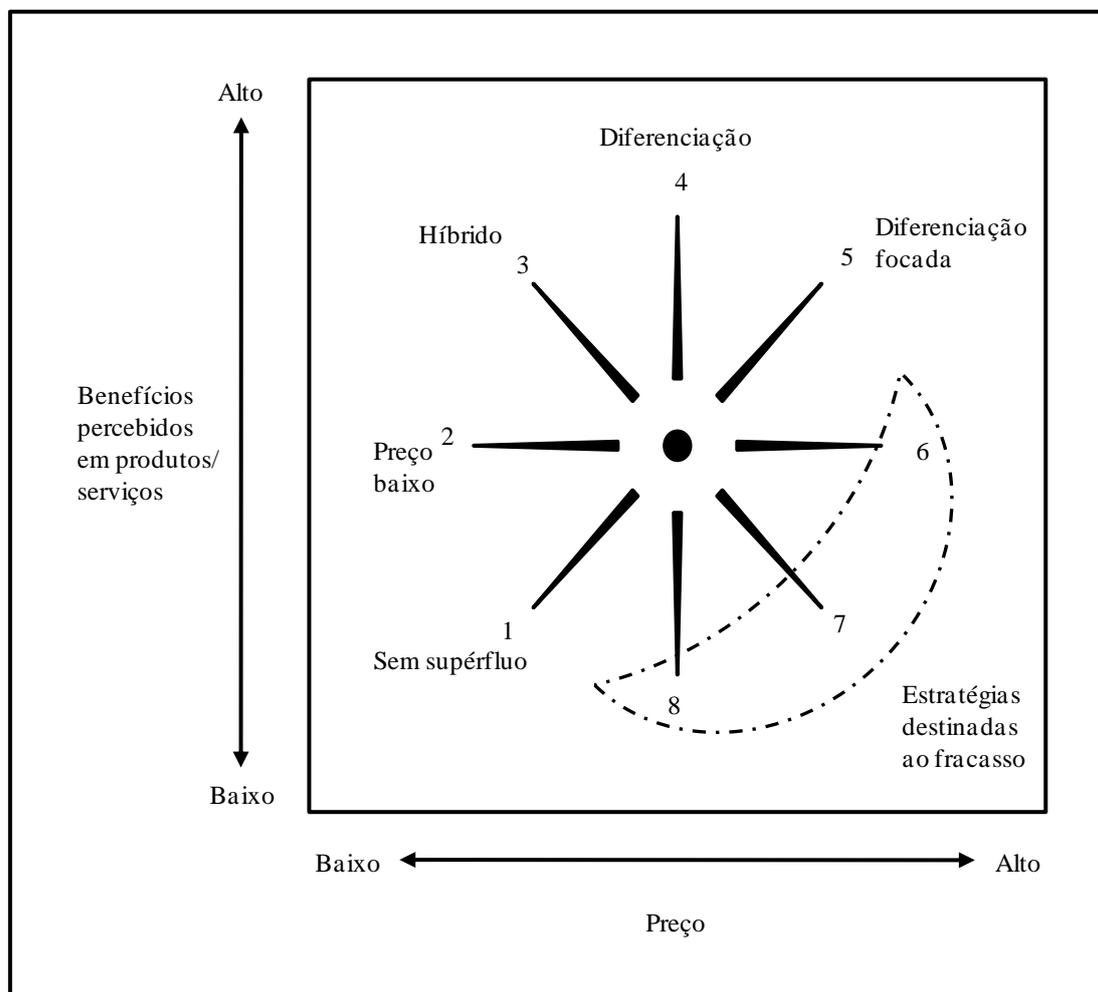
A liderança em custos materializa-se na produção de um bem ou serviço com o menor custo possível dentro de sua indústria. Normalmente, as empresas que adotam essa estratégia buscam economia de escala, tecnologia patenteada ou acesso preferencial a matérias-primas e vendem um produto padrão, sem grandes melhorias. Com custos menores que a média na indústria em que atua, a líder em custos consegue obter retornos mais altos. Mesmo com enfoque nessa estratégia, o produto resultante desse tipo de estratégia não pode fugir muito de seus concorrentes, ou seja, não pode ficar muito abaixo do padrão de qualidade dos adversários para não desaparecer das alternativas de compra do consumidor por ser excessivamente inferior. Habitualmente, a competição com empresas que adotam essa estratégia se delinea como muito

acirrada, porque cada ponto de *market share* é considerado crucial (PORTER, 1989). Em contraste a uma liderança em custos, Porter (1989) argumenta que, por meio de algumas dimensões de produto altamente valorizadas pelo consumidor, uma firma pode buscar a liderança em uma indústria. Nesse caso, há o posicionamento singular ou único de atributos valorizados em seus produtos para satisfação de necessidades do consumidor, e sua recompensa, todavia, advém da cobrança de um preço *premium*. A diferenciação pode ser baseada em diversos fatores, como distribuição, produto, ferramentas de marketing etc., desde que representem singularidade perante a concorrência. Da mesma forma que na situação de liderança em custos, o usuário dessa estratégia não pode esquecer totalmente o custo, senão será descartado das opções de compra do consumidor. Os retornos superiores à média da indústria serão evidentes se a empresa conseguir com o seu preço *premium* cobrir altos custos do produto superior ofertado.

As estratégias competitivas refletem a capacidade da organização em se ajustar de acordo com o identificado em relação a sua atratividade e competitividade. Besanko *et al.* (2008) relativizam as posições estratégicas genéricas ao definirem o conceito de valor criado. Enquanto Porter (1989) argumenta que o melhor proveito competitivo está na capacidade de aproveitar a cadeia de valor da empresa reduzindo custos ou em seu oposto, criando diferenciais relevantes para os consumidores, Besanko *et al.* (2008) argumentam que o melhor proveito da organização está no fornecimento de um valor criado superior em relação ao concorrente, onde os excedentes do comprador são somados ao lucro auferido pela empresa menos os custos de produção.

O modelo de posicionamento estratégico de Porter (1989) contribuiu para o entendimento sobre as opções de escolha que uma organização deve possuir para atingir uma vantagem competitiva. Entretanto, quando adicionada a questão de formação de valor como meio de gerar vantagens competitivas, as proposições de Porter (1989) não refletem outras possibilidades de estratégias. Uma opção alternativa sobre o uso das estratégias genéricas de Porter foi desenvolvida por Bowman e D'Aveni (FAULKNER; BOWNAN, 1995, D'AVENI, 1995, *apud* JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, p. 278). Ela segue o princípio de que as organizações atingem vantagem competitiva ao dar a seus clientes aquilo que eles querem ou demandam de modo mais efetivo que os concorrentes ao mesmo tempo que incluem as definições de liderança em custos e diferenciação. Baseado nessa aceção de estratégia competitiva, Johnson, Scholes e Whittington (2007) estabelecem oito opções estratégicas que levam em consideração um

binômio formado por benefícios percebidos e preço. A ilustração 3 resume as possíveis opções de estratégia competitiva.



**Ilustração 3 - O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva.**

Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 279).

No esquema apresentado (ilustração 3), nota-se a existência de um plano constituído de dois eixos. O eixo vertical estabelece um *continuum* sobre benefícios percebidos em produtos/serviços, e o eixo horizontal trata do preço estabelecido. Posicionado dentro desse plano estão as diversas possibilidades de estabelecer a estratégia competitiva de uma organização. As posições um e dois tratam de estratégias de baixo preço e baixo benefício ofertado. A primeira posição tende a ofertar produtos para segmentos específicos, e a segunda se relaciona à liderança em custo advogada por Porter, visto que nesta situação existem riscos de guerras de preços e margens de contribuições baixas. As posições três, quatro e cinco encaixam-se genericamente nas estratégias de diferenciação. A escolha híbrida se baseia na ideia da existência de uma base de custo baixa e reinvestimento em preço baixo e diferenciação.

A quarta posição híbrida pode ser subdividida em escolhas de preços regulares ou *premium*. Na primeira situação, o valor agregado percebido pelo usuário gerará benefícios de participação de mercado, e na segunda esse valor será apenas suficiente para manter o preço *premium*. A diferenciação focada ocorre quando o consumidor percebe o preço *premium* de modo superior à posição de diferenciação com preço *premium*. Nas situações seis, sete e oito, Johnson, Scholes e Whittington (2007) argumentam que o resultado não gerará vantagens competitivas, e as estratégias provavelmente falharão. Na sexta e na oitava posição as margens elevadas praticadas ou os benefícios menos percebidos em relação aos concorrentes gerarão perda de mercado. Já a oitava posição só se manterá viável caso exista uma situação de monopólio dentro do escopo competitivo da empresa.

Outro ponto na formulação de estratégias competitivas está na preocupação em sustentar uma vantagem competitiva. As vantagens competitivas podem ser resguardadas por meio de mecanismos de isolamento que neutralizem as fontes de criação de valor dos concorrentes (BESANKO *et al.*, 2008). Esses mecanismos podem ser barreira contra imitações (restrições legais como patentes e direitos autorais, acessos exclusivos aos clientes, economias de escala em mercados limitados, e barreiras inatingíveis relacionadas a circunstâncias históricas e à complexidade social) ou vantagens advindas de mudanças rápidas (curvas de aprendizado, externalidades de redes, reputação de marca quando os consumidores não possuem certezas sobre a qualidade do produto etc.). Nessa perspectiva, a estratégia competitiva pode ser vista numa estrutura baseada em recursos (visão baseada em recursos). Barney e Clark (2007) corroboram tal ideia afirmando que a vantagem competitiva é derivada de quatro parâmetros-chave: questão do valor que envolve os recursos e capacidades para responder às oportunidades e ameaças do mercado; questão da raridade do controle dos recursos por um número reduzido de firmas; questão da imitação que envolve a capacidade de a firma conseguir imitar o seu concorrente sem os custos necessários para o desenvolvimento de um recurso; questão de organização, que está relacionada a políticas e procedimentos necessários para a exploração do valor, da raridade e da imitação apresentados nos fatores anteriores.

A vantagem competitiva também pode ser obtida por meio de estratégias baseadas em elementos menos tangíveis nas organizações. Prahalad (2004) defende que não basta para a empresa simplesmente realizar exercícios de posicionamento competitivo. Segundo o autor, as empresas devem buscar responder como modelar suas competências em cenários futuros, ou seja, em vez de olhar para análises passadas, devem-se procurar de modo criativo e inovador

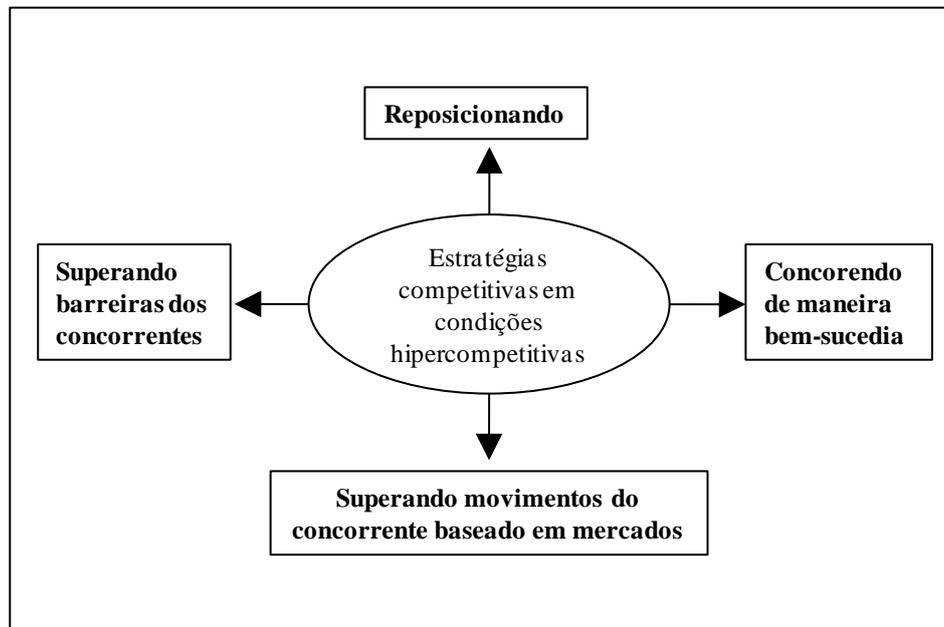
novas oportunidades de mercado, interações com os clientes, outras firmas e mercados relevantes. E Eisenhardt e Santos (2002) contribuem com a ideia da visão da estratégia baseada em conhecimento. Segundo esses autores (EISENHARDT; SANTOS, 2002), a teoria da visão baseada em conhecimento é consistente com um entendimento pluralístico do conhecimento e trata as organizações como sistemas adaptativos complexos em que o significado é construído socialmente por meio de atividades de grupos semiautônomos.

Em decorrência das concepções sobre estratégias competitivas, essas podem ser agrupadas em torno de interpretações sistêmicas ou transacionais. Gummesson (2005) propõe dois fenômenos que buscam ajudar a entender e a formular as estratégias competitivas da organização, a teoria dos sistemas e a teoria de custos transacionais. Em ambos os casos, o autor (GUMMESSON, 2005) defende que as fronteiras das empresas junto a fornecedores e clientes não são claras; formam relacionamentos entrelaçados de maneira ordenada. A estratégia sob o ponto de vista sistêmico argumenta que a empresa está em constante interação com o ambiente, e, por conseguinte, todas as estratégias devem considerar o cliente como extensão desse sistema. Portanto, as ações decorrentes devem buscar a formação de sinergias entre os seus elementos. Já na visão de custos transacionais, as organizações buscam arranjos organizacionais internos e externos que potencializem os ganhos de especialização de escala e escopo com a convivência de níveis de custos transacionais. Ambos os casos resultam em formas de obter vantagens competitivas, visto que corroboram a noção de barreiras contra imitações. A lógica deste obstáculo está no fato de que na abordagem sistêmica o cliente passa a ser visto como um membro da organização, e o segundo, transacional, como a melhor relação de custos, riscos e benefícios entre ambas as partes.

Complementando os modelos de estratégia apresentados anteriormente e das questões relativas do ambiente, o Modelo Delta reflete uma descrição de sucesso das estratégias competitivas (TOLEDO; QUELOPANA; POLERO, 2005). Alguns autores argumentam que esse modelo explica e auxilia o processo de decisões estratégicas no contexto global atual (HAX; MAJLUF, 1996, TOLEDO; QUELOPANA; POLERO, 2005, JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Segundo Hax e Majluf (1996), o Modelo Delta reconhece as estratégias de diferenciação e liderança de custos – Melhor produto, porém vence o paradigma da entrega do melhor produto. Além disso, segundo esses autores, o modelo prevê a opção estratégica de atender os clientes da melhor maneira possível – Soluções aos clientes. Essa estratégia permite que a empresa antecipe as necessidades do cliente, aumente sua compreensão e aprendizagem sobre

eles e, por último, observe impactos positivos nesse relacionamento. Por fim, o modelo considera a opção de a empresa extrapolar os limites organizacionais – *System Lock-in*. Em vez de se concentrar apenas no produto ou no cliente, a empresa considera todos os elementos do sistema que contribuem com a criação de valor econômico. Esses elementos se configuram como fornecedores e outras organizações denominadas complementos e são partes dos sistemas que ofertam os bens e serviços da organização principal (HAX; MAJLUF, 1996, QUADROS JUNIOR, 2005).

Em ambientes considerados hipercompetitivos, as estratégias competitivas podem estar alicerçadas em vantagens temporárias, ao contrário das outras estratégias que se sustentam em vantagens competitivas de difícil imitação. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), nesse ambiente a vantagem competitiva se relaciona à capacidade da organização de mudar sua velocidade, flexibilidade, inovação e ruptura de mercados. Para tanto, essa característica de mudança pode ser feita por meio de diferentes movimentos: (a) reposicionando, (b) superando movimentos do concorrente com base em mercado, (c) superando barreiras dos concorrentes, ou (d) concorrendo de maneira bem-sucedida (ilustração 4).



**Ilustração 4 - Estratégias competitivas em condições hipercompetitivas.**

Fonte: Johnson; Scholes e Whittington (2007, p. 295).

A estratégia de reposicionamento em condições hipercompetitivas segue a lógica de deslocar o posicionamento do binômio benefício percebido–preço apresentado anteriormente. Normalmente, as organizações alteram a posição em relação ao preço, mudando sua estratégia

de diferenciação ou diferenciação focada para outra, como híbrida. Entretanto, assim que esse novo posicionamento é alcançado pelos concorrentes, novas fontes de diferenciação são demandadas, para manter as vantagens existentes (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Na superação dos movimentos do concorrente com base em mercado, espera-se manter as vantagens da organização bloqueando ou imitando os movimentos dos outros concorrentes. A ideia de bloquear as vantagens do primeiro a se mover é relevante quando a iniciativa do concorrente em lançar um produto ou serviço pode trazer perdas futuras para a organização. A resposta nesse caso é o lançamento de um produto ou serviço superior, focar num segmento para minar o poder de mercado do primeiro a mover ou, ainda, lançar alternativas de baixo preço para conquistar uma parcela do mercado com um produto alternativo mais barato antes de entrar no mercado principal. Já a ideia de imitar os movimentos de produto/mercado dos concorrentes serve para aproveitar as vantagens desenvolvidas nos novos mercados e fazer com que o concorrente tenha as mesmas dificuldades para manter sua vantagem inicial (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Outra questão de difícil sustentação em ambientes competitivos consiste na manutenção de barreiras de entrada para sustentar as vantagens competitivas. A superação das barreiras dos concorrentes pode ocorrer quando a organização percebe a existência de ciclos de vida mais curtos dos produtos e serviços frente às condições de hipercompetição. Nessa situação, a empresa pode tomar a vantagem aproveitando-se dos períodos subsequentes de introdução ou de declínio do produto ou serviço. Abalar as fortalezas dos concorrentes é outra opção estratégica. Invadir territórios de atuação ou segmentos dos concorrentes empregando os recursos próprios de outras regiões ou de outros mercados é outra forma utilizada de movimento estratégico. Contraposições de recursos frente aos concorrentes também podem ajudar a derrubar barreiras, seja formando um superávit substancial de recursos para enfrentar uma guerra competitiva ou enfrentar movimentos inesperados dos concorrentes, assim como concentrar esforços em nichos de mercados no caso de empresas pequenas contra grande concorrentes ou realizando fusões e alianças de modo que o resultado dessas ações equiparem os recursos da organização frente à concorrência (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Assumindo a ideia de que em ambientes hipercompetitivos as vantagens competitivas não se sustentam por grandes períodos de tempo, Johnson, Scholles e Whittington (2007) alegam que, para que uma organização possua uma estratégia competitiva bem-sucedida, a direção da

empresa necessita aprender a ser a melhor, fazendo as coisas mais rapidamente do que a concorrência, e sugerem às organizações alguns princípios relevantes, como estar preparada para prevenir a imitação por outros, competindo de novas formas por meio de processos de criação contínua de novas vantagens; evitar atacar as fraquezas dos concorrentes sem o conhecimento dos possíveis comportamentos de reação; preferir uma série de movimentos menores coordenados a grandes mudanças repentinas; romper o *status quo*, tendo a capacidade de “quebrar o molde” constantemente; evitar a previsibilidade, visto que as identificações de padrões de comportamento pelos concorrentes os ajudam a prever os próximos passos da organização, e, na medida do possível, utilizar sinais dissimuladores de intenções estratégicas para influenciar os movimentos de resposta dos concorrentes.

## **2.4 Estratégias de marketing**

A estratégia de marketing pode ser considerada como parte das estratégias funcionais de uma organização. Ferrell e Hartline (2006) defendem a ideia de que a estratégia de marketing busca selecionar mercados-alvos e o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). Além disso, os autores acima argumentam que essa estratégia deve se adequar às necessidades e aos propósitos da área funcional com respeito ao cumprimento de metas e objetivos, ser realista em relação aos recursos disponíveis da organização e estar em coerência com a missão, as metas e os objetivos definidos em instâncias superiores da empresa.

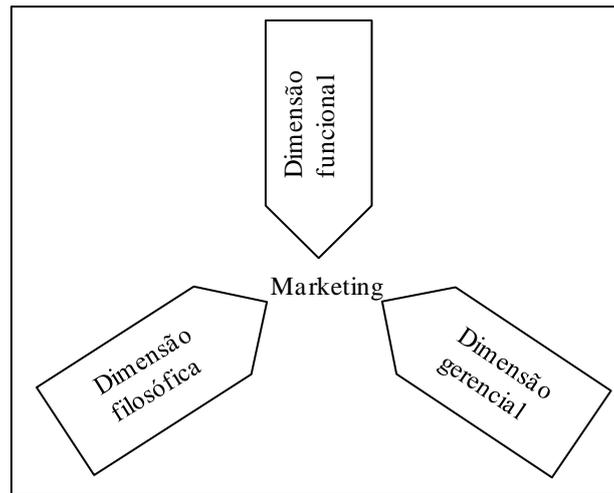
Cravens e Piercy (2007) corroboram a noção de funcionalidade das estratégias de marketing. A estratégia de marketing deve possuir uma coerência com as prioridades da estratégia empresarial e estar integrada a outras estratégias funcionais. A estratégia de marketing é defendida como o desenvolvimento de uma visão relacionada aos mercados que interessam à organização, selecionando as estratégias pretendidas nesses mercados, definindo objetivos e desenvolvendo, implantando e administrando posicionamentos de um programa de marketing ajustados às demandas de valor dos clientes de cada mercado-alvo (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Por outro lado, Hooley, Saunders e Piercy (2005) argumentam que o marketing assume um papel fundamental no desenvolvimento e na implantação da estratégia empresarial, em organizações voltadas para o mercado, identificando as demandas dos clientes e comunicando-as de maneira

eficaz para toda a organização, determinando o posicionamento competitivo para combinar as necessidades dos clientes com as capacidades da empresa e conduzindo todos os recursos relevantes para conseguir a satisfação do cliente. Portanto, nessa concepção as estratégias de marketing envolvem decidir sobre a estratégia central da organização, criar um posicionamento competitivo da empresa e de seus produtos ou serviços e implantar essa estratégia (HOOLEY; SAUDERS; PIERCY, 2005). Cravens e Piercy (2007) reconhecem que, apesar de as estratégias de marketing estarem em um nível funcional, a área de marketing pode participar da formulação da estratégia empresarial, ajudando a organização a avaliar as condições de atratividade do mercado, definir valores sob a ótica dos clientes e consumidores e auxiliar na comunicação desses valores da empresa.

Lambin (2000) argumenta que o marketing em uma organização possui duas faces: uma estratégica e outra operacional. O marketing estratégico refere-se a uma abordagem de análise que se constitui na busca de novas oportunidades, na definição dos meios de alcançá-las por meio da escolha de produtos-serviços baseados em suas atratividades e na competitividade organizacional e se dimensiona num plano de médio e longo prazo cuja responsabilidade é interfuncional. E o marketing operacional ocorre por uma abordagem voluntarista, explora as oportunidades existentes por meio da definição de um composto de marketing (preço, produto, praça e promoção) e se pauta num horizonte de curto prazo, limitando-se à área funcional de marketing. Portanto, para Lambin (2000), as estratégias de marketing, numa concepção de marketing estratégico, são as próprias estratégias competitivas da organização. Cabe ressaltar que essa ideia é defendida em organizações cuja orientação esteja voltada para o mercado.

As exposições sobre as estratégias de marketing refletem um problema de definição sobre sua hierarquia dentro do processo de formulação estratégica das organizações. Dependendo da interpretação dos autores ao conceituar as estratégias de marketing, essas podem se situar num nível funcional e operacional ou num nível competitivo ou de negócios. Essas diferenças estão relacionadas à abrangência dos conceitos de marketing que se cristalizam em dimensões conceituais distintas. Toledo (1994) propõe uma forma de conceituar o marketing de modo a contemplar, simultaneamente, a multiplicidade de seus aspectos instrumentais e institucionais e que se alinha à dinâmica mutável do ambiente e forças que afetam a relação da organização com o mercado. Por meio de seu modelo tridimensional de marketing, o autor visa a um conceito de marketing suficientemente abrangente, flexível e adaptável, envolvendo três dimensões: funcional, gerencial e filosófica (ilustração 5, p. 50).



**Ilustração 5 - Conceito tridimensional do marketing.**  
Fonte: Toledo (1994).

Toledo (1994) afirma que a dimensão funcional refere-se à própria natureza do marketing, seu objeto e objetivo. Toda ação do marketing está centrada na troca – seu objeto – como forma intencional de obtenção de bens, serviços e benefícios para a satisfação de necessidades e desejos pessoais e organizacionais, com o pressuposto de que cada uma das partes integrantes do processo apresente uma proposta que tenha valor para a outra. O objetivo de marketing é criar, facilitar e estimular a troca de modo eficiente e produtivo. Ao contrário das outras duas dimensões de marketing, a função do marketing não se altera perante as estratégias e estruturas organizacionais, visto que se trata de um princípio inerente a qualquer negócio. A dimensão filosófica procura destacar o conceito ou orientações subjacentes às atividades de marketing, assentando ou não as bases que fundamentaram a filosofia de ação administrativa da organização. O conceito de marketing é uma filosofia ou orientação que se permeia em diferentes níveis nas concepções estratégicas da organização. Esta filosofia no limite direciona as empresas para o mercado e as orienta para necessidades, desejos, interesses e motivação do cliente-alvo, pressupondo como ponto de partida a busca da satisfação do cliente. Neste caso, todas as estratégias corporativas, competitivas e funcionais serão influenciadas pelo marketing. Campomar e Ikeda (2006) argumentam que o ambiente em que a empresa está inserida favorecerá diferentes filosofias de gestão e influenciará as estratégias dessas empresas. Portanto, a filosofia de marketing terá um papel predominante nas decisões das empresas quando estas forem direcionadas à condição de mercados onde a oferta será maior que a demanda (tabela 1, p. 51).

O marketing pode cobrir um espectro mais amplo ou mais estreito, dependendo do tipo de orientação que a empresa adote. Uma empresa que adote uma orientação voltada para produto,

como filosofia de ação administrativa, contará com uma área de marketing desempenhando um papel funcional ou operacional. Por outro lado, empresas que pautam sua ação administrativa em uma filosofia que corresponda a uma orientação para mercado terão seu foco expandido e uma área de marketing envolvida em um variado espectro de atividades. Neste último caso, o marketing figura como um complemento estratégico para a organização atingir seus objetivos de crescimento, rentabilidade e competitividade, e, portanto, as execuções das funções de planejamento de marketing e planejamento estratégico se tornam sinérgicas.

**Tabela 1 - Influência do ambiente e a orientação da empresa.**

<b>Característica do ambiente</b>	<b>Orientação da empresa</b>
Demanda maior que a oferta	Produção e/ou vendas
Ambiente financeiro instável	Finanças
Ambiente tecnológico em constante modificação	Produto e tecnologia
Oferta maior que a demanda	Marketing

Fonte: Baseado nas ideias de Campomar e Ikeda (2006).

Ao verificar que as estratégias de marketing partem da definição e da escolha de segmentos de atuação e de um posicionamento que são executadas por meio de um composto de marketing, aparecem concepções que a princípio geram confusões. Por exemplo, Lambin (2000), ao definir o composto de marketing, expressa essas como decisões de ordem hierárquica inferior às estratégias de seleção de segmentos e posicionamento, e, por outro lado, Ferrell e Hartline (2006) expressam todas as decisões dentro de um mesmo nível hierárquico, mas seguindo uma sequência de decisões. Essa inconsistência pode ser dirimida ao verificar que existe de fato uma hierarquia de decisões na administração de marketing. No exemplo, Lambin (2000), ao diferenciar o marketing estratégico do marketing operacional, estabelece uma ordem hierárquica superior para as decisões de seleção de mercados-produtos em relação às decisões estratégicas de preço, produto, distribuição promoção, enquanto Ferrell e Hartline (2006) consideram as estratégias como o meio pelo qual a empresa atingirá seus objetivos de marketing. Os objetivos de marketing são alcançados a partir da seleção e da análise de mercados-alvos que, por sua vez, norteiam a criação e a manutenção de um composto de marketing para alcançar o objetivo pretendido.

Utilizando as relações entre estratégias de Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2007), a opção de divisão entre atividades de segmentação e posicionamento, como no caso de Lambin (2000), ganha coerência teórica, visto que se reconhece a existência de estratégias operacionais como o último nível da formulação estratégica. Já no exemplo de Ferrell e Hartline (2006), a opção de definirem todas as atividades de marketing dentro de um mesmo nível hierárquico

segue a ideia de Mintzberg (1995), em que as atividades de marketing ajudam a formulação de um programa de ação necessário para atingir os objetivos principais da estratégia de marketing. Portanto, as confusões que a princípio parecem existir entre diferentes autores sobre o que constitui uma estratégia de marketing são dirimidas se essas forem sustentadas por definições de relações hierárquicas no processo de formulação estratégica.

Não obstante, é importante não confundir as estratégias funcionais de marketing com as estratégias organizacionais que se sustentam nos conceitos de marketing. Nessa linha de pensamento, todas as atividades de marketing tratadas a seguir estão em um nível de decisão funcional e não constituem diretamente parte integrante do processo de planejamento organizacional como um todo.

“Marketing é a função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação, entrega de valores aos consumidores e gerenciamento do relacionamento com o consumidor de modo a beneficiar a organização e os *stakeholders*.” (AMA, 2009). A dimensão funcional de marketing está voltada para o conjunto de atividades organizacionais relacionadas à criação e à execução das estratégias de marketing, moldando dessa forma os procedimentos a serem seguidos pela área de marketing a fim de que a organização possa concretizar seus objetivos dentro de uma filosofia de negócios. Além disso, a administração de marketing é “o processo de estabelecer objetivos de marketing para uma organização (considerando os recursos internos e as oportunidades de mercado), o planejamento e execução das atividades para alcançar esses objetivos e a mensuração do progresso alcançado dessa realização” (AMA, 2009). A definição apresentada sobre a administração de marketing indica que esta ocorre sob um enfoque sistêmico, visto que essa abordagem é uma forma de enxergar a realidade que, quando aplicada às organizações, possibilita compreender a totalidade dos processos e mensurar seus resultados. E, portanto, corrobora a ideia de que as decisões de marketing são subordinadas às estratégias de negócios estabelecidas. A ideia sistêmica é defendida por Fisk (1967). O autor argumenta que o marketing se comporta como um sistema aberto em que ocorrem interações num fluxo de informações, bens, propriedade, dinheiro e incidências de riscos (FISK, 1967). Além disso, Fisk (1967) defende que o sistema de marketing não surgiu porque alguém o desejou. Essa forma de enxergar o processo administrativo de marketing de modo sistemático, na verdade, representa a essência de centenas de anos de experiência com transações. E segundo Campomar (1984):

A introdução do marketing sistemático por meio da administração de marketing em

uma organização traz dois benefícios: primeiro, pela melhor compreensão das necessidades do ambiente, a organização desenvolve bens e serviços adequados, o que gerará a satisfação deste ambiente. Segundo, pelo conhecimento adquirido através da formulação técnica das atividades, elas deverão ser realizadas com maior eficácia, o que, juntamente com o primeiro benefício, irá aprimorar o resultado das trocas (CAMPOMAR, 1984, p. 43).

A abordagem sistêmica proposta defende que os processos de administração sejam representados por um sistema combinado por um conjunto de variáveis que interajam entre si e que gerem resultados que são avaliados e mensurados. As variáveis que interagem com o sistema de marketing e que são norteadas pelas estratégias de marketing ficam contidas na escolha de um posicionamento que se reflete em um composto formado por produto (bens, serviços e ideias), preço, distribuição e promoção. É esse composto que deve ser adaptado e coordenado pela administração junto a segmentos de mercado selecionados na definição da estratégia de marketing.

A primeira etapa da formulação da estratégia de marketing é a segmentação de mercado. Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), dentro de um mercado geral existem grupos de consumidores – segmentos de mercado – com diferentes desejos, preferências de compra, características comportamentais e de uso do produto. Essas diferenças podem ser pequenas, e neste caso um único composto de marketing é suficiente para atender todo o mercado geral. Em outra situação, um mercado geral pode conter grandes diferenças entre seus segmentos, e uma estratégia única muitas vezes se mostra ineficaz para atingi-los. A projeção de determinado composto de marketing, seja para um mercado geral, seja para um único segmento de mercado, constitui um mercado-alvo. Para alcançar um mercado-alvo, é necessário identificá-lo e descrevê-lo. Essa atividade de marketing é chamada de segmentação. McCarthy (1982) argumenta que não faz sentido tratar cada indivíduo como um segmento de mercado separado se todos os indivíduos são basicamente semelhantes. Mas, normalmente, existem algumas diferenças importantes, e a segmentação é útil. Em termos ideais, uma boa segmentação contempla alguns padrões:

- homogeneidade: as pessoas dentro de um segmento devem ter um comportamento homogêneo em relação a suas necessidades e atitudes;
- heterogeneidade: os diferentes segmentos devem ter características distintas uns dos outros;
- substancialidade: ser suficientemente grande para o esforço ser compensado;
- operacionalidade: suas dimensões devem permitir a escolha das variáveis do composto

de marketing.

Segundo Kotler e Armstrong (1999), não há uma maneira única de segmentar um mercado. Os profissionais de marketing devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura do mercado. As variáveis de segmentação podem ser agrupadas em quatro grupos de segmentação:

- segmentação geográfica: podem ser regiões, tamanho de um município, localização por cidade ou áreas metropolitanas, clima ou vegetação etc.;
- segmentação demográfica: podem ser idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, educação, renda etc.;
- segmentação comportamental: podem ser ocasiões de compra, condição do usuário, taxa de uso, lealdade etc.;
- segmentação psicográfica: podem ser classes sociais, estilo de vida, personalidade etc..

As variáveis geográficas e demográficas são as mais utilizadas, por serem mais fáceis de mensurar e se acomodarem em sua maioria aos interesses dos consumidores. Já as variáveis psicográficas e comportamentais são importantes quando o objetivo está ligado aos fatores motivadores de compra.

Após identificar os segmentos-alvos por meio da segmentação do mercado, o administrador deve escolher os segmentos que são relevantes para a formulação da estratégia de marketing. Essa escolha está relacionada a três fatores: tamanho e taxa de crescimento do segmento; atratividade estrutural do segmento; objetivos e recursos da organização. Existem três estratégias para atender os segmentos-alvos escolhidos:

- marketing indiferenciado: a organização atende todos os grupos de consumidores com um único composto de marketing, ignorando as diferenças entre os segmentos;
- marketing diferenciado: a organização pretende atingir vários segmentos do mercado e planejar ofertas separadas para cada um deles;
- marketing concentrado: a organização seleciona apenas um único segmento e se concentra nele.

Uma vez escolhidos os segmentos de mercado em que a organização vai entrar, é preciso decidir quais posições ocupar nesses segmentos. Essa terceira parte da formulação da estratégia de marketing denomina-se posicionamento de marketing. A forma de se posicionar ocorre pela

diferenciação do produto ofertado em relação aos produtos da concorrência. As diferenciações propostas devem ser valorizadas pelos consumidores. A diferenciação pode ser por produto, serviços, pelo atendimento dos funcionários, pelos locais de atendimento etc.. Ressalta-se que a diferenciação ocorre de forma integrada com as outras variáveis controláveis de marketing (preço, praça e promoção). O posicionamento em si é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de maneira que ocupem uma posição competitiva e significativa nas mentes dos consumidores-alvos. De forma clássica, podem-se considerar sete alternativas de estratégias de posicionamento de marketing que o administrador utiliza para sua oferta (KOTLER; ARMSTRONG, 1999):

- posicionamento por atributo: ocorre quando uma empresa posiciona-se em um atributo, como tamanho, anos de existência etc.;
- posicionamento por benefício: oferecem benefícios desejados pelos consumidores;
- posicionamento por uso/aplicação: envolve posicionar o produto como o melhor para algum uso ou aplicação;
- posicionamento por usuário: é o melhor produto para um tipo de usuário;
- posicionamento por concorrente: o produto é melhor que o do concorrente;
- posicionamento por categoria de produto: o produto é oferecido como líder de uma determinada categoria;
- posicionamento por qualidade/preço: situação em que o produto é oferecido por mais valor.

Após a definição do posicionamento de marketing, este deve ser definido em termos específicos num composto de marketing. O composto de marketing é a reunião das variáveis controláveis que a organização dispõe para satisfazer o mercado-alvo. Diversas listas de elementos foram desenvolvidas para descrever essas variáveis ao longo dos anos (EL-ANSARY, 1974). Borden (1964) foi o primeiro a definir claramente o composto de marketing, descrevendo 12 variáveis controláveis de marketing. Pouco depois de Borden, Lazer (1967) dividiu as variáveis em três grupos: o composto de bens e serviços, que incluía o preço, o composto de comunicação e o composto de distribuição. Por fim, estabeleceu-se a classificação proposta de McCarthy (1982), que prevê quatro variáveis controláveis: produto, preço, praça e promoção.

A seguir é apresentado um resumo comparativo elaborado por El-Ansary (1974) com os esquemas de classificação do composto de marketing de Borden, Lazer e McCarthy (tabela 2, p. 56).

**Tabela 2 - Esquema representativo da classificação dos elementos do composto de marketing.**

<b>Nell Borden</b>	<b>William Lazer</b>	<b>Jerome McCarthy</b>
1. planejamento de produto	1. composto de bens e serviços	1. produto
2. precificação	a. preço	2. preço
3. desenvolvimento da marca	b. embalagem	3. promoção
4. canais de distribuição	c. garantia	4. praça
5. venda pessoal	d. marca	
6. propaganda	e. serviço	
7. promoções	f. linha de produto	
8. desenvolvimento de embalagem	2. composto de comunicação	
9. <i>display</i>	a. propaganda	
10. desenvolvimento de serviço	b. venda pessoal	
11. manejo físico	c. <i>display</i>	
12. busca de informações ( <i>fact finding</i> ) e análises	d. <i>layout</i>	
	e. promoção de vendas	
	f. relações públicas	
	g. pesquisa de mercado	
	3. composto de distribuição	
	a. canais	
	b. distribuição física	
	c. transporte	
	d. armazenagem	

Fonte: El-Ansary (1974, p. 554).

O esquema proposto por McCarthy é, atualmente, referência para toda a literatura de marketing, o que é explicado por El-Ansary (1974) como a ferramenta pedagógica mais adequada para explicar o composto de marketing.

As atividades de marketing relacionadas ao composto de marketing devem utilizar os quatro “P’s” (Produto, Preço, Praça e Promoção) simultaneamente. McCarthy (1982) afirma que, quando o profissional de marketing desenvolve um composto de marketing, todas as decisões sobre os “P’s” devem ser tomadas ao mesmo tempo, visto que eles são vinculados uns aos outros. Portanto, o composto de marketing nortear-se-á pelas decisões definidas no processo de segmentação e posicionamento de marketing da organização. Resumidamente, ele definirá as estratégias para: (a) a criação de um produto que satisfaça os mercados-alvos, (b) informar e persuadir sobre a existência do produto e seus benefícios (promoção), (c) disponibilizar o produto de maneira a atingir os clientes (praça) e (d) definir qual o preço que será praticado para a oferta do produto.

A formulação e a execução das estratégias de marketing são desenvolvidas e estabelecidas por meio de um planejamento de marketing. É no planejamento de marketing que surgem as estratégias para a seleção e a análise de mercados-alvos e a criação e manutenção de um composto de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2006).

O planejamento é uma das chaves para o sucesso de qualquer empreendimento, e no momento é tão importante quanto o próprio negócio. Todo estudo referente ao insucesso corporativo revela o mesmo problema básico, seja ele qualificado como desqualificado, como má distribuição ou simplesmente falta de competências administrativas. (STEVENS *et al.*, 2001, p. 4).

Em síntese, o entendimento do processo de planejamento de marketing é um fator valioso que auxilia os gerentes a organizarem suas ideias sobre o processo de formulação estratégica de marketing, bem como os vários métodos e procedimentos utilizados (STEVENS *et al.*, 2001).

A organização formal do planejamento de marketing se dá com a elaboração do plano de marketing. Campomar (1983) afirma que o plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades e que define programas de ação necessários ao atendimento desses objetivos. O plano de marketing é a consubstanciação do exercício do planejamento formal.

Segundo Campomar (1983), um adequado plano de marketing deve contemplar elementos básicos para uma boa formalização. Esses elementos são a análise da situação, a definição de objetivos, o delineamento de um programa de ação e a definição de controles. A análise da situação deve conter as análises internas e externas, as situações favoráveis e desfavoráveis e os pontos fortes e fracos que, numa análise conjunta, indicam as ameaças e as oportunidades de marketing. As proposições dos objetivos devem ser específicas, mensuráveis, realísticas, desafiadoras, harmoniosas e estabelecidas de comum acordo e em conformidade com as análises encontradas junto às ameaças e oportunidades. Cada um dos objetivos deve ser especificado em subobjetivos a serem trabalhados pela gerência de marketing. O programa de ação é a especificação das providências, prioridades e ações referentes a cada subobjetivo. Deve ser claro quanto ao orçamento, ao prazo e ao pessoal responsável pela execução. Por fim, os controles são parâmetros utilizados pela administração para verificar o andamento de sua implantação, comparando o planejado com o executado.

## **2.5 Estruturas organizacionais**

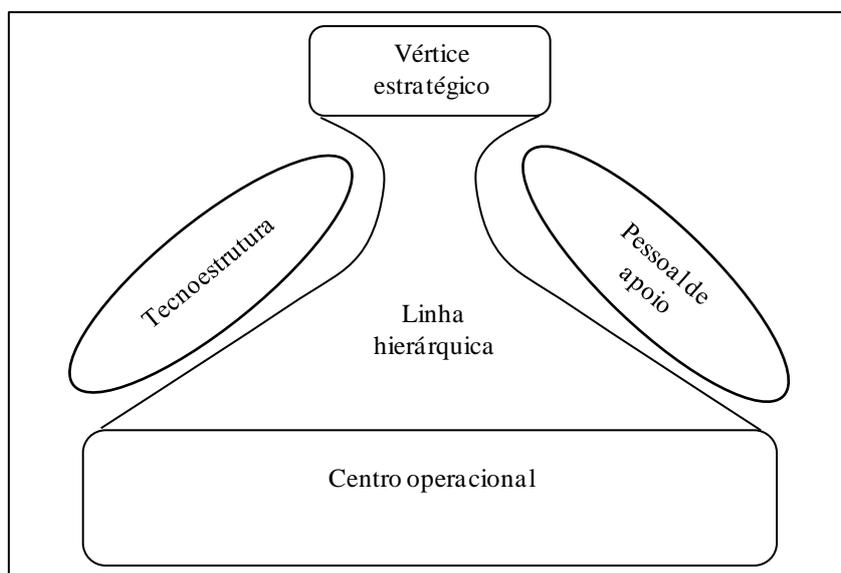
Uma estrutura organizacional pode ser definida como o arranjo de pessoas e tarefas designadas para alcançar os objetivos da organização (FINK; JENKS; WILLITS, 1983). Essa estrutura é o resultado de um processo de divisão da autoridade constituída na empresa em que as atividades

são especificadas e se definem os fluxos de comunicação. É por meio desse sistema que as organizações executam suas estratégias para alcançar seus objetivos. Galbraith (2001) completa esse pensamento lembrando que a estrutura organizacional é delineada para manter ao longo do tempo as escolhas da empresa em coerência com os objetivos organizacionais estabelecidos.

Mintzberg (1979) argumenta que à medida que as organizações se tornam mais complexas surgem dentro das organizações hierarquias de autoridade. E, conforme esse processo se torna mais elaborado, a organização volta-se cada vez mais para a padronização, como o meio, por excelência, de coordenar o trabalho dos seus operacionais. Essa padronização é decomposta em componentes básicos que podem moldar a estrutura organizacional. Mintzberg (1979) defende a existência de um centro operacional, responsável pela execução da produção dos produtos e serviços, e de uma componente administrativa de gestores e analistas, que assume uma parte da responsabilidade dos operacionais e coordena suas atividades. Acima do centro operacional, o componente administrativo é representado em três partes. O primeiro é formado por dois grupos de gestores, um que forma o topo da estrutura hierárquica e outros que se subordinam a essa primeira camada. O topo hierárquico é definido como o vértice estratégico, que concentra os membros encarregados da responsabilidade global da organização. A estrutura formada pelos gerentes subordinados a esse vértice forma a linha hierárquica que liga o primeiro com os centros operacionais. Essa linha se configura como uma linha escalar, que pode ser mais longa ou curta dependendo das características de coordenação demandadas entre as escolhas do vértice estratégico e a sua execução nos centros operacionais. O segundo grupo de gerentes é constituído por estruturas denominadas tecnoestrutura e estruturas de pessoal de apoio. A tecnoestrutura é responsável por questões relacionadas a padronização do trabalho dos outros e pelo desenvolvimento de atividades analíticas. E, por último, as funções de apoio auxiliam indiretamente o funcionamento do centro operacional (ilustração 6, p. 59).

Mintzberg (1995) reconhece que os componentes básicos da organização se relacionam como um sistema de fluxos que são representados em cinco dimensões. A primeira dimensão é vista sob a ótica da autoridade formal, ou relações estabelecidas num organograma, que mostra precisamente a divisão do trabalho existente, a forma como as estruturas se agrupam, quais posições existem numa organização e como elas se agrupam em unidades e que autoridade formal flui entre elas (MINTZBERG, 1995). A segunda forma de enxergar o sistema é representada como um sistema de fluxos regulados no qual se identificam três fluxos distintos dentro do sistema regulado – o fluxo do trabalho operacional, o fluxo de controle das

informações e das decisões e o fluxo das informações funcionais (MINTZBERG, 1995). A terceira dimensão é o sistema de comunicação informal. Ao contrário dos fluxos definidos anteriormente, na terceira dimensão é advogado que muitas vezes os desenhos organizacionais não refletem corretamente as hierarquias de decisão e coordenação de uma organização. Segundo Mintzberg (1995, p. 66), “existem centros de poder que não são oficialmente reconhecidos; redes complexas e ricas de comunicações informais, que por vezes complementam e contornam os canais estabelecidos; e os processos de decisão funcionam independentemente dos sistemas regulados.”



**Ilustração 6 - As cinco componentes básicas da organização.**  
Fonte: Mintzberg (1979, p. 20).

Campomar (2009) corrobora a existência e a relevância de estruturas informais nas organizações e argumenta que “toda empresa possui um e um personograma no qual são estabelecidas de fato as relações de coordenação e controle e que se sobrepõe ao organograma oficial das empresas”. A quarta forma de enxergar o sistema é como um sistema de constelações de trabalho. Reconhecendo-se a existência de relações informais na administração dos recursos organizacionais, pode-se reconhecer também a formação de grupos de indivíduos que se comunicam mais intensamente entre si do que entre outros grupos. Nesse caso, a organização toma a forma de um conjunto de constelações de trabalho, com a existência de grupos quase independentes de indivíduos que trabalham sobre questões específicas ao nível hierárquico em que estão situados (MINTZBERG, 1995). A quinta dimensão consiste em considerar a organização como um processo de decisão *ad hoc* no qual todos os sistemas anteriores vistos

são colocados para funcionar e representar simultaneamente o processo de decisão que efetivamente resulta numa ação. Nessa abordagem, busca-se compreender a origem da decisão tomada, seus precedentes e sua formulação, assim como os efeitos posteriores como resultados em termos de eficiência e eficácia e suas implicações na estrutura organizacional.

Barnes *et al.* (1970) relatam e acreditam que as empresas normalmente usam uma mistura de bases para agrupar suas atividades e que elas normalmente se moldam em torno de poucas bases que refletem a hierarquia principal da organização. Assim, reforça a ideia de múltiplas formas de enxergar os sistemas existentes numa organização vistos por Mintzberg (1995). Segundo Barnes *et al.* (1970), as formas mais comuns de agrupamento e hierarquização são baseadas em diversos grupos, como: regional ou localização, mercados, produtos, especialização funcional, processos ou equipamentos, tarefas etc.. Além dessas categorias, os agrupamentos podem ser gerados por meio de amplitude de controle, capacidade de coordenação, entre outros.

Vasconcellos e Hemsley (2002) consideram que uma estrutura organizacional é composta de três elementos: subsistema de autoridade, subsistema de comunicação e subsistema de atividades, e todos são regidos dentro dos agrupamentos de pessoas existentes nas organizações. Esses agrupamentos específicos formam unidades denominadas departamentos. Essas divisões permitem que os colaboradores das organizações possam ser administrados dentro dessa lógica de subsistemas. Ainda segundo os mesmos autores acima, o que define a departamentalização são as amplitudes de controle, os níveis hierárquicos, grau de descentralização, sistemas de comunicação e o grau de formalização da empresa. O modo de formalizar essas estruturas se dá por meio de organogramas e memorandos de atribuições. Essas divisões se constituem em áreas fins ou áreas de apoio, como processamento de dados ou contabilidade, ou como assessorias. A ideia de áreas de apoio apresentadas por Vasconcellos e Hemsley (2002) segue os princípios defendidos por Mintzberg (1979) acerca dos cinco componentes básicos da organização.

Outra forma de descrever a estrutura das organizações se dá por meio de suas dimensões estruturais. Daft (1995) define as dimensões estruturais como rótulos que descrevem as características internas da organização e que possibilitam a formação de bases para mensuração e comparação das estruturas organizacionais. Burton e Obel (1998) argumentam que um desenho organizacional se serve de uma descrição da organização realizada de modo claro, preciso, observável e mensurável. Segundo Burton e Obel (1998), um desenho organizacional é a especificação de sua configuração, complexidade, formalização, centralização, coordenação e

controle. Daft (1995) define essas dimensões em torno de formalização, especialização, padronização, hierarquia de autoridade, complexidade, centralização, profissionalização e razão de pessoal, esta última definida pela divisão do número de empregados numa área em relação ao número total de trabalhadores da organização. Hall (2004) segue a divisão proposta por Burton e Obel (1998) e agrega essas dimensões em três grupos: complexidade, formalização e centralização. Entretanto, segundo Hall (2004), as questões de coordenação e controle são consideradas em sua obra como parte da discussão da complexidade envolvida.

Burton e Obel (1998) e Hall (2004) definem a complexidade organizacional como a resultante das diferenciações horizontal, vertical e espacial que moldam a organização. A diferenciação horizontal trata do modo escolhido pela organização em subdividir as tarefas desempenhadas. Essas tarefas podem ser subdivididas em termos de especialização de tarefas realizadas pela empresa, ou por número de títulos de cargos presentes numa organização. A diferenciação vertical, também denominada hierárquica, pode ser avaliada pela enumeração de cargos entre o principal executivo e os empregados que trabalham nos processos produtivos. Além disso, a diferenciação vertical reflete os níveis de autoridade existentes na organização. Quanto maior o nível hierárquico, maior será o grau de autoridade. A diferenciação espacial trata do modo como as diferenciações horizontais e verticais se configuram nos espaços geográficos por meio da separação por centros de autoridade ou de tarefas.

A coordenação e controle tratam da forma como ocorrem as interações presentes nas estruturas resultantes das diferenciações estruturais de uma organização. Segundo Burton e Obel (1998), a coordenação pode ser obtida por diversas configurações estruturais e pode se constituir desde numa supervisão direta até na composição de grupos autônomos de trabalho. A coordenação e controle possui dois lados. O primeiro é a função de garantir a existência de informação relevante no tempo certo para a tomada adequada de decisões. E a segunda é garantir que essas decisões tomadas sejam implantadas.

A formalização é o meio pelo qual a organização busca padronizar o comportamento com o objetivo de estabelecer regras de coordenação e controle (BURTON; OBEL, 1998). A formalização é estabelecida em graus diferentes dependendo das demandas existentes numa estrutura organizacional (HALL, 2004). Em um grau extremo de formalização (formalização máxima), supõe a existência de um número grande de regras para orientar o comportamento dos membros da organização. Normalmente os procedimentos altamente formalizados se encontram

em atividades padronizadas, ou em situações em que os membros envolvidos não possuam capacidade de exercer julgamentos ou autocontrole e são evidenciadas por meio de documentos, descrições de trabalho, regulamentos e manuais de políticas organizacionais. No outro extremo (formalização mínima), encontram-se casos únicos nos quais não foram desenvolvidos procedimentos. Nessa situação, os membros da organização precisam usar seu próprio julgamento para decidir o que fazer. Situações de formalização mínima ocorrem em organizações que atuam com procedimentos para os quais não existem precedentes, ou em casos em que a complexidade envolvida impede a formalização. O grau de formalização que uma estrutura possui depende dos fatores condicionantes de centralização de poder, taxa de mudança de procedimentos e tecnologia, assim como a tradição e a cultura organizacional. O nível estabelecido da formalização dentro dos dois extremos (máxima e mínima) busca equilibrar os efeitos dos fatores condicionantes com um nível eficiente de coordenação e controle para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Burton e Obel (1998) conceituam a centralização como o grau em que uma autoridade formal – a qual é concentrada em um indivíduo, unidade ou nível organizacional – realiza escolhas discricionárias. Hall (2004) defende que a centralização refere-se à distribuição de poder no âmbito das organizações e se apresenta como uma das melhores maneiras de resumir a noção de estrutura. A centralização é relacionada com as decisões e a distribuição de poder em torno dessas decisões, o que inclui estabelecimento de orçamentos, exercício de controle, avaliações e recompensas, além de estabelecimento dos assuntos de contratação, compras, formulações de objetivos, programas e projetos, preços, territórios de marketing etc. (DAFT, 1995, BURTON; OBEL, 1998). Entretanto, a simples definição de concentração do processo de decisão não é suficiente na definição de centralização. Hall (2004) acrescenta que, no caso de os colaboradores da organização de níveis inferiores tomarem muitas decisões baseadas em programas ou políticas estabelecidos em níveis superiores, permanecerá um alto grau de centralização na estrutura. Outro ponto destacado na centralização ou na sua descentralização (baixo nível de centralização) está diretamente relacionado à capacidade de processamento de informação da organização. No caso em que a demanda pelo processamento da informação aumenta, mais indivíduos ou níveis são demandados e a descentralização aumenta (BURTON; OBEL, 1998). Fatores como tamanho, tecnologia e relações com o ambiente também influem nas características de centralização. Condições relacionadas a aumento de incertezas, crescimento, competitividade, baixa padronização tendem a beneficiar estruturas menos centralizadas, enquanto que condições nas quais as análises e os processos de decisão são

concentrados em altas hierarquias tendem a resultar em estruturas mais centralizadas (HALL, 2004).

Em complemento às dimensões estruturais de complexidade, formalização e centralização, Daft (1995) destaca os conceitos de padronização, hierarquia de autoridade, profissionalização e razão de pessoal para a descrição de uma estrutura. A padronização ocorre com o nível de trabalhos similares que são realizados de modo uniforme. Em organizações com alto nível de padronização, trabalho similar é executado do mesmo jeito em todas as localidades da organização. A hierarquia de autoridade descreve os relacionamentos entre os indivíduos e a abrangência de controle que cada administrador possui sobre outros indivíduos. Profissionalização é o nível de formal educação e treinamento dos empregados. A profissionalização é considerada alta quando os empregados necessitam de longos períodos de treinamento para executar suas atividades. Por último, a razão de pessoal para descrição de uma estrutura serve para determinar as proporções existentes entre os níveis da organização em termos de empregados, o que inclui a razão de empregados alocados no administrativo, em atividades de apoio ou produção.

Daft (1995) argumenta que as dimensões organizacionais constituem elementos necessários para a compreensão das organizações. Somada às dimensões estruturais, Daft (1995) expõe a necessidade de enxergar a organização como um todo, o que inclui o seu tamanho, uso de tecnologia, ambiente, objetivos, estratégias e a cultura organizacional. As dimensões contextuais interagem e influenciam as dimensões estruturais, assim como a análise do relacionamento entre as duas é necessária para avaliar e entender as organizações. Van de Ven e Ferry (1980) defendem a ideia de que a discussão ou análise de uma organização começa com a descrição de seu contexto geral e a ilustração de seu desenho organizacional. A importância de entender uma organização por meio de seu contexto e estrutura se deve ao fato de que os determinantes dos desenhos organizacionais são explicados em grande parte pelo domínio de atuação da organização e da situação em que ela está inserida (VAN DE VEN; FERRY, 1980). Van de Ven e Ferry (1980) explicam que os fatores contextuais são divididos em fatores de atuação e fatores econômicos. Os fatores de atuação se relacionam a: (a) idade e origem e história da organização; (b) finalidade organizacional, como tipos de funções realizadas, tipos de produtos e serviços ofertados, populações e mercados atendidos; (c) níveis de incerteza, como alinhamento com objetivos prioritários, bem como clareza e conhecimento sobre o ambiente; (d) níveis de complexidade, como número diferentes de produtos, serviços, mercados,

territórios de operação em que a organização trabalha; (e) níveis de restrições, como grau de regulação externa, limitações na captação de recursos, especificações mandatórias definidas por regras de atuação. E os fatores econômicos se relacionam a: (a) demanda por produtos e serviços e (b) fornecimento ou disponibilidade de recursos, como mão-de-obra, capacidade produtiva, orçamento e recursos financeiros. Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) corroboram a ideia de que as dimensões organizacionais relacionadas a seu desenho e estrutura são decorrentes de fatores e variáveis complexas categorizados em três dimensões: fatores ambientais, tamanho e fatores administrativos. Os fatores ambientais para Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) são relacionados à tecnologia, ao mercado e à produção, e os fatores administrativos são relacionados às escolhas estratégicas, às competências internas e aos valores organizacionais existentes. Ao analisar a exposição das ideias sobre fatores contextuais, nota-se que a estrutura organizacional irá se configurar em graus diferentes de complexidade, formalização e centralização a partir dos determinantes contextuais, que de modo simplificado estão representados por dimensões ambientais, físicas, estratégicas e culturais.

As estruturas organizacionais podem ser classificadas por meio de concepções metafóricas que envolvem ideias de funcionamento de máquinas, organismos, esquemas mentais etc. (MORGAN, 1996). Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) defendem duas distinções metafóricas para visualização dos modelos de desenhos organizacionais: o modelo mecanicista e o modelo orgânico. Segundo Lundgren (1974), a seleção de uma estrutura organizacional apropriada é uma decisão crítica que a administração deve ter para atingir os seus objetivos. As opções de configurações possíveis dessa escolha, segundo Lundgren (1974), são numerosas, entretanto existem estruturas básicas que expressam características de coordenação, complexidade e centralização adequadas para diferentes contextos organizacionais. As estruturas básicas podem ser classificadas como formas tradicionais ou clássicas, formas tradicionais modificadas e estruturas contemporâneas, como estrutura matricial e estruturas de formas livres – orgânicas (LUNDGREN, 1974). Burton e Obel (1998) acrescentam que a configuração de uma estrutura organizacional reflete os princípios gerais de divisão de trabalho, divisão de tarefas em subtarefas e atividades de coordenação. Para esses autores, existem sete formas básicas de estruturação organizacional: (a) forma simples; (b) funcional; (c) divisional; (d) matriz; (e) máquina burocrática; (f) burocracia profissional; (g) *ad hoc*.

As configurações estruturais que uma organização pode assumir decorrentes de suas dimensões organizacionais diferem entre autores e linhas de estudo. A diversidade de classificações, vistas

nos exemplos de definições apresentadas acima, demonstra que não existem modos únicos ou padronizados para classificar os desenhos organizacionais presentes na realidade. Entretanto, essas classificações são úteis, no sentido de que elas auxiliam na visualização das organizações de modo detalhado e ajudam na definição de bases de comparação frente à relação das dimensões contextuais e estruturais.

A classificação metafórica entende que, na medida em que certas configurações estruturais são formadas a partir de combinações contextuais específicas, formam-se dois tipos organizacionais com características distintas. O primeiro, modelo mecanicista, enfatiza a importância de atingir elevados níveis de produção e eficiência por meio do uso de regras e procedimentos, autoridade centralizada e alto fator de especialização da mão-de-obra empregada. Por outro lado, o segundo, modelo orgânico, enfatiza a importância de atingir elevados níveis de adaptação e flexibilidade e o desenvolvimento por meio do uso limitado de regras e procedimentos, assim como a presença de baixos graus de especialização (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1991).

As formas tradicionais de estrutura são caracterizadas por princípios básicos, como divisão do trabalho, processos escalares e funcionais, unidades de comando e amplitude de controle. A coordenação dessa estrutura é alcançada por meio da amplitude de controle e unidade de comando (LUNDGREN, 1974). As estruturas baseadas em formas tradicionais modificadas usam bases de departamentalização específicas, como produtos, áreas geográficas, consumidores e processos administrativos, bem como atividades funcionais tradicionais. Ao contrário das formas tradicionais puras, as formas modificadas apresentam uma evolução estrutural, com a presença de áreas de assessoria. Na forma tradicional existem apenas linhas de autoridade cuja função está diretamente voltada para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Essa estrutura se baseia em apenas atividades linhas. Já no caso de estruturas tradicionais modificadas, as áreas de assessoria servem de apoio às atividades linhas e podem compor arranjos diversos por meio de diferenciações horizontais ou verticais (LUNDGREN, 1974). Além disso, as estruturas modificadas são decorrentes do aumento da complexidade existente dentro da organização frente às dimensões contextuais, tendo suas atividades de assessoria a função de servirem de apoio para a tomada de decisão das atividades linhas. De maneira distinta de Lundgren (1974), Burton e Obel (1998) definem essas estruturas de modo equivalente a três tipos organizacionais: estrutura simples, funcional e divisional. A estrutura simples é composta de uma hierarquia de dois níveis, e o nível superior concentra a maioria das

decisões da empresa. A estrutura funcional é formada por agrupamentos divididos por especialização funcional (produção, marketing, finanças, recursos humanos etc.). E a estrutura divisional é composta por unidades independentes que se relacionam com uma unidade central (quartel general). Essas divisões podem ser estabelecidas por produtos, clientes, ou áreas geográficas, incluindo multinacionais.

A estrutura matricial, segundo Lundgren (1974), representa uma forma totalmente distante das estruturas tradicionais. Os antecedentes da estrutura matricial se deram com a configuração de times de projetos que serviam de assessoria para auxiliar atividades linhas e que se mantinham independentes das estruturas da empresa principal. Numa concepção contemporânea, uma organização com estrutura matricial reconhece unidades de tarefas diferenciadas que se estruturam em grupos de projetos distintos. Esses grupos de projetos não são independentes da organização principal, mas podem assumir diversos graus de autonomia e controle (LUNDGREN, 1974). Burton e Obel (1998) definem uma estrutura matricial como uma forma que atribui especialistas de departamentos funcionais para trabalhar e um ou mais times interdisciplinares comandados por líderes de projetos. Para Burton e Obel (1998), a estrutura matricial possui uma hierarquia dual (como funcional e projetos) ou multidimensional, que comanda simultaneamente indivíduos de um mesmo time.

Segundo Daft (1995), uma matriz geralmente é uma resposta quando uma organização considera inapropriada a utilização tanto de estruturas funcionais por produtos, geográficas etc., quanto de alternativas de configurações de estruturas híbridas combinadas. A estrutura matricial é indicada quando existem condições organizacionais específicas. Daft (1995) elenca três condições desejáveis para a adequação do uso de uma estrutura matricial. A primeira condição é existência de pressões para o compartilhamento de recursos escassos em relação à linha de produtos. A segunda condição advém da pressão existente do ambiente junto a duas ou mais atividades fins que ela opera, como, por exemplo, as relacionadas à qualidade técnica (estrutura funcional) e à utilização frequente de novos produtos (estrutura por produto). Uma terceira condição para a utilização de estruturas matriciais decorre da pressão sobre o escopo de atuação frente às complexidades e incertezas do ambiente. Nesse caso, há mudanças externas frequentes e altos níveis de interdependência entre os departamentos, o que requer um grande número de processamento de informação e coordenação tanto horizontal quanto vertical. Vasconcellos (1979) argumenta que uma estrutura matricial possui um balanço entre os seus eixos. Esse balanceamento também é considerado por Daft (1995) quando existe a interação entre áreas

funcionais e por produtos. Segundo Vasconcellos (1979), as estruturas matriciais são classificadas em três grupos: (a) matricial funcional formada por gerentes funcionais com posição hierárquica superior à dos gerentes de projetos; (b) matricial balanceada, composta de gerentes funcionais e de projetos com mesmo nível hierárquico e (c) matricial por projetos, formada por gerentes de projetos com nível hierárquico superior ao dos gerentes funcionais.

Segundo Burton e Obel (1998), as configurações estruturais de uma organização podem ser classificadas como burocráticas quando possuem fortes características para a adesão de regras. Segundo os autores, estruturas funcionais, divisionais ou mesmo matriciais podem ser burocráticas, apesar de serem mais raros os casos quando se trata de configurações matriciais. Em seu extremo, as organizações burocráticas são denominadas uma máquina burocrática, e suas características se refletem num conjunto de variáveis apresentadas a seguir:

- a) divisão do trabalho;
- b) hierarquias de autoridade bem definidas;
- c) alta formalização;
- d) impessoalidade;
- e) meritocracia;
- f) plano de carreiras;
- g) separação distinta dos membros da organização de suas vidas pessoais.

As estruturas burocráticas são preferíveis quando o objetivo principal da organização consiste em busca da padronização e especialização por meio da formalização de suas atividades. Quando as organizações são estabelecidas de modo a obterem altos níveis de profissionalização e quando esses profissionais assumem a autoridade para a tomada de decisão, suas estruturas burocráticas são denominadas burocracias profissionais (BURTON; OBEL, 1998). Clínicas médicas, firmas de advocacia, sociedades de contabilidade são exemplos de burocracias profissionais. Ao contrário das estruturas burocráticas, nas estruturas *ad hoc* não há a existência de níveis hierárquicos nem centralização do processo de tomada de decisão. Burton e Obel (1998) argumentam que a organização possui característica *ad hoc* quando a coordenação das atividades é alcançada por meio de reuniões de seus membros e estes se norteiam por meio de objetivos comuns. As organizações *ad hoc* são constituídas por membros que atuam em uma mesma unidade, tomam decisões em conjunto e trabalham normalmente como times ou força-tarefa.

Outra forma de classificar as estruturas organizacionais e que contempla de modo integrativo as denominações apresentadas anteriormente se dá pela divisão de estruturas tradicionais e estruturas inovativas. A primeira é mais favorável em organizações cujas atividades são mais previsíveis e seu ambiente se encontra em estágio relativamente estável. Essa forma de estruturação possui as características a seguir (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

- 1) Alto nível de formalização: alto grau que os níveis de autoridade e responsabilidade são detalhados e explicitados em manuais.
- 2) Unidade de comando: existência de um único chefe ou encarregado para cada subordinado direto.
- 3) Especialização elevada: pessoas bem capacitadas para o exercício de atividades específicas.
  - a) Comunicação vertical, a comunicação ocorre entre subordinados e chefe, não é valorizado a comunicação entre os pares;
  - b) Utilização de formas tradicionais de departamentalização:
    - **funcional:** o critério da divisão está baseado no agrupamento dos departamentos pelos conhecimentos necessários para a realização de uma atividade;
    - **geográfica:** agrupa os colaboradores em relação à área onde a organização atua;
    - **processo:** busca-se alto nível de especialização, é feito agrupando cada etapa de um processo em um departamento específico;
    - **clientes:** são agrupadas em uma mesma área as pessoas que cuidam de um mesmo tipo de cliente;
    - **produto/serviço:** agrupam-se em uma mesma área pessoas que cuidam de um mesmo produto;
    - **período:** organizações que operam 24 horas podem dividir sua estrutura pelo turno de trabalho, mantendo a mesma natureza da atividade executada;
    - **pela amplitude de controle:** utilizada quando a divisão é centrada apenas no limite da capacidade do chefe de comandar. Por exemplo: capataz comandando boias-frias em corte de cana.

As estruturas tradicionais em muitos casos não resistem aos impactos do ambiente externo. Em decorrência dessa complexidade, algumas organizações começaram a desenvolver estruturas mais flexíveis, conhecidas como estruturas inovativas (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). Com a ampliação da turbulência do ambiente, os modelos tradicionais passaram a ser empecilhos burocráticos que tendiam a estagnação organizacional e rigidez na capacidade de

resposta a essas mudanças. A metáfora da organização mecanicista, ou, de modo análogo, tradicionais, não suporta as novas necessidades da empresa. Surgem, então, outras metáforas, como as baseadas no conceito orgânico, que se adequou a um modelo dinâmico de sobrevivência, ou modelo flexível, colaborativo, baseado em competências e com comunicação horizontal.

Sob essa nova realidade se desenvolveram os modelos inovativos cuja estruturação permite à empresa responder de modo ágil e eficiente às turbulências do ambiente atual. As características estruturais destas organizações são (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002):

- 1) **baixo nível de formalização:** dada a dinâmica da organização, esta não se pode dar ao luxo de detalhar as atividades de cada função;
- 2) **utilização de formas avançadas de departamentalização:** dentre as novas formas trazidas frente ao ambiente, aparecerão formas alternativas de departamentalização, como:
  - a) centro de lucro: divide a empresa em unidades com elevado grau de autonomia, cujos responsáveis agem como se fossem donos de empresas isoladas;
  - b) projetos: agrupam-se as pessoas utilizando como critério o projeto em que estão envolvidas naquele determinado instante, cujo chefe é o gerente de projeto;
  - c) matricial: é a utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas;
  - d) celular: tem como característica a quase total ausência de estrutura e alta flexibilidade;
  - e) novos empreendimentos: atividades de inovação são separadas de atividades de rotina;
- 3) **multiplicidade de comando:** nem sempre a unidade de comando único pode ser mantida nessas estruturas. Como no caso de projetos ou matricial, podem ocorrer conflitos entre as atividades propostas por cada um dos chefes;
- 4) **diversificação elevada:** a alta taxa de mudança dificulta a especialização. Prefere-se um profissional mais flexível a um altamente especializado em uma única função;
- 5) **comunicação horizontal e diagonal:** a comunicação ocorre em todas as direções, dada a necessidade de um volume maior de comunicação, número de níveis e o tempo necessário para sua difusão.

É possível também classificar as composições das estruturas organizacionais ante as estratégias das empresas. Essas estruturas podem assumir diversos formatos, desde as estruturas funcionais tradicionais até a composição de redes de cooperação entre empresas dentro de um sistema de valor. Segundo Ito e Rose (2004), as organizações podem se configurar como estruturas funcionais decompostas em divisões, estruturas diversificadas por conglomerados, estruturas diversificadas baseadas em competências, *keiretsus* e por redes de alianças, em que:

- a) as estruturas funcionais são mais efetivas quando as companhias são pequenas e possuem poucas linhas de produtos;
- b) as estruturas por divisão são agrupamentos por mercado ou produto e dentro de cada divisão se estabelecem departamentos em torno do produto ou mercado em questão;
- c) a diversificação por conglomerados é uma organização que se caracteriza pelo uso de estratégias de expansão pela busca de oportunidades de crescimento junto a mercados atrativos. Essa forma de organização se comporta como um guarda-chuva de negócios ou outras empresas, também denominadas unidades estratégicas de negócios, que sucessivamente são adquiridas ou vendidas com base em critérios financeiros;
- d) a diversificação baseada em competências se assemelha à anterior, porém é mais direcionada em uma expansão construída com competências internas, como habilidades, tecnologias, aprendizado organizacional etc.. Nessa forma de estrutura, as ações de longo prazo são mais valorizadas, enquanto que na primeira forma se busca uma equação de investimento e retorno financeiro;
- e) as organizações baseadas em *keiretsus* têm suas origens em organizações familiares denominadas *zaibatsu*. A diferença entre ambas é que a primeira consiste numa concepção moderna que não se baseia em vínculos de parentesco pessoal. No *keiretsus*, as empresas criam um elo de dependência e hierarquia funcional em torno de cooperação e assistência do mesmo modo que membros de grande família tradicional;
- f) as redes de alianças, diferentemente do *keiretsus*, não são formadas por laços de familiaridade ou lealdade entre seus pares. Essas redes são consequência das necessidades adaptativas para execução de estratégias competitivas complexas que só podem ser executadas pela ação conjunta de organizações. Elas podem assumir diversas configurações, desde joint ventures e contratos de cooperação até a total integração de operações cuja finalidade seja o domínio total de um determinado mercado.

As estruturas organizacionais tendem a se burocratizar e perder flexibilidade em decorrência do

crescimento das empresas. Para balancear essa tendência, tais empresas devem superar as crises decorrentes dessas mudanças. Elas podem ser resumidas em cinco fases de crescimento e desenvolvimento organizacional (GREINER, 1998):

- a) criatividade inicial;
- b) direção funcional;
- c) delegação e descentralização;
- d) coordenação (abandono da estrutura funcional original, voltada mais para resultados);
- e) colaboração (maturidade para estabelecer uma estrutura livre e flexível).

Cada uma dessas fases representa uma resultante da relação entre o tamanho da organização e sua maturidade. O modelo prevê que ao longo do crescimento da empresa seja natural a ocorrência de mudanças na forma de pensar e de atuar que levam a momentos de crises e de superação. Esses momentos significam um período de transição cujo resultado é o rompimento de uma fase e o ingresso em uma posterior. Greiner (1998) demonstra que a velocidade e a intensidade pelas quais a organização se submete no trânsito das fases se dão pela dinâmica de crescimento da indústria ou do setor em questão. Essa constatação leva a imaginar que o comportamento das empresas refletido nessas fases se ajusta no sentido de que, quanto mais complexo e rápido o crescimento do mercado, mais importante será a necessidade do desenvolvimento organizacional.

Evidenciando essas fases de desenvolvimento organizacional em estruturas organizacionais, deduz-se que, quanto mais avançado for o estágio de crescimento, mais as organizações se configuram próximas das estruturas inclinadas à inovação (tabela 3).

**Tabela 3 - Estrutura organizacional nas cinco fases de crescimento da empresa.**

<b>Fases de crescimento</b>	<b>Estrutura organizacional</b>
1ª fase	Informal
2ª fase	Centralizada e funcional
3ª fase	Descentralizada e geográfica
4ª fase	Linha/assessoria e grupos de produtos
5ª fase	Matricial

Fonte: Adaptado de Greiner (1998).

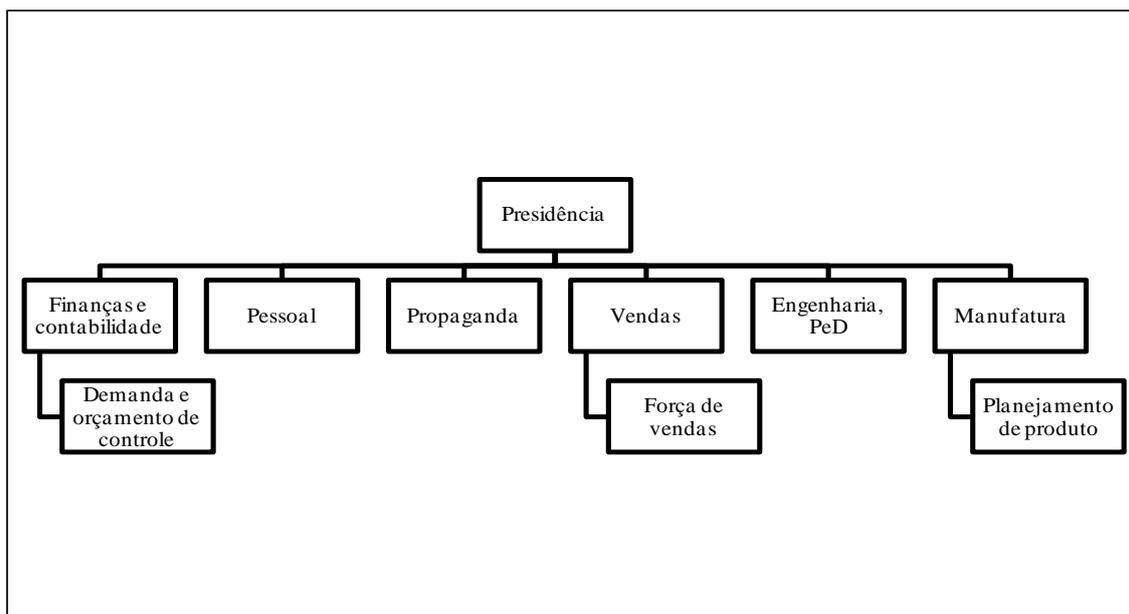
Sob uma perspectiva sistêmica, pode-se relacionar a forma de mudança dos elementos presentes em um sistema com a forma como este se relaciona com o meio. Em ambientes estáveis ocorrem poucas perturbações, o que resulta numa padronização. Entretanto, em momentos de perturbação, o sistema tende a se modificar e se tornar novamente instável, de modo a

compensar as diferenças ocorridas (BERTALANFFY, 1968). Esse efeito poderia explicar, por exemplo, a cristalização da segunda fase do esquema de Greiner (1998). Já em situações complexas, a padronização decorrente da cristalização seria novamente desfeita, as partes que formariam o sistema organizacional ficariam difusas e seus limites se confundiriam entre si, o que reflete o advogado por Vasconcellos e Hemsley (2002) nas formas organizacionais mais inovativas.

Bertalanffy (1968) e Mesarovic, Macko e Takahara (1970) corroboram a argumentação sobre estruturação e ambiente. Essa ideia é referendada no princípio de que os níveis superiores de um sistema abrigam níveis maiores de incertezas na tomada de decisão, menor estruturação, maior grau de abstração etc.. Assim, pode-se considerar que, em ambientes mais estáticos, as organizações podem direcionar os seus esforços na criação de áreas operacionais eficientes e automatizadas, ao passo que em situações mais turbulentas as atenções da organização se voltam para os níveis superiores e refletem na diminuição de parâmetros e procedimentos padrões na coordenação e controle junto à parte inferior da estrutura.

## **2.6 Estruturas organizacionais de marketing**

Campomar (1984) assevera que a implantação da estratégia de marketing pela organização pressupõe a existência de uma estrutura de marketing para operacionalizar as atividades. É por meio da coordenação das pessoas envolvidas na estrutura que ocorrem as decisões do composto de marketing. Rachman (1974) indica que ao longo dos anos de 1950, com a mudança de paradigma nas organizações, surgiram modernas estruturas organizacionais com abordagens integradas de marketing. Esse fato ocorreu devido ao final da fase anterior da economia, beneficiada pelos períodos de intenso crescimento dos anos de 1940 que privilegiavam decisões orientadas a produção e vendas de produtos. As estruturas correntes desse primeiro período se configuravam com formas tradicionais que visavam produzir e vender os produtos frente à grande demanda da época. Essa estrutura era constituída de departamentos especializados em torno das atividades de vendas, propaganda, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, assim como manufatura responsável pelo planejamento de produtos. As atividades de controle e previsão de demandas dessas organizações concentravam-se nos departamentos de finanças e contabilidade (ilustração 7, p.73).



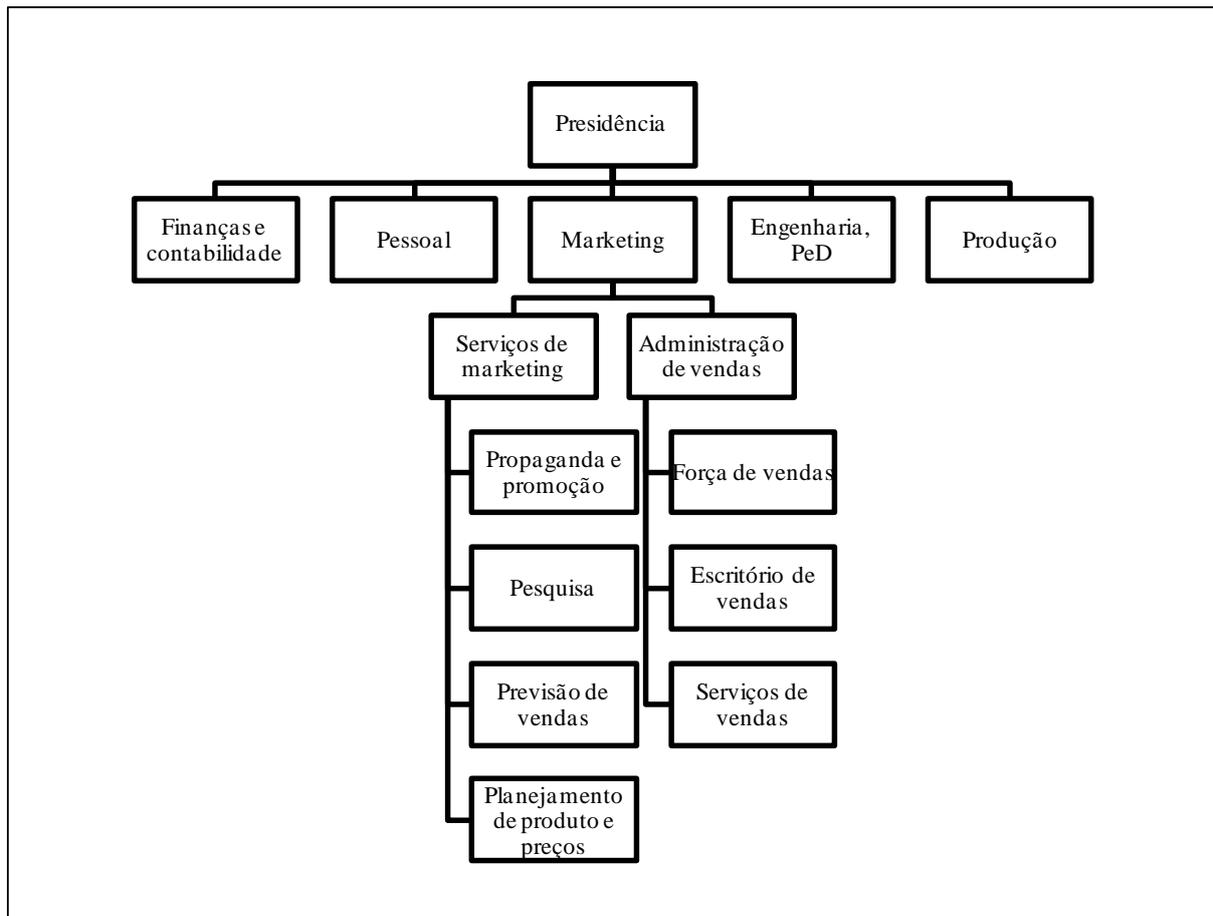
**Ilustração 7 - Estrutura organizacional orientada por produto ou vendas.**

Fonte: Rachman (1974, p. 7).

Segundo Rachman (1974), ao contrário das estruturas voltadas para produção e vendas, as estruturas encontradas a partir da década de 1950 passam a integrar as atividades de marketing dentro de uma mesma atividade fim da organização e passam a reconhecer os conceitos de marketing. Essa nova estrutura possui a responsabilidade de conhecer e atender as necessidades dos consumidores, assim como gerenciar as informações de marketing, desenvolvimento de produtos e seu planejamento. A estrutura de marketing integrada nesse caso assume característica tradicional modificada e se divide em duas subunidades. A primeira área cuida dos chamados serviços de marketing, que englobam as atividades de propaganda e promoção, pesquisa de marketing, previsão de vendas e análises e planejamento de produtos e preços. A segunda cuida da administração de vendas e é subdividida em unidades de força de vendas, administração do escritório de vendas e serviços de vendas (ilustração 8, p. 74).

Sadles (1976) argumenta que as estruturas organizacionais que possuem uma organização de marketing cuja função é administrar o relacionamento entre o empreendimento como um todo e o mercado numa base que conserve a lucratividade no longo prazo terão suas estruturas influenciadas por cinco variáveis relevantes: (a) a extensão em que a função de marketing é claramente diferenciada de outras funções da empresa; (b) a extensão em que existem tarefas especializadas dentro da função de marketing; (c) a forma como as atividades de marketing são agrupadas nas unidades organizacionais; (d) a configuração das estruturas de marketing; (e) os

arranjos organizacionais para administrar a interface com o mercado. A primeira variável considera como ocorre a diferenciação das atividades de marketing na estrutura organizacional. A diferenciação pode ser concentrada em um único gestor ou pode ser dividida em várias subunidades dentro da área de marketing – ou, no caso de não serem vistas como diferenciadas, assumidas por outras áreas da organização. A segunda variável define quais tarefas existem dentro da estrutura de marketing. Em diversas situações pode ocorrer a ausência de algumas atividades de marketing, como no caso de preços e atividades de promoção administradas diretamente por governos. A terceira e a quarta variável tratam do modo como as organizações estabelecem suas estruturas. As atividades de marketing podem estar agrupadas ou separadas em termos de suas atividades de apoio e vendas, ao mesmo tempo que são definidos níveis hierárquicos, amplitude de controle dos gerentes de marketing e/ou vendas, formalização e centralização organizacional. A última variável leva em consideração as interfaces em que a estrutura de marketing atua, o que inclui relacionamento com prestadores de serviços externos de marketing, canais de distribuição, clientes etc..



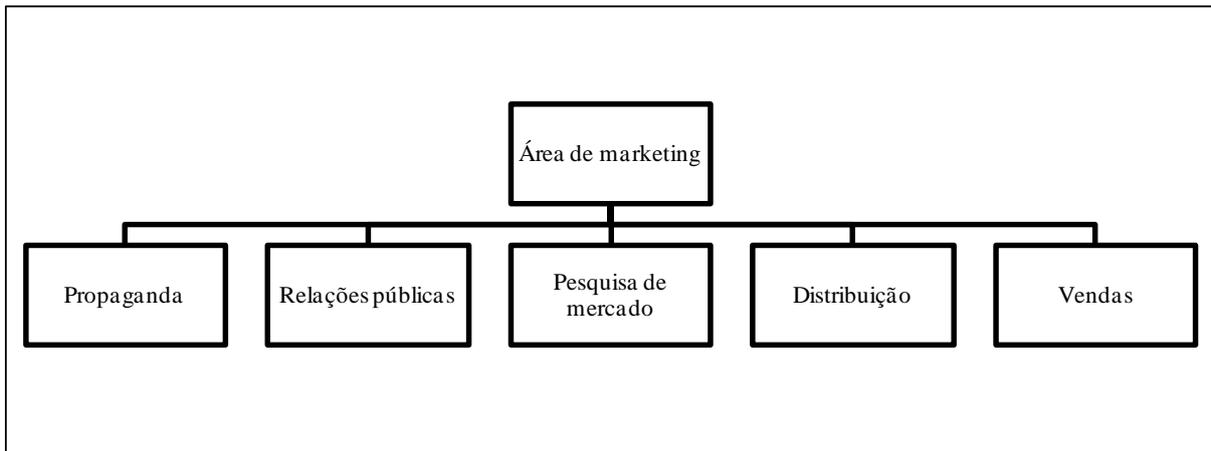
**Ilustração 8 - Estrutura com uma abordagem integrativa de marketing.**

Fonte: Rachman (1974, p. 8).

Stevens *et al.* (2001) argumentam que a coordenação dentro da firma envolve uma ordenação de esforços combinados para atingir um propósito comum por meio dos membros de uma organização. Esses esforços são divididos entre os indivíduos de forma ordenada, atribuindo a todos uma função específica para a implantação do composto de marketing. A forma de coordenar as pessoas envolvidas nas atividades de marketing é influenciada pelas filosofias adotadas pelas organizações, podendo ter ênfase em produção, vendas, inovação ou ser voltada para o marketing. Além disso, as estruturas de marketing são subordinadas às estruturas organizacionais gerais da organização e por dedução se alinham às estratégias competitivas e corporativas existentes (STEVENSON *et al.*, 2001). Esse raciocínio leva a acreditar que a execução das atividades de marketing pode estar presente em outros departamentos, como vendas, produção, comunicação institucional, “PeD”, finanças etc., e que o gerente de marketing muitas vezes não possui o domínio de alterar as estruturas existentes. Essa exposição reflete a questão anteriormente discutida, segundo a qual, se a organização possuir uma orientação de vendas ou produto, as atividades de marketing serão realizadas de modo funcional por outras áreas de modo não integrado (RACHMAN, 1974) ou previstas nas considerações sobre as variáveis de interfaces de Sadles (1976).

A estrutura tradicional dentro da área de marketing pode assumir diferentes configurações, dependendo da ênfase dada à forma de coordenação e controle pretendida pela organização. Boyd Junior e Massy (1972) classificam as estruturas de marketing em quatro grupos distintos: funcional, administração de produtos, administração de mercados e administração geral. McDaniel (1979) descreve a existência de algumas estruturas: baseada em produtos, funcional, dividida geograficamente e forma matricial. Davis (1981) classifica quatro formas de organizar a estrutura de marketing: funcional, produto, mercado e mista (produto e mercado).

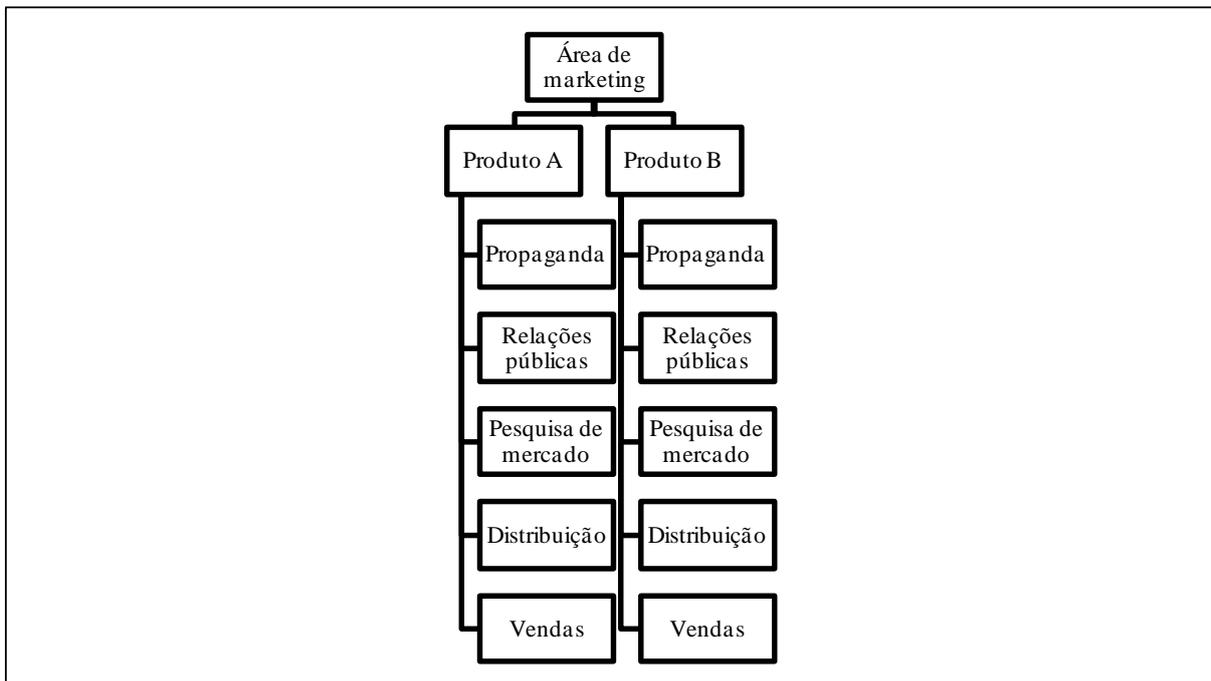
Dentre as formas de organizar a estrutura de marketing, nota-se que as tradicionais são a estrutura funcional, a estrutura de produto e a estrutura de mercado. A primeira tem sua departamentalização voltada para as atividades (venda, promoção, pesquisa de marketing, planejamento de marketing). Existe um executivo responsável pelo esforço total de marketing da organização, e subordinam-se a ele os elementos responsáveis por cada uma das atividades (ilustração 9, p. 76).



**Ilustração 9 - Organização de marketing funcional.**

Fonte: Adaptado de Boyd Junior e Massy (1972), McDaniel (1979), Davis (1981).

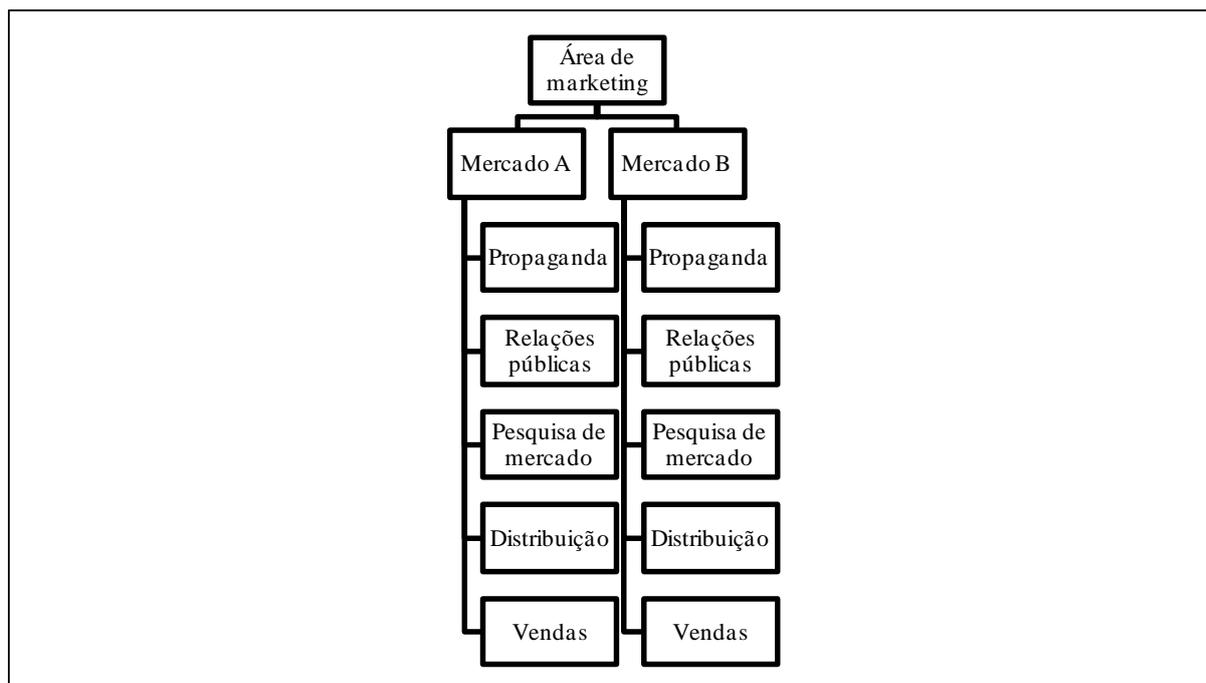
O segundo caso ocorre quando a organização tem produção variada, isto é, existem diversos produtos e marcas. Com o aumento da complexidade da administração dos recursos, para cada um desses produtos a organização se vê obrigada a delegar para cada grupo um gerente de produtos (ilustração 10).



**Ilustração 10 - Organização de marketing por produto.**

Fonte: Adaptado de Boyd Junior e Massy (1972), McDaniel (1979), Davis (1981).

O terceiro caso é orientado para mercados. Ocorre quando a organização oferece seus produtos para um conjunto de mercados altamente diversificados. A estrutura organizacional deve permitir uma especialização por mercado, tendo áreas voltadas a cada um deles (ilustração 11, p. 77).



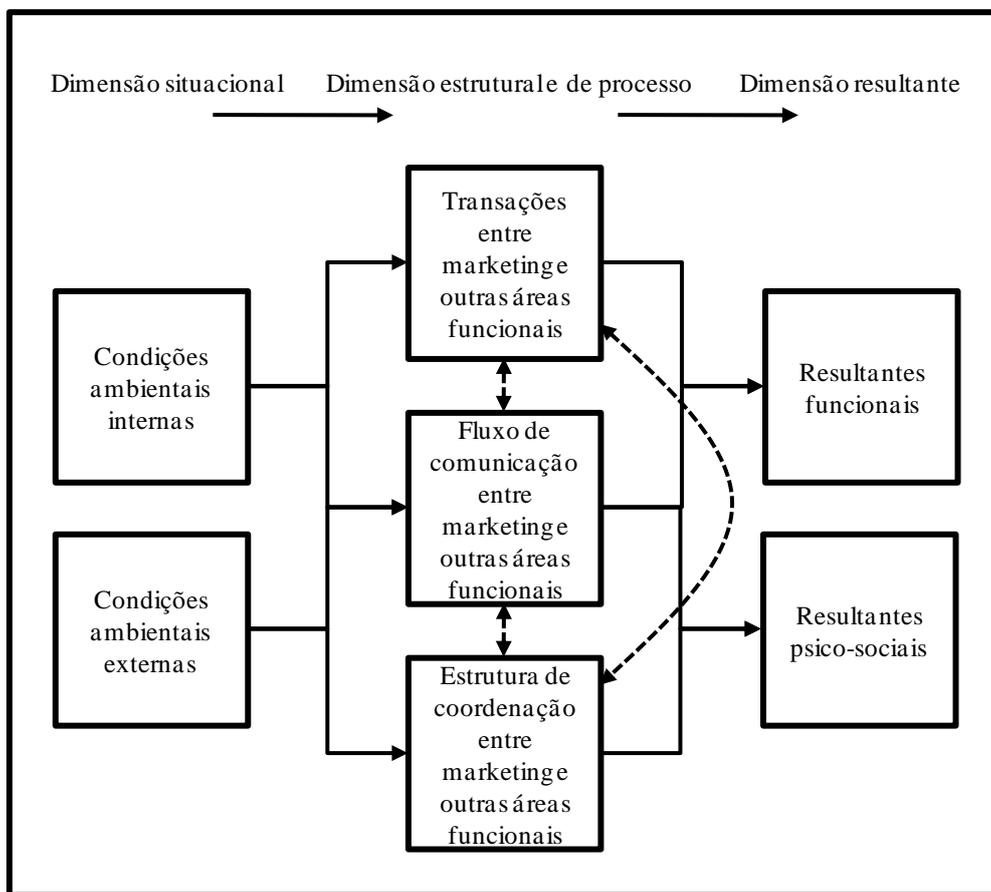
**Ilustração 11 - Organização de marketing por mercado.**

Fonte: Adaptado de Boyd Junior e Massy (1972), McDaniel (1979), Davis (1981).

As estruturas de marketing podem assumir diversos níveis intrafuncionais nas organizações. Homburg, Workman Junior e Krohmer (1999) advogam que mudanças efetivas na administração requerem o suporte de atores influentes que atuam em diversas áreas organizacionais. Segundo esses autores, é reconhecida a importância da formação de times de funções cruzadas para alcançar as demandas de trabalho dentro da empresa. Ruckert, Orville e Walker Junior (1987a) desenvolveram uma estrutura para avaliar a interação entre marketing e outras áreas funcionais da organização. Segundo Ruckert, Orville e Walker Junior (1987a), a estrutura é composta de dimensões situacionais, dimensões estruturais e de processos e dimensões resultantes (ilustração 12, p. 78).

A ilustração 12 (p. 78) mostra a relação existente entre as dimensões propostas por Ruckert, Orville e Walker Junior (1987a). Segundo os autores, os fatores relacionados aos ambientes externo e interno condicionam as dimensões estruturais e de processos da reação entre a área de marketing e as outras áreas. A interação das dimensões estruturais de transações, comunicação e coordenação resultam em dimensões relacionadas ao funcionamento das relações de trabalho dos grupos envolvidos. Os fatores ambientais internos são compostos de dependência de recursos, área de atuação organizacional e definições estratégicas, e os externos se relacionam com a complexidade e a turbulência do ambiente. A dimensão transacional se refere a composição de trabalho, recursos e assistência que ocorrem entre marketing e outras áreas

funcionais. Os fluxos de comunicação são classificados em torno do volume de informação trocado entre as áreas, o que inclui a dificuldade de comunicação estabelecida e os níveis de formalidade desses fluxos. A estrutura de coordenação se relaciona com as normas e os procedimentos formais entre as áreas, os níveis de influência informal estabelecidos e os mecanismos de resolução de conflitos existentes. Os fatores resultantes relacionados à funcionalidade são a capacidade de alcançar os objetivos de marketing, a capacidade de alcançar os objetivos das outras áreas e a capacidade de alcançar objetivos compartilhados. Por último, os resultantes psicossociais tratam da efetividade percebida do relacionamento entre as partes e os conflitos resultantes da interação do marketing e as outras áreas funcionais.



**Ilustração 12 - Estrutura para avaliação da interação entre marketing e outras áreas funcionais.**

Fonte: Ruekert, Orville e Walker Junior (1987a, p. 3).

Diversos estudos relacionam o modo de funcionamento da interação entre marketing e outras áreas funcionais da organização. Ruekert e Walker Junior (1987b) destacam a relevância de entender os níveis de conflitos existentes entre as áreas e as opções de configuração da estrutura organizacional. No caso das inter-relações entre departamentos de marketing e PeD, os autores (RUEKERT; WALKER JUNIOR, 1987b) sugerem a configuração de métodos de resolução de

conflitos baseados em mecanismos hierárquicos de resolução de conflitos cuja a resultante é o aumento da formalização entre as duas áreas. A formalização entre marketing e PeD parece estar positivamente correlacionada com a redução de confusões sobre os papéis dos seus integrantes e negativamente correlacionada com os níveis de conflito. Cabe ressaltar que no trabalho de Ruekert e Walker Junior (1987b) os níveis de conflitos presentes nas organizações estudadas em geral foram considerados baixos pelos autores. Em outro estudo sobre a integração entre marketing, PeD e manufatura, Kahn e McDonough (1996) constataram que em um contexto global as interações entre as áreas de marketing, PeD e manufatura são relevantes para a melhoria do desempenho organizacional. Para tanto, os autores distinguiram as interações em dois grupos de variáveis. O primeiro, denominado integração, enfatiza a troca de informação e a comunicação entre as áreas, o que inclui fluxos de informação e transações e níveis de comunicação. O segundo grupo de variáveis, colaboração, trata de espírito de equipe, compartilhamento de valores, comprometimento em torno dos mesmos objetivos, comportamento de colaboração etc.. Kahn e McDonough (1996) defendem a ideia de que tanto a área de marketing quanto a de PeD possuem desempenho superior quando são valorizadas as variáveis de colaboração, e, apesar de as variáveis de integração serem úteis nesse processo, em geral não influenciam de modo relevante as interações das duas áreas.

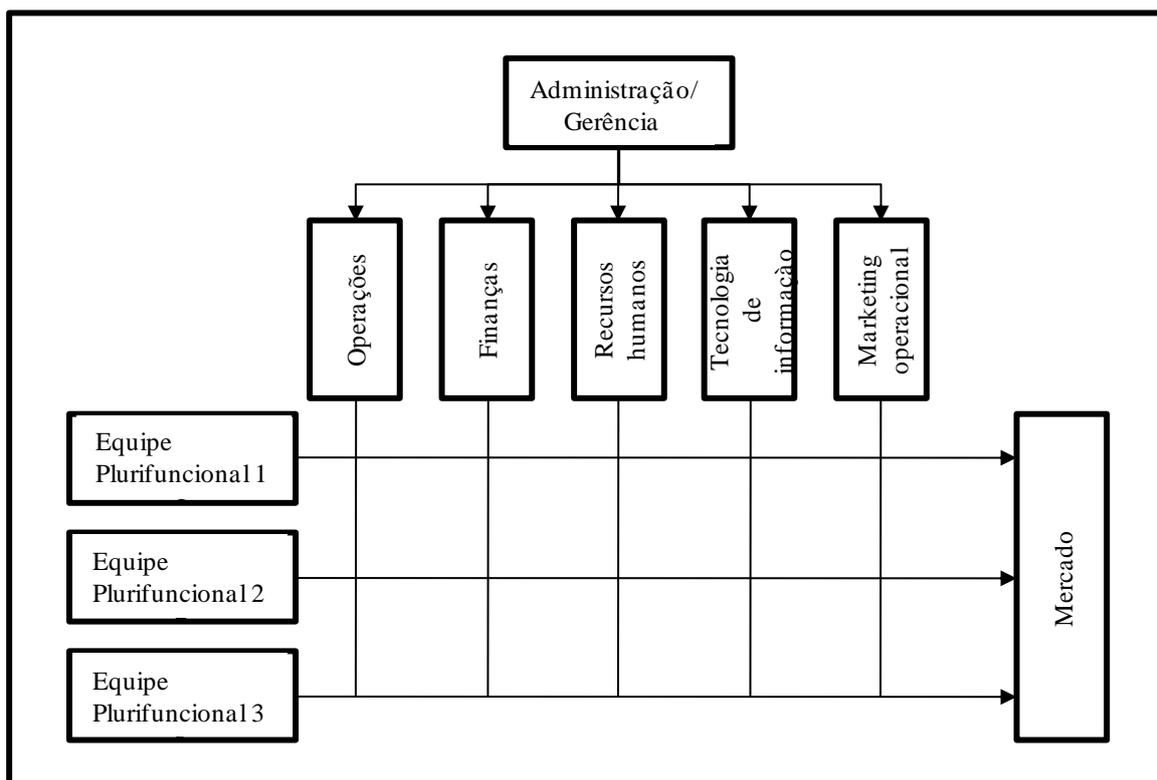
Mukhopadhyay e Gupta (1996) estudaram as interfaces existentes entre as áreas de marketing, manufatura e *design* em situações em que a orientação da organização é voltada para os clientes. Em seu estudo, os autores (MUKHOPADHYAY; GUPTA, 1996) sugerem como meio eficiente para diminuição dos conflitos entre as áreas e customização das estruturas da empresa um modelo de coordenação por meio de matrizes. Por meio dessas matrizes, a organização pode estabelecer as variáveis mais suscetíveis aos conflitos e, a partir desse ponto, estabelecer regras de coordenação entre as áreas afetadas. Elinger, Daugherty e Keller (2000) estudaram o relacionamento entre a área de marketing e a de logística em empresas manufatureiras e apontaram associações positivas entre tais áreas. Para os autores, o aumento da efetividade do relacionamento entre as áreas melhora o nível do serviço prestado de distribuição. As associações positivas são relacionadas ao maior nível de colaboração e efetividade do relacionamento, e as negativas ocorrem em interações entre as áreas baseadas em nível de consultas. Nesse segundo caso, o simples aumento de volume de informação disponível, como relatórios, memorandos ou fax, não apresenta melhorias de efetividade da inter-relação o que corrobora o estudo de Kahn e McDonough (1996).

As relações existentes entre marketing e recursos humanos – RH – foram estudadas por Chimhanzi (2004) em empresas de serviços. Segundo a autora (CHIMHANZI, 2004), marketing e as funções de recursos humanos são dependentes em seus propósitos. O marketing depende do departamento de recursos humanos para garantir uma adequada assessoria na administração de seu pessoal para obter seus objetivos finais, e a área de RH cumpre sua razão de ser ao configurar as funções de linha das organizações, como a área de marketing. A integração entre marketing e RH se torna mais efetiva para o resultado organizacional quando são estabelecidos sistemas de incentivos compartilhados; nesse caso, o compartilhamento de resultados ajuda a diminuir os conflitos existentes entre as áreas. Outro ponto que melhora o desempenho de ambas as áreas é o fortalecimento das redes sociais internas, que geram percepções de conectividade entre os membros do marketing e do RH. As variáveis relacionadas a níveis de comunicação, por outro lado, não influenciam aparentemente as relações entre as áreas. Os achados do trabalho de Chimhanzi (2004) apresentados acima vão ao encontro dos resultados apurados por Elinger, Daugherty e Keller (2000) e Kahn e McDonough (1996).

A discussão sobre a interação entre marketing e outras áreas funcionais da organização demonstra que os mecanismos de coordenação presentes em estruturas tradicionais não são suficientes para a integração e o alinhamento das áreas. Conforme exposto por Chimhanzi (2004), Elinger, Daugherty e Keller (2000) e Kahn e McDonough (1996), existe uma melhora de desempenho das áreas funcionais quando de fato essas passam a perceber que fazem parte de uma mesma equipe e que possuem objetivos compartilhados. Tais constatações reforçam a ideia do uso de formas organizacionais que coordenam áreas distintas de modo integrado e simultâneo. A forma que atende a essa característica é a estrutura matricial (LUNDGREN, 1974, DAFT, 1995, BURTON; OBEL, 1998, VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Lambin (2000) defende o uso de estruturas que contemplam uma coordenação interfuncional para atuarem em mercados cuja orientação seja voltada para mercados. Nessa situação, Lambin (2000) propõe um desenho organizacional que alinhe as áreas funcionais com as demandas de mercado. A organização proposta possui equipes plurifuncionais formadas pelo compartilhamento das áreas de operações, finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e marketing operacional. Essas equipes são dispostas a difundir e compartilhar informação sobre o mercado em todos os níveis, possibilitar contatos diretos com os clientes em todos os níveis e direcionar a coordenação de modo a atender o mercado e satisfazer os clientes,

bem como a elaborar, de modo concentrado, as estratégias de marketing. Portanto, a forma advogada de estruturação se dá numa estrutura matricial formada por um eixo funcional e outro dividido em equipes voltadas para o mercado (ilustração 13). A coordenação interfuncional proposta por Lambin (2000) reforça a ideia apresentada anteriormente sobre o desempenho interfuncional e uso de estruturas matriciais para o relacionamento da área de marketing com as outras áreas funcionais da empresa.

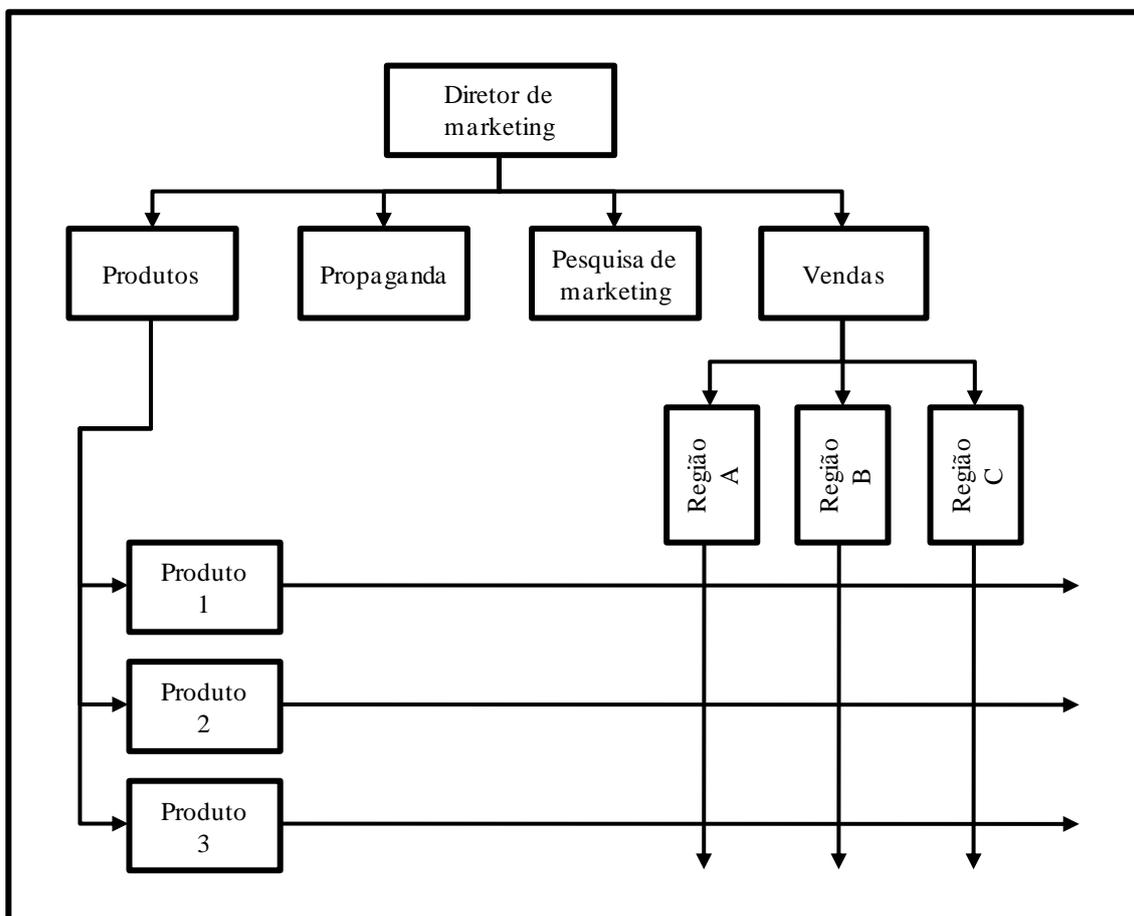


**Ilustração 13 - Coordenação interfuncional da organização.**

Fonte: Lambin (2000, p. 63).

Cravens e Piercy (2008) sugerem um desenho matricial em que uma área de marketing pode realizar suas atividades (ilustração 14, p. 82). A ilustração 14 (p.82) utiliza um critério de classificação cruzada que enfatiza dois fatores. O primeiro fato é função de produto, e o segundo consiste na função de marketing. A cobertura das vendas externas é determinada pela geografia, ao passo que a ênfase no produto é obtida por meio de gerentes de produtos. Além de trabalhar com as equipes de vendas, os gerentes de produto coordenam as outras funções de marketing, como propaganda e pesquisa. Alternativas de configurações são possíveis, como a organização de vendedores em torno de clientes, e não por regiões, bem como a estruturação em torno de gerentes de mercados (e não por produtos). Segundo Cravens e Piercy (2008), a abordagem combinatória é eficaz, na medida em que responde a influências importantes

exercidas pela organização e proporciona grande flexibilidade de adaptação. Entretanto, as estruturas matriciais em marketing podem incorrer em dificuldades para o estabelecimento de linhas de autoridade de responsabilidade, o que pode resultar numa falta de controle sobre todas as funções de marketing e dificuldade de estabelecer responsabilidades pelos resultados de marketing. Portanto, segundo os autores (CRAVENS; PIERCY, 2008), as abordagens matriciais em marketing são comuns em situações em que suas vantagens operacionais superam suas limitações.



**Ilustração 14 - Organização de marketing baseada em uma combinação de funções e produtos.**

Fonte: Cravens e Piercy (2008, p. 411).

Ruekert, Walker Junior e Roering (1985) desenvolveram uma abordagem contingencial para estruturar atividades dentro das diversas configurações do ambiente e dos objetivos organizacionais propostos. Segundo os autores acima, as estruturas podem ser configuradas como formas burocráticas, orgânicas, transacionais e relacionais, em que:

- a) na forma burocrática, as estruturas se encontram rígidas, formalizadas e pouco integradas. Um controle central é utilizado para monitorar e avaliar o resultado, e as

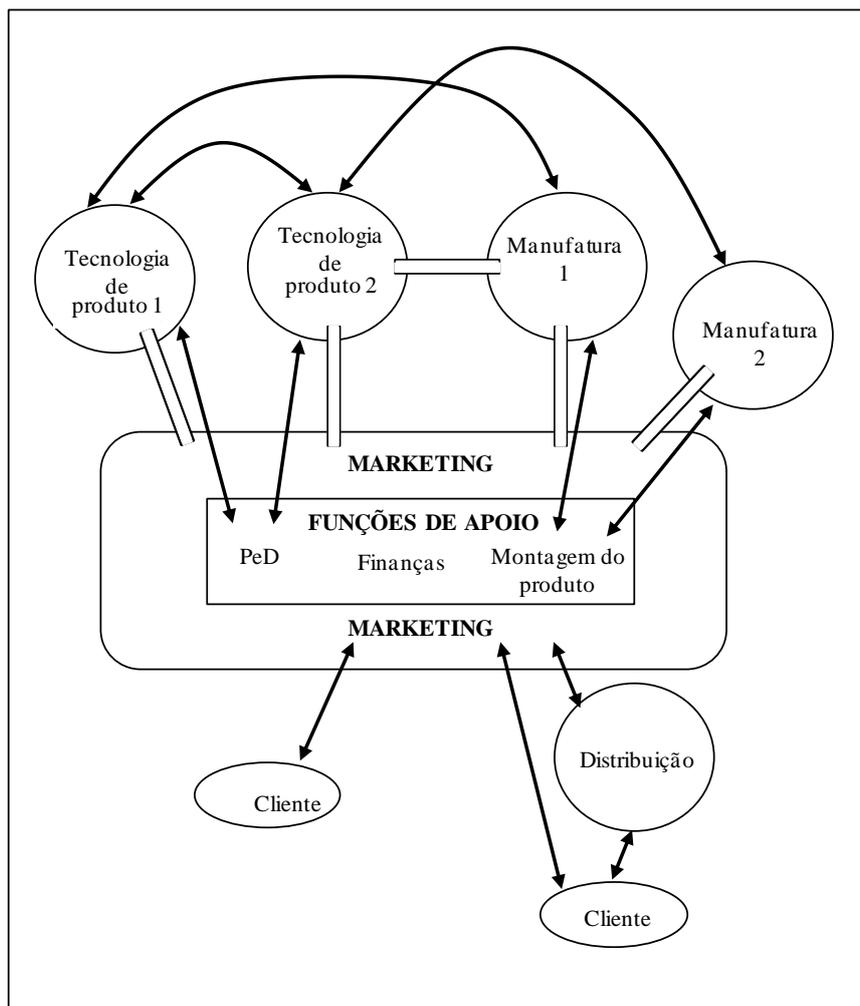
atividades são distribuídas de modo tradicional – como, por exemplo, departamento de vendas;

- b) na forma orgânica, as estruturas se encontram descentralizadas, não formalizadas e baseadas em grupos especializados. O planejamento das atividades é executado em níveis baixos na hierarquia organizacional. Especialistas de marketing, PeD, pesquisa de mercado, produção são designados para a criação de grupos de trabalho, e pode haver um gerente de produto liderando o processo em firmas mais centralizadoras. Neste caso, tais estruturas podem ser denominadas como estruturas matriciais;
- c) na forma transacional, as estruturas levam em consideração aspectos organizacionais internos e utilização de empresas externas a organização. Define-se uma forma transacional quando as estruturas constituídas são centralizadas, formalizadas e não há muita interação entre suas partes. As atividades são realizadas normalmente sob contratos padrões. As formas mais usuais são: a delegação a terceiros das atividades de sistema de informações de marketing, administração de canais etc.;
- d) na forma relacional, as estruturas são similares às transacionais, no entanto se configuram como pouco centralizadas e formais e mais integradas entre suas partes. Um exemplo da composição desta estrutura esta na formação de um relacionamento estratégico com uma agência de publicidade.

Segundo Achrol (1991), apesar das mudanças no ambiente de marketing ocorridas no final do século passado, muitas vezes, as estruturas organizacionais de marketing ainda são desenvolvidas em bases funcionais. O autor acima defende que em um ambiente dinâmico essas formas sejam revistas. Duas novas formas são defendidas pelo autor (ACHROL, 1991): uma constituída como uma organização de trocas de marketing e outra denominada como organização de coalizão de marketing. A organização de trocas de marketing é organizada em torno dos consumidores e mercados. Essa organização funciona como um centro para informações de mercado e trocas complexas. Essas trocas não são estabelecidas somente por meio de produtos finais, mas contemplam intercâmbio de habilidades críticas e informações. Ela envolve funções e obrigações recíprocas dentro da empresa. As organizações de trocas de marketing se organizam de modo intenso por meio de interações em forma de redes funcionais de trabalho e informações de marketing. As organizações de coalizão de marketing funcionam por meio de uma coalização de empresas de marketing. A coalizão é alcançada no emprego de empresas de marketing especializadas por funções em um núcleo de redes de alianças estratégicas. A diferença entre as organizações de trocas e as de coalização se dá pelo nível de

relacionamento entre os elos estabelecidos na rede de interação. Enquanto a primeira, baseada em trocas, funciona em um esquema de trocas pontuais de mercado, a segunda funciona com características de coordenação semelhantes a uma única organização. O funcionamento dessas organizações é alcançado por meio do compartilhamento de objetivos, do alinhamento cultural de seus membros, assim como pelo estabelecimento de um comprometimento de longo prazo em que os níveis de confiança superem os possíveis conflitos de barganha, litígio e demandas por arbitragens.

Na ilustração 15 é demonstrado um exemplo de configuração de uma organização de coalizão de marketing. Nessa representação nota-se um intercâmbio de recursos e de processos entre diversas empresas que são alinhadas pela organização central de marketing. As ligações principais são estabelecidas com interações de coligação, e as setas representam ligações complementares baseadas em trocas transacionais (ACHROL, 1991).



**Ilustração 15 - Organização de coalizão de marketing.**

Fonte: Achrol (1991, p. 88).

A fragmentação do departamento de marketing em novas estruturas organizacionais também é referendada por George, Freeling e Court (1994). Segundo esses autores, o modo de reinventar a organização não se encontra numa reestruturação dos departamentos de marketing, mas no alinhamento de toda a organização no foco de marketing, suprimindo os departamentos tradicionais. As organizações do futuro de marketing gerarão suas vantagens competitivas por meio de equipes direcionadas para processos formadas por integradores e especialistas de marketing (GEORGE; FREELING; COURT, 1994).

Os integradores possuem a função principal de guiar as atividades por toda a cadeia de valor de modo a maximizar a lucratividade no longo prazo. Na prática, esses integradores devem entender a geração de valor por meio da identificação de segmentos de mercado em que a empresa deverá atuar. Trabalham nessas cadeias de valor de modo a desenvolver estratégias focadas no consumidor e lideram times multifuncionais responsáveis pela execução dessas estratégias. Os integradores são classificados em três tipos: (a) integradores de consumidores; (b) integradores de produtos; (c) integradores plenos (*empowering integrators*) (GEORGE; FREELING; COURT, 1994). Os integradores de clientes são responsáveis pelo relacionamento para atender as necessidades dos diversos segmentos sob sua responsabilidade. No caso de clientes organizacionais, o integrador assume o papel de liderança do relacionamento entre sua empresa e a empresa cliente. Ao contrário de um gerente de vendas para negócios, o integrador concentra todas as decisões substantivas voltadas para atender as necessidades desses consumidores. Os integradores de produtos possuem o papel de liderança multifuncional para a administração de produtos específicos, garantindo que cada unidade organizacional ofereça valores para os consumidores e maximize as margens de suas categorias de produto. As organizações devem ajustar o relacionamento entre os integradores de produtos e de clientes às suas opções estratégicas, e os arranjos entre esses integradores podem se configurar em eixos de integração duplos ou múltiplos. À medida que a organização internaliza o uso de integradores, por meio de um processo de mudança evolutivo, as distinções entre integradores de clientes e produtos tendem a desaparecer e se cristaliza uma nova forma de coordenação, o integrador pleno. Neste caso, o integrador possui a função de integrar tanto os clientes quanto os mercados, assumindo mais responsabilidades e autonomia para a obtenção de resultados junto às suas atividades.

Os especialistas descritos na nova forma organizacional de marketing de George, Freeling e Court (1994) possuem a função de cultivar técnicas e conhecimentos específicos de marketing.

As capacidades desses especialistas se concentram nas habilidades técnicas e analíticas de marketing, como investigação das características do mercado, estruturação e operação de sistemas de informações de marketing, conhecimento em profundidade sobre políticas de preços, promoção e distribuição etc.. Os especialistas de marketing podem estar presentes dentro das organizações ou se concentrarem em organizações externas, formando muitas vezes uma confederação de especialistas.

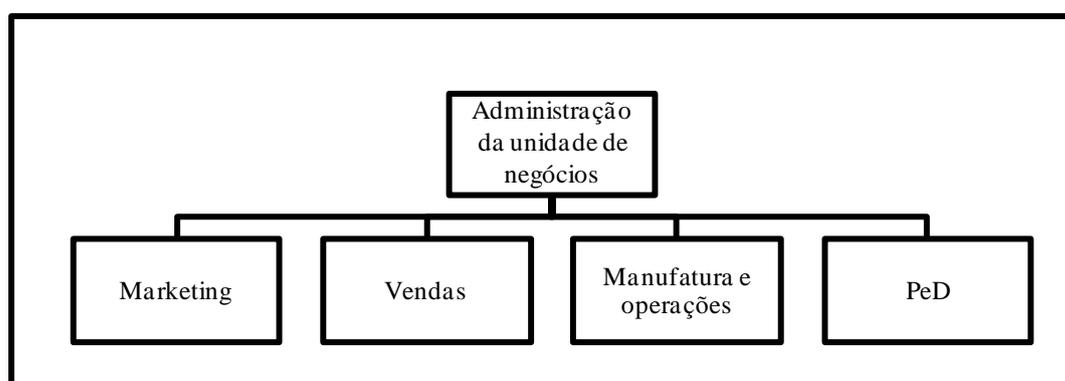
Para George, Freeling e Court (1994), a nova organização de marketing funciona por meio de pontes formadas por funções centrais e unidades de negócios. A função central de marketing é realizada por meio de uma pequena equipe que é responsável pela comunicação geral da estratégia, pelo estabelecimento dos relacionamentos organizacionais, do processo de desenvolvimento profissional dos seus integrantes e das funções de promoção institucional e orçamento geral. Esse centro de competências age como um núcleo no qual orbitam equipes de trabalhos responsáveis pelas atividades de marketing específicas para cada negócio da organização. As equipes de trabalho formam times responsáveis pelo desenvolvimento e pela execução das estratégias de negócio e times funcionais que suportam as habilidades superiores demandadas para o funcionamento das equipes de desenvolvimento e execução da organização.

Homburg, Workman Junior e Jensen (2000), por meio de um estudo qualitativo com 30 empresas, 12 acadêmicos e oito observadores industriais, classificam a estrutura organizacional de marketing em seis configurações básicas. Essas configurações são decorrentes do foco escolhido de atuação junto aos clientes. De um lado, a organização pode privilegiar a produção de produtos e, de outro, as perspectivas dos clientes. As formas organizacionais de Homburg, Workman Junior e Jensen (2000) contemplam direta ou indiretamente a maior parte das estruturas de marketing tratadas anteriormente no trabalho.

As configurações propostas por Homburg, Workman Junior e Jensen (2000), seguindo uma ordem que parte de uma orientação por produto – organização funcional – para outra estrutura, que privilegia o foco no consumidor, são: (a) organização funcional (ilustração 16, p. 87); (b) unidade de negócios focada em produto (ilustração 17, p. 87); (c) administração de segmentação e marketing (ilustração 18, p. 88); (d) força de vendas simples (ilustração 19, p. 89); (e) força de vendas reestruturada para mercados (ilustração 20, p. 89); (f) unidades de negócios focadas no consumidor (ilustração 21, p. 90).

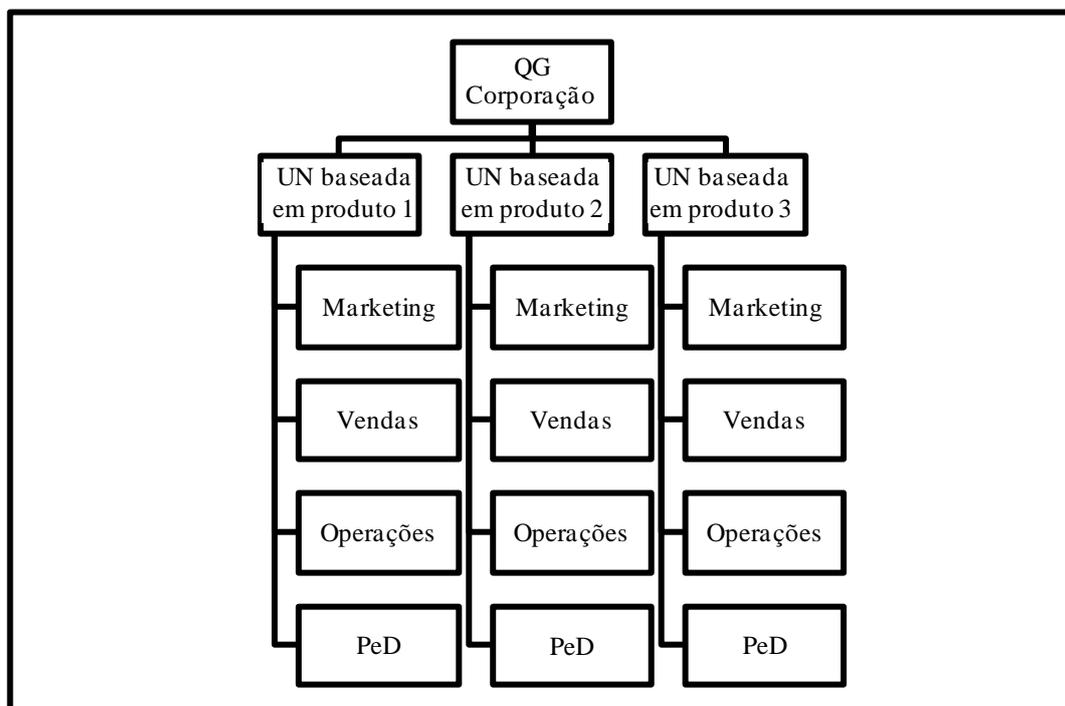
Cada estrutura, dentro da ordem proposta por Homburg, Workman Junior e Jensen (2000), assume características diferentes das anteriores e que seguem uma tendência para a construção de unidades de negócios focadas no consumidor.

A estrutura unidade de negócios focada em produto (b) representa a mudança da estrutura funcional simples (ilustração 16) para outra, com características multidivisionais. Na estrutura multidivisional (ilustração 17), corporação composta de unidades de negócios focadas em produtos, cada unidade de negócios possui sua própria estrutura funcional, o que inclui marketing e vendas (HOMBURG; WORKMAN JUNIOR; JENSEN, 2000).



**Ilustração 16 - Organização funcional.**

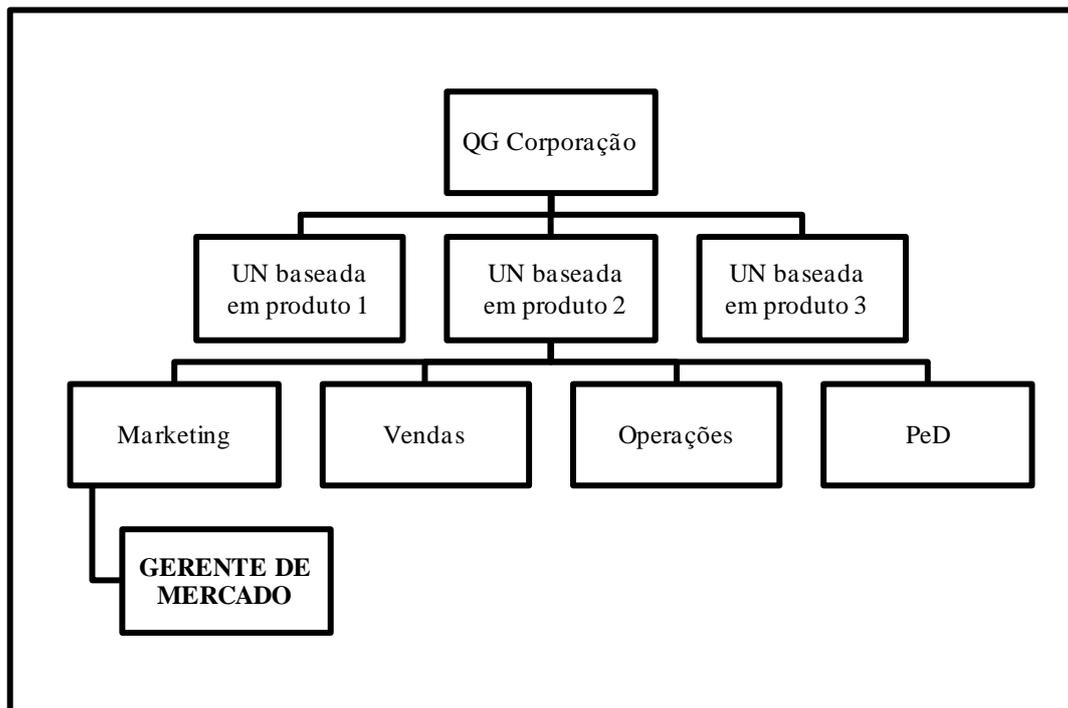
Fonte: Homburg, Workman Junior e Jensen (2000, p. 471).



**Ilustração 17 - Unidade de negócios focada em produto.**

Fonte: Homburg, Workman Junior e Jensen (2000, p. 471).

A terceira estrutura, corporação composta de unidades de negócios focadas em produtos que contemplam a administração de segmentação e marketing. Essa estrutura adiciona à segunda a presença de gerentes de mercado que funcionam como colaboradores ou gerentes de assessoria junto à área de marketing ou vendas (ilustração 18). A função exercida por essa área concentra as atividades informais de coordenação da administração e segmentação de mercados da unidade de negócios (HOMBURG; WORKMAN JUNIOR; JENSEN, 2000).



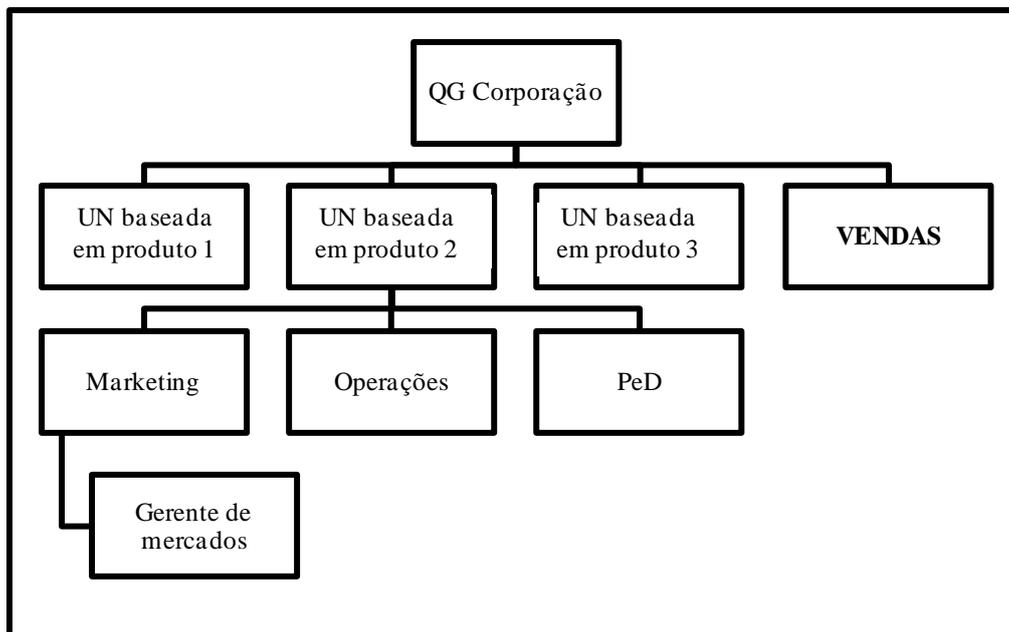
**Ilustração 18 - Administração de marketing e segmentação.**

Fonte: Homburg, Workman Junior e Jensen (2000, p. 471).

A transição da terceira forma estrutural para a quarta, força de vendas simples (ilustração 19, p. 89), representa uma mudança principal da reorganização do nível da firma (ou da divisão), com o funcionamento conjunto da força de vendas junto às diversas unidades de negócios. Nota-se que na ilustração 19 (p. 89) as unidades de negócios operam com suas próprias áreas funcionais e compartilham uma mesma estrutura de vendas simples. Normalmente, as forças de vendas são agrupadas por divisões territoriais (HOMBURG; WORKMAN JUNIOR; JENSEN, 2000).

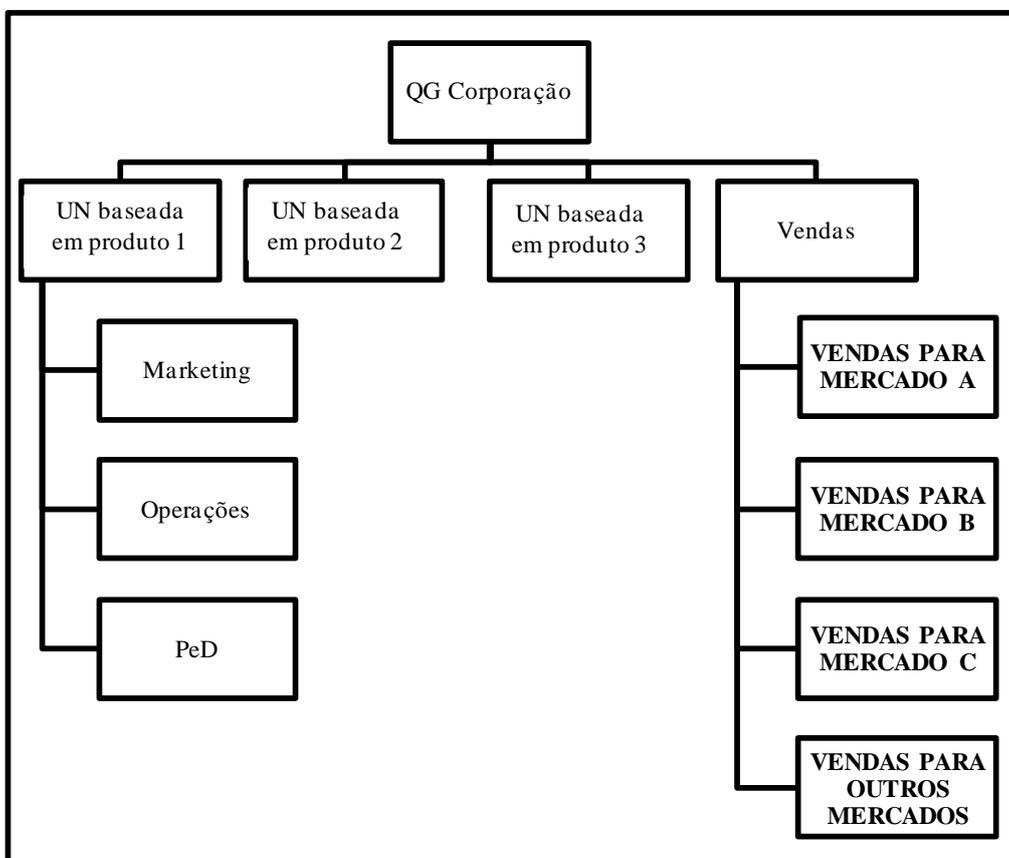
A quinta forma estrutural é uma alteração baseada na força de vendas (ilustração 20, p. 89). Nessa configuração, cada mercado principal possui sua própria força de vendas. A configuração composta por força de vendas dividida em mercados tende a assumir alguns recursos de marketing. Os gerentes de mercado trabalham mais direcionados para auxiliar as vendas do que

diretamente subordinados à área de marketing (HOMBURG; WORKMAN JUNIOR; JENSEN, 2000).



**Ilustração 19 - Força de vendas simples.**

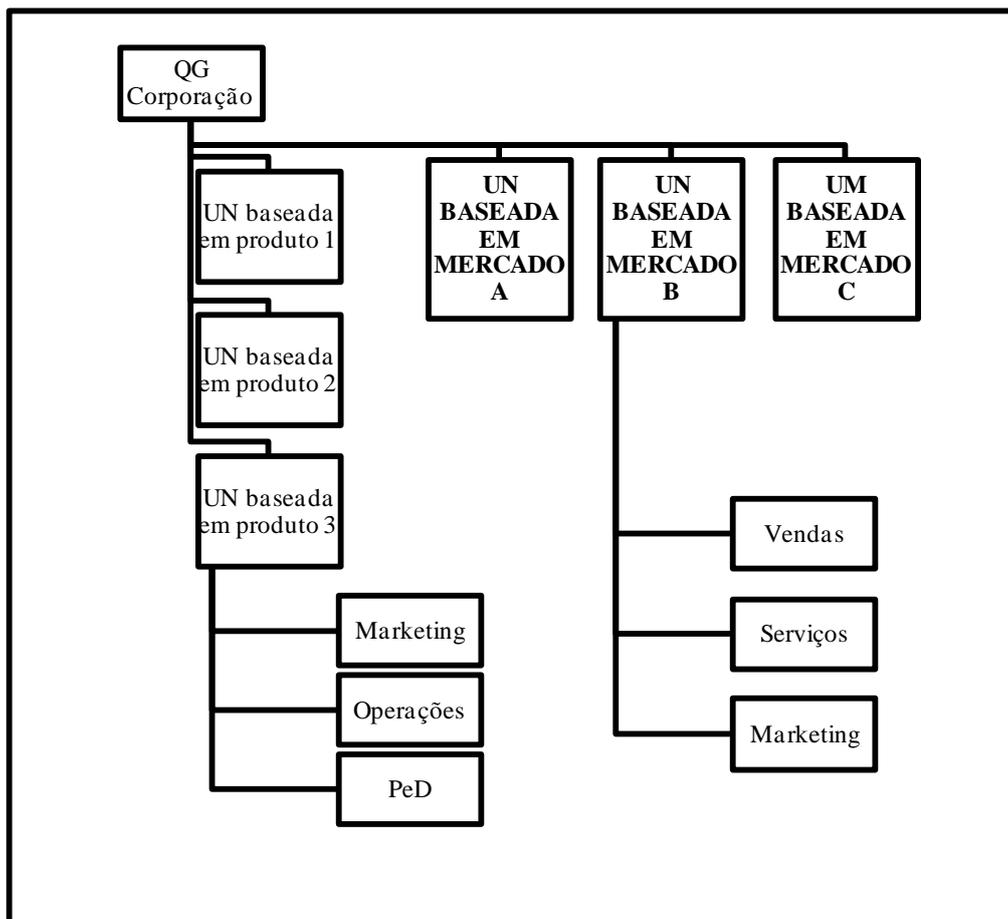
Fonte: Homburg, Workman Junior e Jensen (2000, p. 471).



**Ilustração 20 - Força de vendas reestruturada para mercados.**

Fonte: Homburg, Workman Junior e Jensen (2000, p. 471).

A sexta forma organizacional (ilustração 21) enfatiza uma mudança de foco voltada para o produto rumo a outra, focada na constituição de unidades de negócios voltadas ao consumidor. Na ilustração 21 nota-se que esse tipo organizacional possui tanto unidades de negócios voltadas para produtos quanto unidades focadas no consumidor. Esse tipo organizacional possui como característica uma mudança de orientação e de sistemas internos. Ao contrário das outras formas organizacionais, que se modificam no estabelecimento de níveis de coordenação estrutural, a sexta estrutura de Homburg, Workman Junior e Jensen (2000) advoga que os administradores se voltam para o atendimento de mercados. As unidades de negócios passam a assumir grande autonomia e são responsáveis pelas decisões relacionadas ao desenvolvimento de seus produtos e serviços, assim como à opção de obtê-los de outras unidades internas ou de unidades externas. As unidades de negócios focadas em produtos passam a trabalhar como fornecedoras das unidades voltadas para os consumidores, e existe um aumento da complexidade e da interação das atividades de marketing, dos recursos financeiros e de pessoal que permeia toda a organização (HOMBURG; WORKMAN JUNIOR; JENSEN, 2000).



**Ilustração 21 - Unidades de negócios focadas no consumidor.**

Fonte: Homburg, Workman Junior e Jensen (2000, p. 471).

As classificações de estrutura organizacional de marketing propostas por Ruckert, Walker

Junior e Roering (1985) adicionam a ideia de que as atividades de marketing podem ser terceirizadas a outras organizações em níveis transacionais ou relacionais. Achrol (1991) argumenta que as novas formas estruturais de marketing transcendem as estruturas de marketing e se comportam em interações transacionais e ou de coligações com outras empresas. Já Homburg, Workman Junior e Jensen (2000) defendem a ideia de que, dependendo do foco dado nos clientes, as organizações podem estabelecer grupos autônomos que assumem a responsabilidade de terceirizar as atividades junto a organizações externas ou a outras áreas internas organizacionais.

A constatação dos autores acima (RUEKERT; WALKER JUNIOR; ROERING, 1985, ACHROL, 1991, HOMBURG; WORKMAN JUNIOR; JENSEN, 2000) reforça a ideia de que as atividades de marketing muitas vezes não são realizadas dentro das estruturas organizacionais de marketing. Essa verificação indica a existência de múltiplas alternativas na configuração das estruturas organizacionais e que podem resultar numa aparente diminuição da importância de marketing.

Apesar do paradigma atual, em que se dá grande ênfase às filosofias de marketing dentro das estratégias corporativas e competitivas, as estruturas das organizações tendem a reduzir o escopo de atuação de seus departamentos de marketing dadas as múltiplas alternativas de configuração estrutural. Segundo Webster Junior, Malter e Ganesan (2005), “nos dias atuais, o marketing em muitas grandes empresas é menos que um departamento e é mais uma diáspora de habilidades e capacidades dispersas dentro e fora das organizações”. Os mesmo autores relatam que, em muitas das organizações, o marketing vem perdendo orçamento e influência na estrutura de autoridade e sofrendo diversos processos de *downsizing*. Muitas das atividades tradicionais de marketing, como administração de contas de clientes, desenvolvimento de produtos, definição de preços e distribuição, estão sendo realocadas para outras áreas das unidades estratégicas de negócios. Funções relacionadas aos sistemas de informações de marketing estão ora dentro das atribuições de marketing, ora fora, e, por último, as empresas em sua maioria estão reduzindo suas áreas de marketing à gestão de marcas e comunicação (WEBSTER JUNIOR, MALTER; GANESAN, 2005).

Portanto, nota-se que as estruturas organizacionais caminham para uma situação cada vez mais fluida e baseada em estruturas híbridas que podem assumir diferentes *designs* (DAY, 1999). Além disso, as atividades de marketing estão cada vez menos concentradas em departamentos

ou identificadas em empregados específicos dentro da organização (GUMMESSON, 2005).

## **2.7 Relações entre estratégias e estruturas**

Chandler (1962), em seu estudo sobre estratégia e estrutura, afirma que quatro fases nortearam o desenvolvimento e a transição das formas estruturais das organizações norte-americanas. A primeira foi a expansão inicial e o ganho de recursos das organizações. A segunda, o aprendizado do uso racional dos recursos pelas organizações. A terceira consistiu na entrada e na exploração de novos mercados por essas organizações de modo a colaborar o uso eficiente de recursos. E a quarta foi o desenvolvimento de novas estruturas para a concretização da possibilidade de mobilizar continuamente recursos para alocar nas demandas de curto e longo prazos dos mercados.

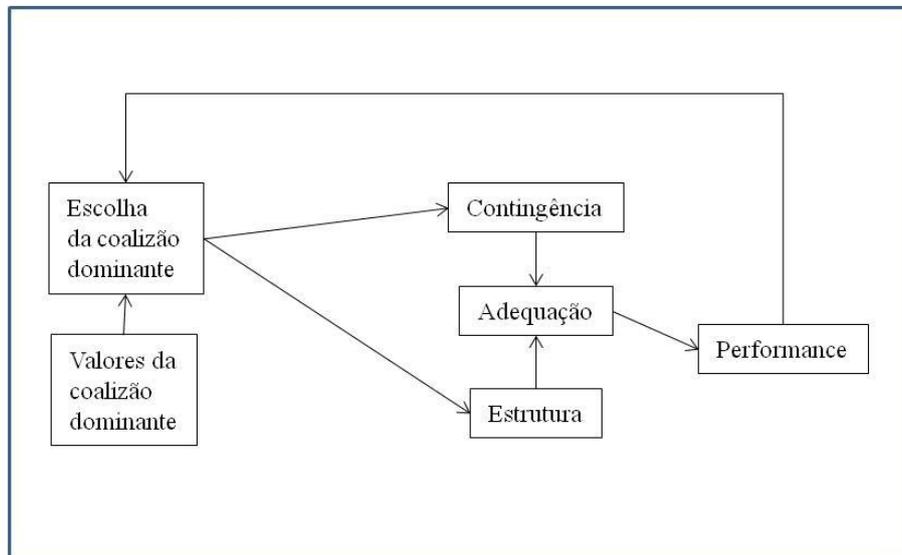
Baseados na obra de Chandler (1962), Fouraker e Stopford (1968) realizaram um estudo semelhante para verificar a hipótese que afirma que o processo estratégico de diversificação altera as configurações da estrutura, modificando o tipo organizacional de funcional para outro com característica multidivisional. Especificamente, o estudo tratou de empresas multinacionais. Segundo Fouraker e Stopford (1968), existem três tipos de arranjos organizacionais e que refletem os estágios evolutivos advogados por Chandler (1962). Os dois primeiros são funcionais, e o terceiro, multidivisional. O primeiro tipo reflete um estágio em que as organizações são extensões de interesses, habilidades e limitações de seu chefe executivo. Normalmente esse indivíduo é o próprio criador ou dono da organização. As estruturas se configuram de modo limitado à comercialização de apenas um produto e possuem desenhos funcionais. O segundo tipo se dá na forma de um empreendimento coordenado funcional. Semelhante ao primeiro tipo, essa organização é limitada à oferta de uma ou poucas linhas de produtos. Sua ênfase estrutural aprimora o desenho funcional, buscando o gerenciamento racional do uso de seus recursos entre suas áreas de modo coordenado e eficiente. Tal tipo organizacional é geralmente administrado por um presidente que comanda diversos departamentos; observam-se uma consolidação das estruturas e uma concentração das decisões em poucos indivíduos, resultantes da verticalização assumida. O terceiro tipo organizacional surge por meio da diversificação das linhas de produtos ofertados, para diminuir os riscos operacionais, e para operar de modo alternativo frente à variação das configurações produtivas ao passo que existem novas divisões da empresa. Normalmente o terceiro estágio

surge durante a administração do dilema entre abandonar a estratégia de diversificação de produtos e abandonar a forma de estrutura funcional da organização. Superada a questão de limitar a atuação de operar em uma ou poucas linhas de produtos, as organizações passam a assumir configurações multidivisionais. Essas estruturas possuem suas atividades e responsabilidades delegadas para gestores específicos para cada divisão e são vistas pela organização como centro de lucros e geridas pela administração geral por indicadores financeiros e apoiadas por estruturas auxiliares de *staffs* (áreas de planejamento e pesquisa). Os resultados do trabalho de campo de Fouraker e Stopford

(1968) realizado com empresas de diversos setores, como transporte, eletricidade, química e de maquinaria, indicam que existe uma relação entre o nível de diversificação dessas empresas com as escolhas das estruturas organizacionais. No estudo apresentado foram considerados alguns indicadores que, segundo os autores, corroboram a ideia de estruturas multidivisionais. Consideraram-se, como medidas de verificação da hipótese, proporção dos trabalhadores envolvidos diretamente com a atividade central das empresas com o número total, indicadores de investimentos externos e indicadores de gastos com pesquisa e desenvolvimento. Há uma nítida divisão entre as organizações do tipo dois e do tipo três no estudo. Os indicadores de trabalhadores concentrados em sua maioria nas atividades centrais das organizações indicam que essas se configuram como tipo dois, e as com trabalhadores alocados em áreas diferentes da atividade central se configuram em empresas do tipo três. Os resultados apontaram uma grande correlação entre o investimento em mercados externos com as estratégias de diversificação. Esse dado sugere que, quando é feita opção por trabalhar em mercado fora de seu país, ocorrem a descentralização de comando e o aumento da autonomia entre a filial e a matriz, configurando organizações do tipo três. Foi também constatado que empresas com grau maior de investimento em PeD tendem a ser mais atuantes em mercados externos, reforçando a ideia do desenvolvimento de estruturas de *staffs* nas organizações do tipo três. Por fim, o estudo indicou que não há correlação entre tamanho de ativos e estrutura simplesmente, mas uma relação entre escolhas estratégicas de diversificar em mercados externos e as configurações multidivisionais (FOURAKER; STOPFORD, 1968).

Child (1972) apresentou um estudo no qual estabeleceu a ideia de que as estruturas organizacionais são derivadas de restrições econômicas que se impõem às organizações. O autor argumenta que os fatores políticos são determinantes para as escolhas dos arranjos organizacionais e que os detentores de poder são os responsáveis pelo curso da organização. Segundo Child (1972), os dirigentes das organizações conseguem determinar o grau de

eficácia a que a organização se submete ao alterar suas estruturas organizacionais. Denominado de escolha estratégica, o modelo subordina as decisões aos valores das coalizões de forças dominantes dentro das empresas (ilustração 22).

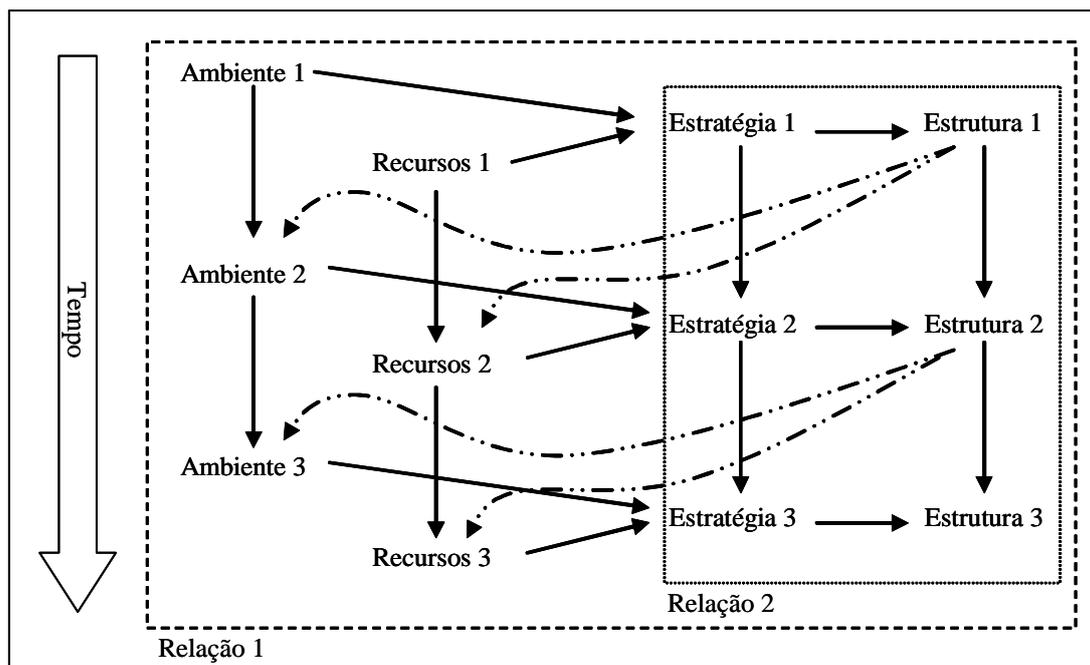


**Ilustração 22 - Escolha estratégica da mudança estrutural.**

Fonte: Baseado em Child (1972).

Hall e Saias (1980) defendem a ideia que existem relações diretas e indiretas para se relacionarem a estratégia e a estrutura. As relações diretas ocorrem quando as estruturas podem ser explicadas pela natureza e pela diversidade dos produtos e mercados em uma organização. Já as relações indiretas ocorrem quando a estrutura é determinada pelas características da tecnologia empregada e por natureza e variações do ambiente. Essas relações são defendidas pelos autores (HALL; SAIAS, 1980) como meio de contestar a tese de Chandler (1962) de que as estratégias influenciam a estrutura. A argumentação de Hall e Saias (1980), baseada em um ensaio teórico, defende que são as estruturas que influenciam a estratégia. A ideia baseia-se na crença segundo a qual muitas vezes as firmas tentam ajustar as demandas do ambiente e dos seus recursos para formarem suas estratégias.

A ilustração 23 (p. 95) mostra os relacionamentos internos e externos e as relações entre ambiente, recursos, estratégias e estruturas.



**Ilustração 23 - Relações entre ambiente, recursos, estratégia e estrutura.**

Fonte: Modificado de Hall e Saias (1980).

Ao se analisarem as relações presentes na ilustração 23, notam-se dois conjuntos de relações. O segundo (Relação 2) demonstra a tese de que as estratégias influenciarão as estruturas ao longo do tempo. Hall e Saias (1980) advogam que as estratégias adotadas pelas firmas são resultantes das análises do ambiente dos recursos internos organizacionais. Entretanto, esses elementos não são discutidos frente às estruturas organizacionais ao se declarar que a estrutura segue a estratégia. Segundo os autores acima, qualquer estudo de relacionamento entre estratégia e estrutura deve concentrar-se nos elementos reais em vez de nas relações formais. Portanto, para a compreensão da relação entre estratégia e estrutura, devem-se focar todas as relações existentes, tanto as diretas quanto as indiretas. A estrutura tem que ser vista dentro de um relacionamento mais amplo, e esse relacionamento é contido na primeira relação da ilustração 23 (Relação 1). Não se deve negar a importância da estrutura na formulação e na compreensão de seus gestores no momento de realizar a análise situacional antecessora do processo de decisão. Portanto, segundo o entendimento obtido do pensamento de Hall e Saias (1980), a estrutura predetermina a confecção do planejamento estratégico da organização. Entre as argumentações apresentadas para essa postulação, os autores defendem algumas razões intrínsecas envolvidas nas relações entre estrutura, ambiente e recursos e que são parafraseadas a seguir: (a) a estrutura pode afetar a percepção dos gestores sobre os eventos internos e externos baseados nas crenças e nos valores adotados; (b) no trabalho desenvolvido por Chandler (1962) não houve um forte interesse na questão da formulação estratégica – esse autor

considerava a estratégia como uma variável de partida; (c) em situações especiais é necessário trocar ou modificar a estrutura organizacional antes de haver novas condições para a realização e o início do planejamento estratégico; (d) as estratégias podem ser malsucedidas caso as estruturas burocráticas estabelecidas não aceitem as novas propostas – em outras palavras, se a estratégia não considerar a estrutura, essa segunda poderá boicotar ou não ter condições de implantar os programas de ações; (e) as estruturas e seus diversos níveis hierárquicos podem agir como filtros de retenção da informação e, como consequência, alimentar a formulação estratégica com vieses. Hall e Saias (1980) concluem que provavelmente é ilusório acreditar que a organização possa espontaneamente identificar seus problemas e criar um conjunto de ações para resolvê-los. As organizações, de fato, atuam não por causa da existência de um problema para ser solucionado, mas por causa da conveniência de agir. É mais natural para a organização agir do que ficar solucionando problemas. Além disso, os autores alegam que a estrutura não afeta apenas o lado racional dos gestores; esse componente organizacional afeta as reações emocionais, morais, ideológicas e de identidade corporativa. Na realidade, a estrutura é resultado de um complexo conjunto de variáveis além da estratégia. Cultura, valores, funcionamento passado e presente da organização, histórias de sucesso e de fracassos, consequências de interações psicológicas e sociológicas e do desenvolvimento tecnológico.

Child (1972), assim como Hall e Saias (1980), defende a ideia de que as estruturas organizacionais são influenciadas pelos valores e decisões dos dirigentes das organizações. A ilustração 22 (p. 94) indica que as decisões sobre a adequação da estrutura organizacional são influenciadas pela compreensão e pela escolha dos fatores contingenciais presentes e das estruturas vigentes. Mesmo que o processo de adequação não traga um desempenho adequado e gere novas pressões organizacionais por mudanças da estrutura organizacional, esta última sempre será subordinada à compreensão da coalizão de dirigentes dominantes.

Miles *et al.* (1978) relacionaram em um ensaio as estratégias organizacionais, as estruturas e os processos de que as organizações se valem para se adaptar às condições de suas existências. Segundo Miles *et al.* (1978), há alternativas para ajudar as organizações a definirem seus domínios de produto-mercado (estratégia) e construir mecanismos (estruturas e processos) para atingir suas estratégias. Existe um modelo que explica esse processo adaptativo, chamado de “ciclo adaptativo”. A ideia da existência desse ciclo tende a melhorar a compreensão entre a fase de desenvolvimento organizacional e as escolhas que os gestores fazem para a execução de suas estratégias e as configurações de suas estruturas e processos, que no entendimento dos

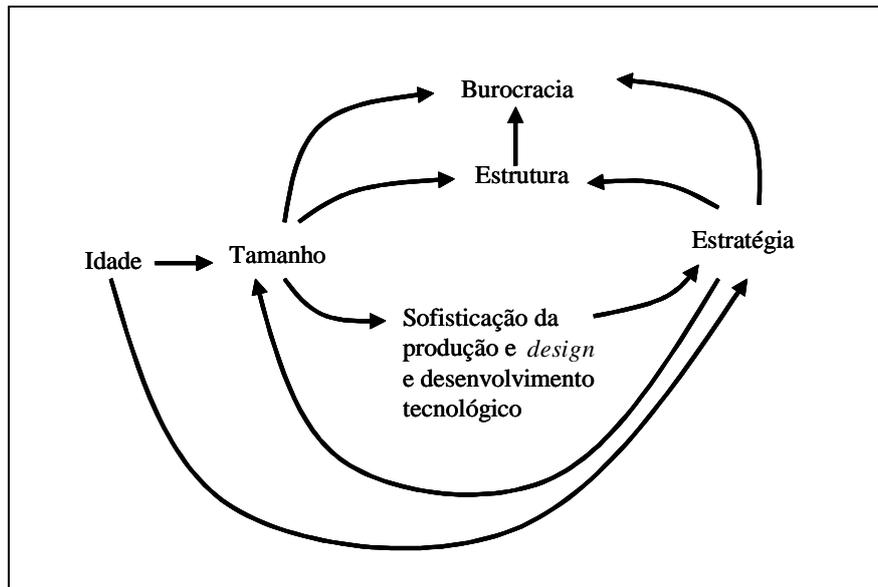
autores se denomina “tipologia estratégica” (MILES *et al.*, 1978).

O ciclo adaptativo, sob uma perspectiva de adaptação organizacional, pode ser visto em três etapas (MILES *et al.*, 1978): a fase do problema empreendedor, a do problema de engenharia e, por último, a fase do problema administrativo. A primeira fase do ciclo é vista em estágios iniciais de uma nova organização, em organizações com rápido crescimento ou naquelas que passaram por recentes períodos de grandes crises. Numa nova organização, os *insights* empreendedores são predominantes e sobrepujam qualquer outra atividade organizacional. Normalmente nessa etapa são focados um serviço específico, produto, ou mercado-alvo da visão empreendida pela organização, tendo suas outras atividades norteadas vagamente por esse impulso inicial.

Grinyer e Yasai-Ardekani (1980) argumentam que existem diferentes graus de configurações entre as estruturas funcionais das empresas e que estas não se apresentam de modo homogêneo dentro dessas organizações. Em um estudo conduzido com uma amostra de 45 empresas do setor de engenharia elétrica norte-americano, eles encontraram evidências de que as áreas funcionais são centralizadas ou descentralizadas a partir da importância estratégica dentro dessas firmas. Os autores acima relatam que áreas como marketing e orçamento estão mais centralizadas na alta administração, ao passo que outras áreas, como gestão de pessoal, produção e compras, são estabelecidas em níveis inferiores da empresa. A configuração da estrutura burocrática é resultante da necessidade de formular controles para o funcionamento de áreas menos centralizadas e desenvolver estratégias frente às mudanças do ambiente junto aos mercados em que a empresa atua. Portanto, o estudo defende que as estruturas burocráticas são arranjos que garantem a implantação eficiente das estratégias estabelecidas, ou seja, o estudo reforça a ideia de que as estruturas organizacionais são frutos de opções conscientes tomadas pela administração e corroboram a escola da estratégia e estrutura de Chandler (1962).

Baseado em estudos anteriores (GRINER; YASAI-ARDEKANI, 1980), Griner e Yasai-Ardekani (1981) avançaram nas análises sobre a configuração da estrutura organizacional. Em seus primeiros estudos, Griner e Yasai-Ardekani (1980) demonstraram a existência de interações diferentes dentro de uma organização entre estratégia e estrutura em função da hostilidade do ambiente e da performance financeira, o que significava que a estrutura era configurada para promover as estratégias de controle e direcionamento organizacional. No segundo trabalho (GRINER; YASAI-ARDEKANI, 1981), os autores demonstraram uma

ligação entre estratégia estrutura e também uma relação desse binômio com o porte organizacional envolvido. Corroborando a hipótese apresentada no estudo anterior, Griner e Yasai-Ardekani (1981) encontraram uma forte correlação positiva entre o grau de diversificação (estratégia) e um número inter-relacionado de mensurações burocráticas que, em síntese, definiam a estrutura. Entretanto, no modelo apresentado ficou patente a existência de outras variáveis que influenciavam o comportamento da organização. Como resultado do refinamento da interpretação dos dados, demonstrou-se, junto com a interação estratégia e estrutura, a existência da influência do tamanho da empresa na configuração das estruturas organizacionais. Em suma, segundo Griner e Yasai-Ardekani (1981), os resultados apontam que a correlação entre a estratégia e estrutura acontecem pelo porte organizacional. Na ilustração 24 são expressas as ligações encontradas no estudo entre estratégia, estrutura e porte organizacionais e outras ligações existentes.



**Ilustração 24 - Ligações causais entre estrutura, estratégia e outros de Grinyer e Yasai-Ardekani.**

Fonte: Grinyer e Yasai-Ardekani (1981, p. 484).

A ilustração 24 demonstra que a idade pode influenciar a diversificação da empresa, mesmo se esta não form muito grande. Nesse caso, Grinyer e Yasai-Ardekani (1981) assumem a hipótese de que a mudança nas estratégias é decorrente da preocupação de escapar do ciclo de maturidade e de declínio natural de uma indústria ou, de modo alternativo, ser considerada como uma consequência de restrições iniciais de negócios. A relação entre tamanho e diversificação da estrutura organizacional ocorre em duas vias. A diversificação normalmente resulta em um grande tamanho, ou por causa do aumento das vendas por meio do desenvolvimento dos seus produtos ou mercado, ou pela aquisição de ativos adquiridos em

aquisições de outras companhias. Os autores (GRINER; YASAI-ARDEKANI, 1981) também deduziram em seu estudo que o tamanho favorece o desenvolvimento de tecnologias complexas, em específico *design* e desenvolvimento, o que incrementa a oferta de novos produtos com tecnologias avançadas e conseqüentemente potencializa novas opções de diversificação da organização. A ilustração 24 (p. 98) indica que a estrutura não influencia nem a estratégia nem o tamanho da organização, mas é influenciada por ambas. A partir da explanação de Grinyer e Yasai-Ardekani (1981), nota-se que nessa exposição de ideias existem relações de subordinação da estrutura perante a estratégia, mas não se deve analisar a relação entre ambas sem considerar o efeito do tamanho da organização e dos condicionantes de desenvolvimento tecnológico que permitem implantar as estratégias de diversificação.

Horovitz e Thirtart (1982) desenvolveram um estudo sobre as relações entre a estratégia, o *design* e o desempenho de organizações. O estudo analisou empresas semelhantes de três países europeus – França, Reino Unido e Alemanha. Para o desenvolvimento de seu trabalho de campo, os autores estabeleceram indicadores para representar *design* administrativo (configuração e funcionamento da estrutura), configurações da estratégia e medidas de boas práticas administrativas (desempenho das organizações).

Segundo Horovitz e Thirtart (1982), existem alguns indicadores cruciais para avaliar a ligação entre o sistema administrativo com a estratégia: (a) formalização da estrutura; (b) coordenação; (c) tipo de planos de longo prazo utilizados; (d) grau de envolvimento da alta administração no processo de planejamento; (e) grau de participação no planejamento; (f) tipo de controle utilizado; (g) grau de detalhamento e delegação de atividades, (h) controle da organização; (i) *divisionalization* (grau da estrutura por divisão); (j) descentralização. Já para a estratégia consideraram-se apenas os indicadores relacionados à diversificação de atividades. Por último, foram definidos, por meio de modelos normativos, princípios administrativos que serviram de hipóteses sobre o desempenho esperado a partir de estratégias traçadas e os processos relacionados de modo a organizar, planejar e controlar as empresas. O estudo, de modo geral, indica que em situações de alto crescimento ocorre um aumento da descentralização das atividades e da coordenação. Também se enfatizam a configuração de estrutura por divisões e a visão da organização de modo generalista. Já nas situações em que o foco era a alta lucratividade as organizações buscam enfatizar a formalização da estrutura e a visão da organização por especialistas e tendem a não se estruturar por divisões (tabela 4, p 100).

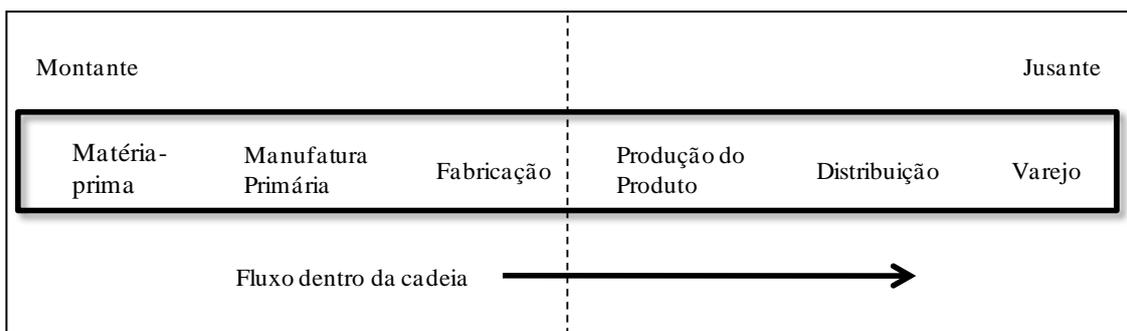
**Tabela 4 - Prescrição do ajuste entre estratégia e *design* administrativo.**

<b>Alta performance em termos de crescimento</b>	<b>Alta performance em termos de lucro</b>
Organização por divisão	Formalismo na estrutura é alto
Descentralização	Descentralização
Perspectiva geral da administração nos níveis mais altos	Coordenação é alta
Planejamento centralizado	
Alta administração envolvida com o planejamento	Alta administração envolvida com o planejamento
Função de planejamento é separada da função de controle	
Controle preventivo	Controle preventivo e centralizado

Fonte: Horovitz e Thirtart (1982, p. 73).

Os resultados acima também são acrescidos de outras reflexões dos autores (HOROVITZ; THIRTART, 1982). Horovitz e Thirtart (1982) indicam que os usos de estruturas por divisão ocorrem quando a empresa busca priorizar o crescimento em detrimento da lucratividade, visto que há duplicações de *staffs* e meios. E as estratégias de diversificação são alinhadas com estruturas divisionais e/ou descentralizadas que, em casos de baixa centralização das decisões, são acompanhadas de processos de planejamento atrelados à alta administração.

Galbraith (1983) defende a ideia de que existem evidências que relacionam a organização com suas estratégias. Segundo o autor, o responsável pela estruturação organizacional deve participar das decisões estratégicas em ordem de escolher as estratégias apropriadas pelas quais a organização se desenvolve e escolher a estrutura organizacional apropriada à geração de novas estratégias. Para reforçar essa convicção, Galbraith (1983) desenvolveu, por meio de um ensaio teórico, um modelo de análise em que busca explicar as relações entre estratégia, organização e desempenho. O autor argumenta que toda indústria – e, por consequência, suas organizações – possui um centro de gravidade dentro de uma cadeia industrial. As organizações se moldam dentro de uma cadeia industrial que compreende teoricamente desde sua montante (*upstream*) até sua jusante (*downstream*). A montante de uma cadeia industrial é o ponto de recebimento e transformação dos insumos em seu estado natural, como minério de ferro, madeira, óleo bruto etc.. Já a jusante consiste nos produtos ofertados e comercializados junto a consumidores finais. A ilustração 25 (p. 101) mostra as etapas teóricas de uma cadeia industrial proposta por Galbraith (1983).



**Ilustração 25 - Fluxos dentro de uma cadeia industrial.**

Fonte: Galbraith (1983, p. 65).

Cada indústria possui um centro de gravidade dentro de sua cadeia industrial. Algumas estão a montante desse fluxo; outras, a jusante. Nem todas as etapas desse fluxo são estabelecidas. Segundo Galbraith (1983), existem diferenças estruturais que as organizações sofrem ao se posicionarem à direita ou à esquerda da cadeia apresentada. No caso de indústrias a montante, as organizações estruturam-se de forma padronizada e homogênea, buscam baixos custos de produção e são orientadas à inovação de processos e impulsionadas por grandes vultos de capital. Além disso, beneficiam-se de sua capacidade de ganhos de economia de escala e na geração de grandes volumes de produção. Essas indústrias possuem suas estruturas organizacionais montadas em linhas e favorecem as áreas de suprimentos, gerenciamento de grandes contratos e engenharia. Por último, focam suas comercializações na capacidade de persuadir e no seu poder de atuar e influir no mercado com apoio de suas equipes de vendas. Nas organizações a jusante, as empresas se estruturam de modo mais customizado e segmentado, buscam diferenciação por meio de altas margens e aquisições de marcas e patentes, são orientadas para inovação de produtos e se beneficiam de orçamentos voltados para pesquisa e desenvolvimento e ações promocionais de marketing. Essas organizações buscam se aprimorar no gerenciamento de seus recursos humanos e se orientam por meio do entendimento e da customização das demandas de seus mercados. As estruturas organizacionais buscam equilibrar as funções de linhas e de assessoria de modo a criar meios flexíveis de adaptação ao ambiente de negócio delas. O quadro 1 (p. 102) resume a essas diferenças entre indústrias a montante e a jusante.

As escolhas estratégicas das organizações devem levar em conta o mapeamento dos centros de gravidade, dado que eles variam conforme são estabelecidas as condições de competitividade e do ciclo de vida de uma indústria. Galbraith (1983) alega que o sucesso ou o fracasso das organizações dependem da capacidade de adequarem seus centros de atividades às mudanças

que ocorrem no ambiente e em atuar simultaneamente em cadeias industriais diferentes.

**Quadro 1 - Diferenças entre indústrias a montante e a jusante.**

<b>Centro de gravidade a montante</b>	<b>Centro de gravidade a jusante</b>
Padronização e homogeneização das atividades	Customização e segmentação das atividades
Baixo custo de produção	Margens altas/posição proprietária de marcas e patentes
Inovação de processos	Inovação de produtos
Orçamento de capital intensivo	Orçamento voltado para PeD e marketing
Tecnologia/capital intensivo	Uso intensivo de recursos humanos
Foco em áreas de suprimentos, engenharia e intermediários	Foco em áreas de PeD e marketing
Estrutura organizacional centrada em linha	Estrutura organizacional balanceada em linha e assessoria
Massificação de consumidores	Customização de consumidores
<i>Sales push</i> – vendas persuasivas	<i>Market pull</i> – atendimento do mercado

Fonte: Adaptado de Galbraith (1983, p. 65s).

As mudanças no ambiente e o modo estratégico de atuar em paralelo por cadeias industriais podem conduzir as organizações a formas estruturais diversas que visam sustentar ou mesmo ajudar o crescimento organizacional. Segundo o autor acima, existem cinco configurações básicas de lidar com os centros de gravidade das organizações perante as cadeias industriais: (a) negócio simples; (b) diversificação por subprodutos (*byproducts*); (c) diversificação relacionada; (d) diversificação ligada (*linked*); (e) diversificação não relacionada. No primeiro tipo de atuação, negócios simples, a empresa fica relacionada a apenas uma cadeia industrial e concentra sua oferta de bens e serviços numa única etapa do fluxo. No segundo, diversificação por subprodutos, a empresa escolhe ofertar diversos subprodutos ao longo do fluxo, ao mesmo tempo que comercializa bens de insumo. A empresa nessa situação pode ofertar também derivados manufaturados, ou mesmo produtos voltados para o consumo final. Os dois modelos acima se pautam na escolha de manter um mesmo centro de gravidade na mesma cadeia industrial. Na diversificação relacionada, as organizações visam ofertar produtos distintos de cadeias industriais diferentes que se utilizam dos mesmos fluxos industriais, configurando-se em estruturas similares para cada linha em termos de verticalização, atuando, por exemplo, no processo de manufatura primária, produção final de produtos, distribuição, ou mesmo no varejo junto aos consumidores final. Nesse tipo de configuração, o centro de gravidade está posicionado no mesmo ponto das diversas cadeias industriais utilizadas. No caso da diversificação ligada, a empresa atua em cadeias industriais de modo diverso; não há uma ligação estrutural entre as etapas dos fluxos industriais, e sua ligação se dá pela escolha estratégica. A decisão de operar nesse modelo se pauta nos ganhos de formações de efeitos sinérgicos e complementaridade para a geração de centros de lucros relacionados. Já no último

modelo, diversificação não relacionada, a decisão de aquisições e operações em cadeias industriais diversas ocorre apenas pelo retorno financeiro dos ativos adquiridos e administrados; não existe ou é quase ausente a integração das atividades dentro das diversas cadeias industriais utilizadas. Nos dois últimos modelos, os centros de gravidade dentro de cada cadeia industrial são distintos, o que demanda maior necessidade de coordenação e esforços para controlar o gerenciamento dessas cadeias.

Galbraith (1983) amarra os conceitos vistos acima em um único esquema teórico. Segundo o autor, existe uma relação direta entre a estratégia e a estrutura resultante em empresas de alto desempenho. A seguir é apresentada tabela 5 contendo os modelos de escolha baseados nos centros de gravidade e as estruturas organizacionais adequadas para operá-los.

**Tabela 5 - Relação de estrutura e estratégia de Galbraith.**

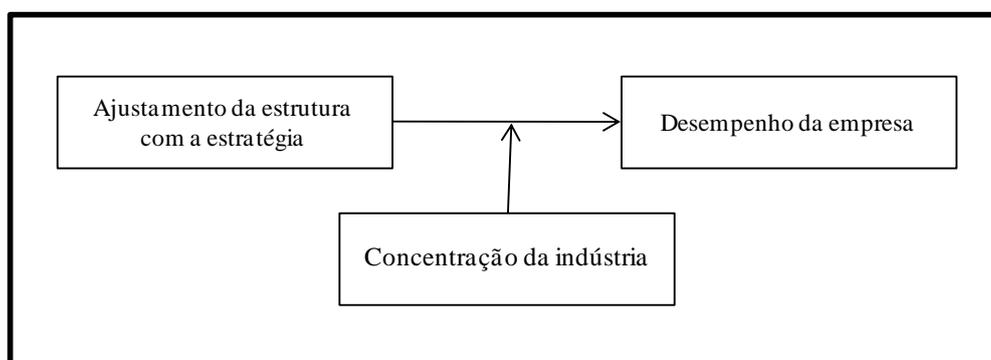
<b>Estratégia</b>	<b>Estrutura</b>
Negócios simples	Funcional
Diversificação por subprodutos	Funcional com divisões
Diversificação relacionada	Divisional
Diversificação ligada	Estruturas mistas
Diversificação não relacionada	<i> Holding</i>

Fonte: Galbraith (1983, p. 72).

A tabela 5 mostra categoricamente que, quanto mais diversificada for uma estratégia escolhida pela organização, tanto maior será a complexidade da estrutura organizacional envolvida. Essa relação se sustenta na ideia de que empresas focadas em poucos negócios obtêm melhores desempenhos com estruturas centralizadas e funcionais. Nas argumentações de Galbraith (1983), foi demonstrado que empresas que atuam na parte montante da cadeia industrial possuem melhores desempenhos mantendo estruturas organizacionais tradicionais, que são representadas pelas empresas de negócios simples e por subprodutos. Já no caso de empresas de diversificação não relacionadas, os argumentos apontam que as empresas com melhores desempenhos são aquelas voltadas à administração no formato de *holding*. Nesse caso, o autor corrobora a ideia de que as decisões centrais dessas empresas são minimizadas. Consideram-se apenas a alocação de recursos para cada uma das aquisições e operações envolvidas e que nessas unidades ocorrem de fato escolhas independentes sobre sua estrutura organizacional. O sucesso de empresas assim configuradas é mais visível em empresas com concentração de negócios a montante de suas respectivas cadeias industriais, ou seja, em funções predominantemente fabris e relacionadas à exploração e à prospecção de matérias-primas, são, portanto, unidades a montante da cadeia industrial. No caso do uso de estratégias de

estruturação por diferenciação relacionada, Galbraith (1983) alega que as organizações de alto desempenho tendem a aprender a operar sistemas administrativos similares. Nesse caso, tais sistemas são aproveitados nas cadeias industriais escolhidas pela organização e há indícios de que elas tendem a operar a jusante da cadeia. Por fim, o autor relata que, nos casos de diversificação ligada, as estruturas organizacionais resultantes de empresas de alto desempenho são complexas e, muitas vezes, difíceis de serem classificadas em um único tipo organizacional. Essas organizações tendem a ser posicionadas a jusante na cadeia industrial, do mesmo modo que as de diversificação relacionada. Em síntese, Gabraith (1983) sustenta que o sucesso ou o fracasso de uma organização depende de sua habilidade em perceber mudanças dos centros de gravidade ou das naturezas envolvidas em operá-los. Muitas vezes a organização se cristaliza em estruturas adequadas em determinado centro de gravidade estabelecido, mas não se reestrutura frente às alterações demandadas. Os centros de gravidade podem se alterar ao longo do tempo ou mesmo a cadeia industrial pode entrar em declínio. Nesses casos, as escolhas de mudanças para evitar o insucesso organizacional devem ser realizadas de acordo com a escolha de outros negócios e cadeias industriais com centros de gravidade semelhantes ou mesmo na incorporação de novas estruturas mais adequadas às escolhas de estratégias distintas das atuais.

Geiger, Ritchie e Marlin (2006) estudaram o ajustamento entre estratégia e estrutura com a concentração de setores industriais. Segundo os autores, apesar dos extensos estudos que relacionam a formulação da estrutura organizacional com o ambiente, existe uma lacuna de conhecimento para o entendimento da interferência da concentração industrial no desempenho organizacional quando considerada a relação entre estratégia e estrutura (ilustração 26).

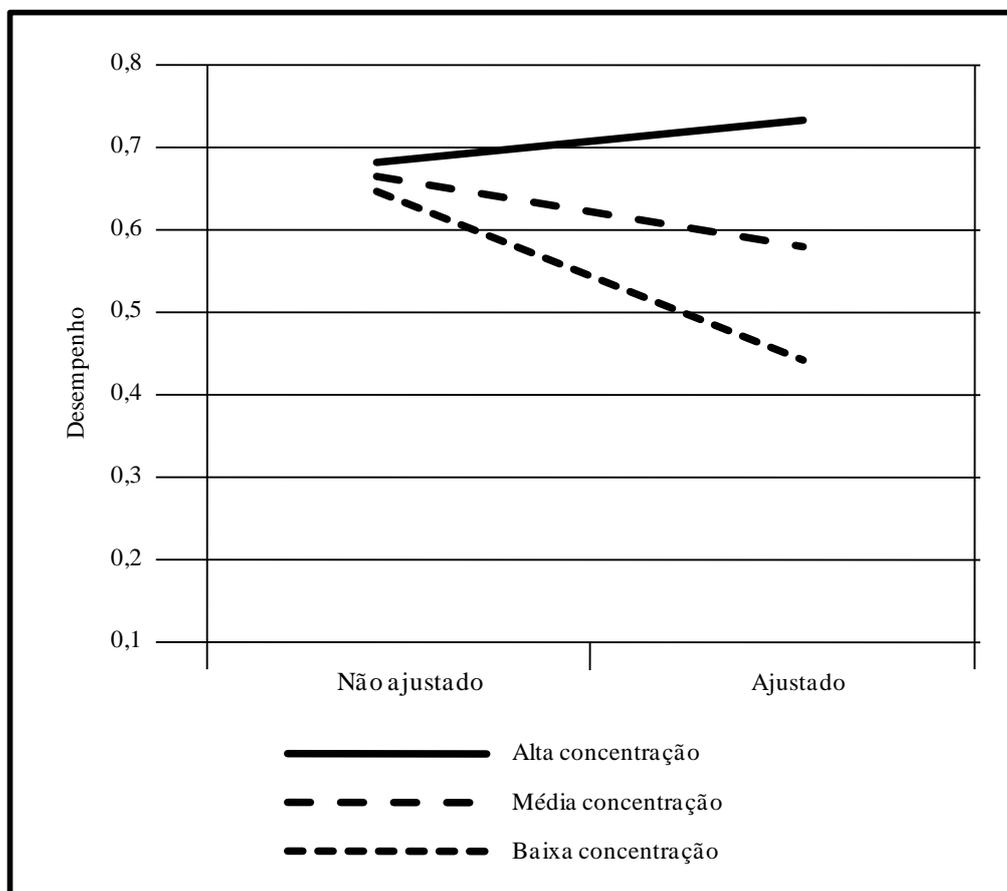


**Ilustração 26 - Relacionamento entre ajustamento da estratégia/estrutura, concentração da indústria e desempenho da empresa.**

Fonte: Geiger, Ritchie e Marlin (2006, p. 12).

Os resultados do estudo de Geiger, Ritchie e Marlin (2006) mostram que o ajustamento da

estratégia com a estrutura é positivo em setores industriais concentrados, entretanto, à medida que a concentração do setor diminui, os resultados obtidos de desempenho das organizações diminuem ao melhorar o nível de ajustamento da estratégia e estrutura (ilustração 27).



**Ilustração 27 - Relação entre ajustamento, concentração e desempenho.**

Fonte: Geiger, Ritchie e Marlin (2006, p. 18).

Os resultados do estudo de Geiger, Ritchie e Marlin (2006) complementam o de Galbraith (1983) quando se analisa o setor industrial como fator de ajuste da relação entre as estratégias e as estruturas. De modo indireto, infere-se, nas exposições acima, que a característica do setor influenciará o grau de relevância para a necessidade do ajustamento entre estratégia e estrutura, seja na posição da organização na cadeia industrial, seja na concentração da indústria em termos de seus concorrentes. Além disso, as ideias de Galbraith (1983) e Geiger, Ritchie e Marlin (2006) sugerem a utilização de outras abordagens, além da contingencial, para ajudar a entender a relação entre estratégias e estruturas. Entretanto, Park e Krishnan (2007), por meio de um ensaio teórico, ilustraram a dificuldade em associar as decisões de estratégia e de estrutura sob uma ótica organizacional caracterizada pela teoria das transações. Ao comparar a teoria clássica que relaciona estratégia e estrutura com os conceitos de Governança, os autores não

conseguiram sustentar o uso dos modelos de transação informacional na escolha de desenhos organizacionais. Segundo Park e Krishnan (2007), ao se analisarem as questões envolvidas focando-se os aspectos de diversificação e cooperação envolvidos nas relações organizacionais, as características de transação informacional não conseguem explicar os relacionamentos entre estratégia, estrutura e o ambiente de negócios. A divergência sobre a existência ou não de um modelo para explicar os movimentos de adequação entre estratégias e estruturas sob um olhar institucional reforça a hipótese de que a relação entre decisões e arranjos organizacionais é mais bem descrita ao assumir uma postura contingencial.

Donaldson (1987) comparou a teoria da decisão estratégica (CHILD, 1972) com uma proposição de um modelo contingencial que busca o ajustamento da estrutura organizacional de modo a essa se ajustar ao desempenho da organização ao longo do tempo – SARFIT (*Structural adjustment to regain fit*). Segundo o autor, por meio de um estudo longitudinal de longo prazo com dados de organizações de vários países, o modelo da escolha estratégica não se sustenta com os dados verificados nas análises realizadas. Os frutos do trabalho indicam que a estratégia lidera a estrutura e que as estruturas não lideram as estratégias. Os resultados mostraram que tanto a visão de que as decisões sobre estrutura podem ser coordenadas e administradas pelos dirigentes quanto a de que os ajustes estruturais são resultantes determinísticos de fatores contingenciais não se sustentam no estudo realizado.

Um dos fatores contestados no estudo de Donaldson (1987) é a influência do tamanho de uma empresa na configuração da estrutura organizacional, o que contraria os resultados de Griner e Yasai-Ardekani (1981) e limita as argumentações de crescimento e ajustamento das estruturas organizacionais de Greiner (1998).

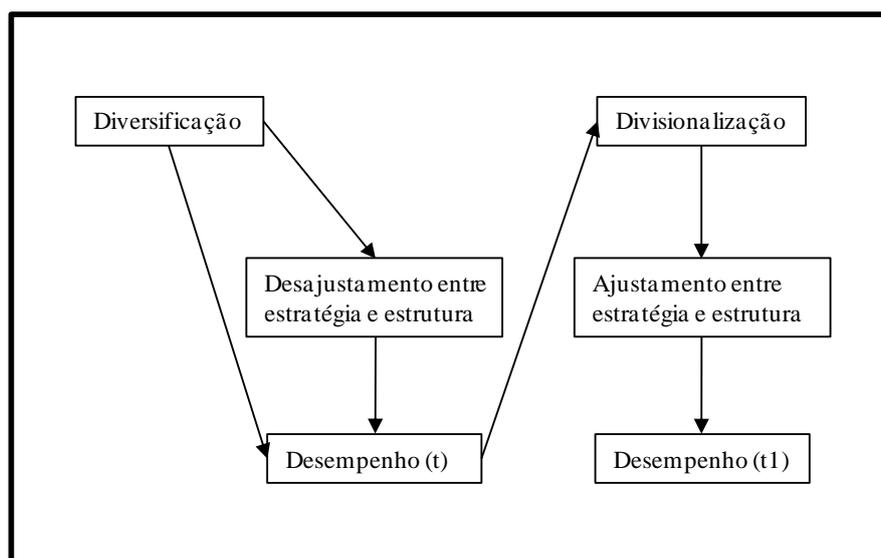
Outra contribuição derivada do estudo de Donaldson (1987) foi a construção operacional de uma matriz de combinações que relacionam formas de diversificação da organização e suas possíveis estruturas organizacionais. Essa matriz sugere combinações congruentes e incongruentes sobre o ajustamento entre escolhas estratégicas e arranjos organizacionais que uma organização pode configurar (quadro 2, p. 107). As classificações utilizadas por Donaldson são similares às apresentadas por Galbraith (1983), porém mais simplificadas. Nessa matriz não se utilizam os termos subprodutos, ou ligados, mas simplesmente agrupados em negócios dominantes, relacionados e não relacionados.

**Quadro 2 - Combinações congruentes e incongruentes entre estratégia e estrutura.**

	Negócio simples	Negócios dominantes	Negócios relacionados	Negócios não relacionados
<b>Estrutura funcional</b>	<u>Congruente</u>	Incongruente	Incongruente	Incongruente
<b>Estrutura funcional com subsidiárias</b>	<u>Congruente</u>	<u>Congruente</u>	Incongruente	Incongruente
<b>Divisional por produtos</b>	Incongruente	<u>Congruente</u>	<u>Congruente</u>	<u>Congruente</u>
<b>Estrutura holding por</b>	Incongruente	Incongruente	Incongruente	Incongruente

Fonte: Donaldson (1987, p. 8).

Nota-se no quadro 2 que há uma tendência entre a adoção de opções de estratégias de diversificação e formas de configurar a estrutura organizacional de modo a ajustar o desempenho organizacional. As opções incongruentes são consideradas pelo autor relações desajustadas entre a estratégia e a estrutura. O quadro 2 apresentado é sustentado nas constatações do modelo SARFIT. Há uma direção entre as decisões e o desempenho passando pelo ajustamento da estrutura organizacional, conforme apresenta a ilustração 28.



**Ilustração 28 - Modelo resumido SARFIT.**

Fonte: Resumido de Donaldson (1987).

A ilustração 28 mostra a existência de uma relação entre a decisão de diversificar e o desempenho organizacional. Segundo o modelo SARFIT, essa relação é positiva à medida que a organização procura melhorar seu desempenho. Ao mesmo tempo que a decisão de diversificar busca a melhoria do desempenho, ocorre uma relação negativa no desempenho decorrente do desajustamento entre a nova estratégia e as estruturas correntes na organização. Esses desajustamentos podem ser interpretados como arranjos incongruentes definidos no

quadro 2 (p. 107). A recuperação do desempenho organizacional decorre da pressão exercida dessa incongruência e resulta na configuração de uma nova estrutura organizacional. Por conseguinte, segundo Donaldson (1987), a relação entre estratégia e estrutura pode ser sintetizada como um processo de ajustamento da estrutura organizacional em ciclos de mudanças que partem de alterações e proposições de novas estratégias. Essas alterações resultam em desajustamentos e decréscimos do desempenho organizacional que são compensados por uma reestruturação de médio e longo prazos das estruturas organizacionais. Por meio desses esforços internos coordenados a nova configuração organizacional recuperará níveis de desempenho da organização adequados às novas estratégias escolhidas.

Engdahl, Keating e Aupperle (2000), em um ensaio de reconsideração sobre os paradigmas de Chandler (1962), discutem as implicações dos estudos contingenciais no contexto competitivo contemporâneo. Os autores acima trazem à luz do debate as questões sobre as relações entre estratégia e estrutura em condições de hipercompetição e em ambiente hiperturbulento. O trabalho apresenta a exposição do dilema entre o que vem primeiro – a estratégia ou a estrutura? Para tanto, os autores revisam os principais marcos da teoria contingencial. Ao começar pela posição de Chandler (1962), é defendida a importância das contribuições sobre a subordinação da estrutura perante as estratégias, entretanto Engdahl, Keating e Aupperle (2000) afirmam que essa proposição é marco de uma visão histórica compreendida por Chandler. A proposição de que existe uma ordem pré-estabelecida liderada pela estratégia é uma visão de mão única e não considera o efeito de ordem inversa na configuração desse binômio. Os autores seguem argumentações similares às de Hall e Saias (1980), em que fatores presentes nas estruturas atuais influenciam a compreensão do ambiente. Além da constatação da influência da estrutura na estratégia, os autores defendem as contribuições advindas da construção do modelo de escolha estratégica idealizado por Child (1972), sendo essas consideradas variáveis críticas na teoria das organizações. Os reconhecimentos de diversas abordagens complementares para explicar as relações entre estratégia e estrutura formam um conceito no qual as formulações das estruturas e das estratégias organizacionais dependem da estrutura conceitual escolhida pelo formulador do problema e não se resumem num simples ajustamento das estruturas frente às estratégias para se garantirem altos níveis de desempenho (ENGDAHL; KEATING; AUPPERLE, 2000). Trazendo a discussão para o contexto de condições de hipercompetição e ambiente hiperturbulento, Engdahl, Keating e Aupperle (2000) refletem sobre o papel estratégico atual para predizer as condições ambientais. Segundo esses autores (ENGDAHL; KEATING; AUPPERLE, 2000), a administração nessas situações necessita agir rápido às

mudanças correntes, reformulando constantemente suas estratégias, ao passo que muitas vezes as decisões de estrutura organizacional ficam impossibilitadas de possuir o mesmo dinamismo. A proposição final do ensaio traz a questão de que não é a flexibilidade da configuração das estruturas o fator-chave para obter eficiência na implantação de estratégias, mas a rapidez com que a organização consegue implantar mudanças. A alternativa às formulações entre estratégia e estrutura é a adoção de conceitos baseados em organizações defendidos pelos autores (ENGDAHL; KEATING; AUPPERLE, 2000) como processos de auto-organização, visto que não há uma única visão ou um modelo determinístico para a configuração das estruturas organizacionais. As estruturas, segundo Engdahl, Keating e Aupperle (2000), passam a ser consideradas como times construtores de habilidades que focam suas atividades em ações de conjunto. Essas habilidades são as capacidades de avaliar rapidamente o ambiente, de formular problemas sobre condições de alta incerteza e de efetivamente colaborar para a resolução dos problemas relevantes para a organização. Esse estudo traz uma contribuição sobre um tema pouco explorado, que é o modo como as organizações devem se estruturar em ambientes hipercomplexos; no entanto, Engdahl, Keating e Aupperle (2000) não detalham e não definem como de fato seriam as configurações desses novos tipos de arranjos organizacionais.

Worley e Lawler III (2006) avançam na proposição de estruturas voltadas para atuar em mercados competitivos. Conforme advogado por Engdahl, Keating e Aupperle (2000), as empresas que atuam em mercados hipercomplexos devem estabelecer novas formas de configurar suas estruturas organizacionais. Os autores (WORLEY; LAWLER III, 2006, p. 19), por meio de um ensaio teórico, propõem um modelo voltado para organizações que são construídas para mudanças (*Designing organization that are built to change*) no qual as organizações necessitam quebrar suas resistências às mudanças.

Em um mundo que está mudando perpetuamente, um *design* de organização necessita suportar a ideia de que a implantação e reimplantação de uma estratégia é um processo contínuo. Entretanto, uma série de recursos de *designs* organizacionais tradicionais tende a desencorajar – e não encorajar – mudanças. Assim, para se transformar em organizações que são construídas para a mudança, as empresas necessitam repensar uma série de princípios básicos desse *design*. (WORLEY; LAWLER III, 2006, p. 19).

Formas tradicionais de estabelecer estratégias e estruturas organizacionais podem ser propícias a ter resistências para mudanças decorrentes dos receios e dificuldades da administração em trabalhar em novas estruturas e visões sobre a realidade empresarial não familiares. Portanto, para superar os problemas e resistências, as mudanças organizacionais devem ser vistas pelas

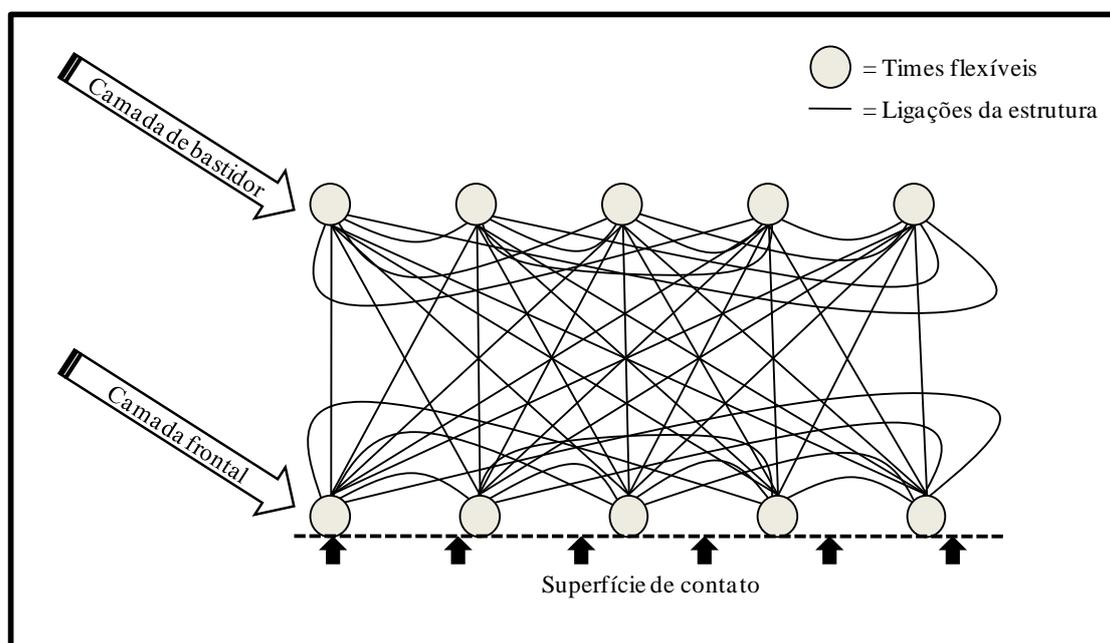
empresas não mais como situações de ritos de passagens, mas como o próprio ambiente operacional e estratégico das organizações.

Em relação às estruturas organizacionais das organizações construídas para mudança, Worley e Lawler III (2006) argumentam que estas devem se alinhar estreitamente com o mercado e outros elementos do ambiente para que definam e redefinam continuamente suas vantagens competitivas de curto prazo. Os integrantes dessas estruturas devem pensar constantemente sobre as alternativas futuras, criando alternativas de cenários de curto e longo prazos em vez de se servirem de revisões estáticas periódicas do ambiente. Em outras palavras, os autores acreditam que as organizações as quais se enquadram como construídas para mudanças são empresas que adotam uma filosofia de administração estratégica, e as estruturas advindas dessas escolhas e desses direcionamentos devem facilitar o pensamento, o planejamento e a implantação das estratégias que vigem no dia a dia da organização. Portanto, as estruturas organizacionais devem ser flexíveis e reconfiguráveis para atuar nessas condições estabelecidas.

O *design*-chave para a estruturação é a maximização da área de contato da organização com o ambiente externo. Segundo Worley e Lawler III (2006), os empregados devem ser alocados perto de fornecedores, comunidades, consumidores e reguladores institucionais. Desse modo, as alterações ambientais são vistas e compartilhadas por todos os colaboradores da empresa. Um modo de estruturar essa proximidade de superfície consiste na criação de modelos de processos desenvolvidos em redes. Os autores sugerem duas camadas que componham essas redes: uma frontal, diretamente relacionada aos elementos externos, clientes, fornecedores etc., e outra de bastidor, que provê a camada frontal com serviços internos funcionais ou relacionados a produtos e assuntos separados por áreas geográficas (ilustração 29, p. 111).

Conforme apresentado na ilustração 29 (p. 111), as ligações dessas camadas se dão por formações e conexões de times flexíveis e multifuncionais. Essas ligações podem ser reforçadas ou cessadas dependendo das demandas percebidas pela administração estratégica da organização. A camada de superfície é vocacionada para configuração, atendimento e comercialização de bens e serviços junto aos clientes. A camada de bastidor concentra suas atividades no desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e sistemas e mantém e desenvolve a cadeia de suprimentos e outras atividades funcionais que sustentam a camada frontal. Muitas empresas formalizam essas relações em estruturas similares a arranjos matriciais, entretanto a estruturação em rede permite maiores flexibilidade e plasticidade frente

a uma filosofia de trabalho baseada em administração estratégica e efetivamente se configura em organizações que são construídas para mudanças.



**Ilustração 29 - Estrutura em rede.**

Fonte: Baseado nas ideias de Worley e Lawler III (2006).

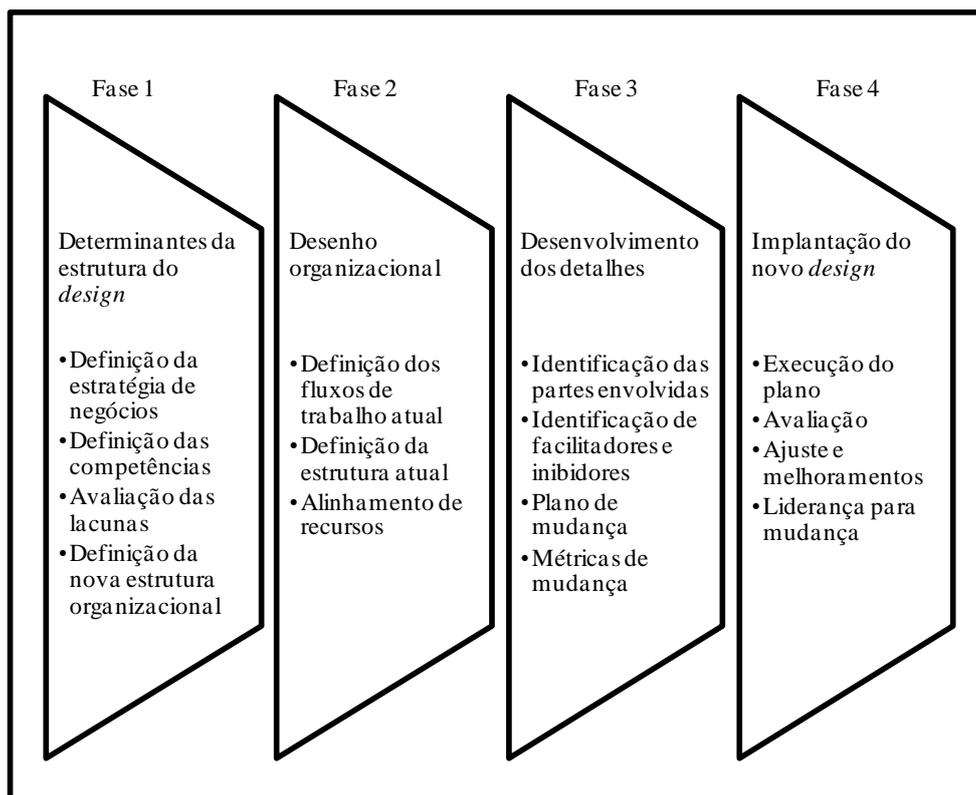
Williams e Rains (2007) defendem a ideia de que as estratégias são importantes para a composição das estruturas e o bom ajustamento realizado de modo sistemático entre ambas melhora a vantagem competitiva das organizações. Segundo esses autores, muitas vezes o fracasso de uma nova estrutura organizacional deve-se a resistências ou dificuldades das lideranças em perceber que as estruturas não se resumem a caixas em uma folha de papel. Williams e Rains (2007), por meio de um estudo teórico apoiado com a ilustração de um estudo de caso, desenvolveram um sistema de implantação constituído de quatro fases, denominado estrutura de *design* organizacional – ODF (*Organizational design framework*). O modelo de estrutura do *design* organizacional busca ajudar o processo de planejamento da implantação da estratégia no que se refere à readequação da estrutura organizacional.

A primeira fase de implantação, denominada “determinantes da estrutura do *design*”, estabelece a definição das estratégias de negócios e determina os fatores críticos para o sucesso da organização. Estabelecendo a avaliação dos fatores críticos por meio do mapeamento das competências organizacionais demandadas frente às condições internas e externas atuais, é possível, segundo o modelo, avaliar as lacunas existentes para obter sucesso junto às estratégias de negócios definidas. A partir das lacunas constatadas, a organização consegue visualizar

melhor qual critério de *design* será útil para mitigar as limitações internas e externas da organização e estabelecer um rumo adequado junto às estratégias competitivas definidas. A segunda fase, “desenho organizacional”, começa com o estabelecimento de um mapeamento de trabalho que define os atuais fluxos de informações, fluxos de trabalho, funções, departamentos, clientes externos e internos e parceiros de negócios. A partir do diagnóstico da estrutura atual, é possível verificar as lacunas existentes entre o *design* atual e o desejado. Ao mesmo tempo, devem-se verificar junto aos recursos atuais quais serão aproveitados e quais deverão ser realinhados à estrutura pretendida e determinar os custos envolvidos nessas mudanças. A terceira fase é o planejamento para a implantação da mudança, “desenvolvimento dos detalhes”. Nessa etapa deve-se prestar atenção à comunicação do processo a todos os envolvidos e identificar os fatores críticos de facilitação e inibição para a mudança e métricas de avaliação das alterações demandadas. Todos esses aspectos devem ser formalizados num plano de mudança. A última fase consiste na “implantação do novo *design*”. Essa etapa deve ser facilitada com o estabelecimento de grupos de liderança que promoverão as alterações desejadas e motivarão outros a aderirem à nova configuração. Tal etapa deve ser acompanhada de perto por meio das métricas definidas nas etapas anteriores, e são feitos ajustes e melhorias complementares. Na ilustração 30 (p. 113) é apresentado um esquema-resumo do ODF discutido anteriormente.

Nota-se no modelo ODF (ilustração 30, p. 113) que, apesar de assumir as estruturas organizacionais como elemento de resistência à mudança organizacional, essas devem ser consideradas após a definição de novas estratégias competitivas. Esse modelo vai ao encontro da argumentação da maioria dos autores que estudam a relação entre estratégia e estrutura. E contrasta com a ideia de que as estruturas são limitadores e condicionantes das estratégias que a organização define para sua sobrevivência.

A revisão da literatura sobre relações entre estratégias e estruturas ilustra uma série de questionamentos sobre quais variáveis estão presentes na definição de seus determinantes. Ao longo do tempo, diversos estudos ora advogam que as estruturas são determinadas pelas estratégias, ora que ocorre o contrário. Entretanto, a discussão tende a corroborar que as estruturas são determinadas pelas estratégias.



**Ilustração 30 - Estrutura de *design* organizacional.**

Fonte: Baseado em Williams e Rains (2007, p. 163).

Outra constatação da revisão realizada acima é a presença de outras variáveis que podem influenciar a relevância do ajustamento entre estratégias e estruturas. Características de atuação, posicionamento e concentração na cadeia industrial, tamanho e idade são vistos como condicionantes por alguns autores e refutados por outros. De modo conservador, essas variáveis descritas que atuam no binômio estratégia–estrutura podem ser vistas ou interpretadas como itens presentes no processo de formulação estratégica ou como fatores intrínsecos das estruturas organizacionais. Assim, a revisão teórica realizada demonstrou que, considerando ou não a influência dessas variáveis exógenas, manteve-se nos modelos vistos a relação direta entre estratégia e estrutura.

## 2.8 Relações entre estratégias e estruturas de marketing

A revisão teórica apresentada indica que as estratégias se relacionam em diversos níveis hierárquicos numa organização, e as estratégias de marketing em sua essência são consideradas parte do nível funcional da organização. Não obstante, revisando os temas abordados no subitem que trata das estratégias de marketing, nota-se que as orientações filosóficas da

organização podem influenciar as relações dos níveis estratégicos presentes na organização e as atividades de marketing. E, em situações nas quais a demanda é menor do que a oferta disponível, as filosofias de marketing passam a permear os níveis estratégicos superiores.

Em paralelo à explanação sobre estratégias, o subitem que trata da discussão sobre estruturas de marketing define que essas estruturas podem se configurar de modo funcional, tradicional modificado, matrizes e em redes de relacionamentos ou transacionais. Ao longo da revisão sobre estruturas organizacionais de marketing, as relações do marketing perante as estruturas organizacionais demonstraram níveis diferentes de coordenação, formalização e centralização. As atividades de marketing se inter-relacionam em diferentes graus com outras áreas funcionais, como PeD, produção e recursos humanos. Num extremo, as atividades de marketing se subordinam internamente dentro do departamento de marketing; em outro, são operadas em redes dispersas dentro e fora das organizações.

A revisão bibliográfica que trata da relação entre estratégia e estrutura indica que as organizações tendem a possuir estruturas funcionais e tradicionais em ambientes com pouca turbulência ou baixo risco de sobrevivência ao longo do tempo. E é advogado na literatura que, quando as organizações passam a formular suas estratégias para sobreviver e crescer em ambientes adversos, suas estruturas tendem a mudar para formas mais inovativas representadas por matrizes, por esquemas orgânicos ou configuradas em redes. As discussões realizadas nos subitens anteriores produzem um encadeamento de ideias que sugerem que as estratégias são determinantes das estruturas. Ao passo que as estratégias caminham para enfrentar condições cada vez mais adversas de mercado e com a existência de mais concorrentes do que públicos-alvos, as estruturas parecem caminhar no mesmo sentido, ajustando-se a esses determinantes. Ao mudar as estratégias perante o ambiente competitivo das organizações, as estruturas organizacionais tendem a se alterar no mesmo passo. Resumindo esse entendimento, é ilustrada em uma tabela comparativa (tabela 6) uma síntese que exprime didaticamente o relacionamento entre estratégias e estruturas elaborado pelo autor da presente tese.

**Tabela 6 - Relação resumida entre estratégia e estrutura.**

<b>Complexidade da formulação estratégica</b>	<b>Estruturas organizacionais</b>
Baixa competitividade	Tradicional
Competitiva em um único mercado	Tradicional modificada
Crescimento por meio de participação de mercados	Divisional/ Matricial
Crescimento por meio de estratégias hipercompetitivas	Matricial/ Arranjos em redes

Nota-se que as comparações escolhidas são intuitivamente relacionadas. Na literatura sobre formulação estratégica sob ambientes hipercompetitivos, por exemplo, a estruturação organizacional se dá por meio de relacionamentos coordenados intensos entre atividades funcionais e também entre organizações distintas.

Sob a perspectiva do marketing, as relações entre estratégias e a estrutura de marketing seguem um paralelo ao visto na tabela 6 (p. 114). Entretanto, a função marketing não está isolada na organização, e as decisões pertinentes a seu escopo interagem com todas as outras áreas funcionais. As atividades marketing são parte integrante de qualquer organização, e as decisões de marketing ocorrem em um primeiro momento em níveis funcionais, bem como em situações de orientação de mercado ocorrem em níveis estratégicos competitivos. Portanto, as funções de marketing são realizadas independentes dos departamentos envolvidos, o que inclui as atividades de planejamento de marketing. Essa premissa indica que o entendimento dos determinantes que agem entre as estratégias e estruturas de marketing busca estabelecer as possíveis configurações organizacionais em que as atividades de marketing estarão subordinadas e compartilhadas. Isso significa que as configurações organizacionais de marketing não são estabelecidas independentemente dos determinantes da estrutura organizacional como um todo.

Alguns estudos começam a relacionar empiricamente as estratégias de marketing com a formulação das estruturas organizacionais. Um campo de estudo em que essas constatações são mais visíveis é o de internacionalização de empresas por meio da adoção de estratégias baseadas em princípios de marketing para estabelecimento em mercados fora de seus países de origem, ou mesmo para se transformarem em empresas globais. A seguir são destacados estudos que corroboram a relação direta entre as estratégias e as estruturas de marketing.

As estruturas organizacionais em empresas que possuem negócios internacionais estão diretamente ligadas às estratégias de atuação de marketing no mercado mundial. Segundo Prahalad e Doz (*apud* MUKHERJI *et al.*, 1987), as estratégias das organizações se refletem na formação da estrutura organizacional, seja na forma de controle, seja em torno da necessidade de comprometimento com os mercados internacionais. Estes autores agrupam as estratégias e suas características organizacionais em quatro tipos gerais, internacional, integração global, multifocal e transacional, e que são resumidas na tabela 7 (p. 116).

Tabela 7 - Tipologia da estratégia internacional.

	<b>Internacional</b>	<b>Integração global</b>	<b>Multifocal</b>	<b>Transnacional</b>
<b>Nível de comprometimento e controle</b>	Baixo	Médio	Médio	Alto
<b>Orientação de mercado</b>	Atender o consumidor com o mínimo de investimento	Padronização de produtos e processos para atender uma integração global	Customização dos produtos e processos para atender as necessidades locais	Alto grau de customização e padronização combinadas
<b>Principais características</b>	Empresas domésticas que vendem produtos domésticos em mercados externos	Requer um bom nível de coordenação e controle para integrar as atividades em nível mundial	Busca satisfazer os consumidores locais e se adapta às exigências governamentais locais	Busca encontrar requerimentos locais ao mesmo tempo que busca um alto grau de integração global (global e local ao mesmo tempo)
	Utilizam firmas exportadoras ou licenciam e franqueiam seus produtos	Ênfase em logística global, transferência de tecnologia, preço e fábricas para os países onde atua	Reduzir controle central para obter flexibilidade nas demandas locais	Alta capacidade de resposta a mudanças ambientais
	As atividades internacionais são secundárias	Caracterizada por padronização de práticas, processos e serviços	Utiliza-se de parceiros locais, customiza os produtos e serviços com base em conhecimento local, adapta-se ao mercado local	Busca integrar a cadeia de fornecimento e de valor a suas estratégias e opera complexas redes de cooperação e de mecanismos de controle

Fonte: Modificado de Prahalad e Doz (1987) *apud* Mukherji (2004).

Timmerman e Ramarapu (1996) também argumentam que as organizações devem alinhar suas orientações estratégicas de marketing com suas estruturas organizacionais para a melhoria efetiva de seu desempenho internacional. Os autores dividem as estratégias internacionais de marketing em três categorias. A primeira, extensão doméstica, configura-se como uma busca da empresa em mercados para escoar os excedentes de suas produções domésticas. A segunda, multidoméstica, é caracterizada por organizações que reconhecem diferenças em mercados externos e se orienta para customizar suas estratégias de marketing em bases regionais. E a terceira, global, é guiada por uma filosofia de marketing em que se busca a eficiência em torno de mercados globais convergentes. Como resultante dessas estratégias de marketing, as organizações internacionais podem se configurar em torno de três categorias de estruturas

organizacionais: a uninacional, a multinacional e a transnacional, em que (TIMMERMAN; RAMARAPU, 1996):

- a) a estrutura uninacional é presente em companhias que possuem uma estrutura de negócios com ênfase em um controle centralizado, baixa integração das operações e busca de economias de escala.
- b) a estrutura multinacional foca encontrar necessidades e preferências únicas de consumidores em diferentes ambientes nacionais, com subsidiárias com alta autonomia e designadas a implementar estratégias apropriadas a cada contexto distinto.
- c) a estrutura transnacional é designada a operar simultaneamente com os imperativos da integração global com a adaptabilidade de reação rápida junto aos mercados locais, ou, simplesmente, “pensar globalmente, agir localmente”.

A configuração das atividades de marketing nas empresas que atuam em mercados internacionais está relacionada às estruturas organizacionais dessas organizações. Em estudo realizado por Couto, Vieira e Borges-Tiago (2005) sobre os determinantes de características das atividades de marketing em subsidiárias de companhias multinacionais, foram encontrados indícios das relações dessas atividades com as estruturas organizacionais das empresas pesquisadas. Outra constatação importante consistiu numa possível existência de autonomia dessas estruturas para a tomada de decisões junto aos mercados das filias. De modo específico, o estudo demonstrou uma maior autonomia em torno das decisões para o atendimento do mercado e definição do nível de produção e uma menor autonomia em torno das decisões de pesquisa e desenvolvimento dessas atividades. Tais resultados corroboram as colocações feitas por Timmerman e Ramarapu (1996), o que sugere que a proposição de relação da autonomia de decisão das atividades de marketing das filiais com os tipos de estrutura internacionais seja coerente.

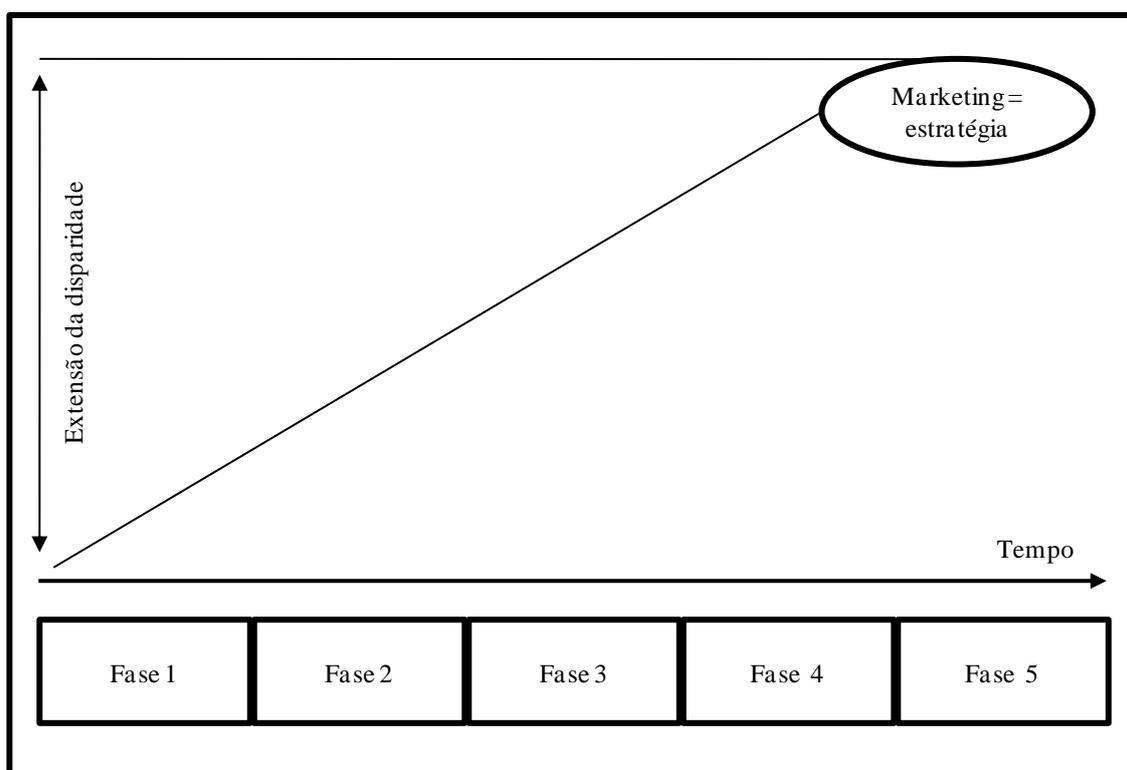
Em organizações cujas estratégias de crescimento e competitivas ocorrem sob a orientação de mercado, as estruturas formais de marketing tendem a desaparecer. Este contrassenso pode ser explicado a partir das ideias apresentadas anteriormente no texto e por outras contribuições normativas e empíricas expostas neste subitem.

As estruturas de marketing são determinadas a partir das estratégias definidas pela orientação da organização. Conforme visto na revisão sobre estruturas de marketing, Lambin (2000) advoga o uso de estruturas que contemplam uma coordenação interfuncional para atuar em mercados cuja

orientação seja voltada para mercados. Webster Junior, Malter e Ganesan (2005) defendem a ideia de que as estruturas formais de marketing tendem a desaparecer em decorrência do crescente grau de abstração que as atividades de marketing estão assumindo nas organizações em decorrência de sua relevância estratégica. Segundo Cravens e Piercy (2008), a abordagem combinatória de uma estruturação matricial de marketing é eficaz para responder às influências importantes exercidas pela organização e proporciona grande flexibilidade de adaptação em situações de orientação de mercado. De modo mais integrado, Ruekert, Walker Junior e Roering (1985) desenvolveram uma abordagem contingencial para estruturar atividades de marketing frente às diversas configurações do ambiente e dos objetivos organizacionais propostos. A proposição de Ruekert, Walker Junior e Roering (1985) sugere que, à medida que as organizações mudam suas proposições estratégicas para se adequar ao atendimento dos mercados, as estruturas realinham suas atividades de marketing para funcionar de modo integrado com outras áreas funcionais, unidades de negócios, ou mesmo com outras organizações. Achrol (1991) defende que em um ambiente dinâmico sejam utilizadas formas estruturais definidas por coalizões de marketing ou baseadas em trocas de marketing. Com base na premissa de atuarem em ambientes cada vez mais competitivos, Freeling e Court (1994) defendem a ideia de que as organizações do futuro de marketing gerarão suas vantagens competitivas por meio de equipes direcionadas para processos formadas por integradores e especialistas de marketing. Homburg, Workman Junior e Jensen (2000) alinham-se aos autores acima, ao definirem a partir de seus estudos que, à medida que as organizações alteram suas orientações de produto para mercados, suas estruturas de marketing passam a assumir novas formas, que caminham para integração do marketing com outras áreas da organização e influenciam diretamente as decisões nos níveis estratégicos competitivos das unidades de negócios baseadas em mercados. Day (1999) e Gummesson (2005) também postulam que, em decorrência da mudança da orientação estratégica, as estruturas organizacionais caminham para uma situação cada vez mais difusa e menos concentrada em departamentos funcionais de marketing.

Stathakopoulos (1998), em um estudo com 293 gerentes de marketing realizado nos Estados Unidos, corrobora a hipótese de que as estratégias de uma unidade de negócios interagem sinergicamente com as estruturas no desempenho dos gerentes de marketing. A evidência empírica encontrada nesse estudo sugere que os sistemas de avaliação do desempenho dos gerentes de marketing devem estar refletidos na estrutura organizacional e que esta deve estar ajustada às estratégias competitivas. O trabalho demonstra que, em organizações cujas

estratégias se configuram como defensivas, as decisões de marketing se encontram centralizadas na estrutura, enquanto que em situações nas quais as estratégias são mais agressivas as estruturas se configuram de modo descentralizado. Morris e Pitt (1994), em um ensaio teórico, argumentam que existem cinco fases em que as estruturas organizacionais convivem com as estratégias de marketing e as estratégias competitivas. Segundo esses autores (MORRIS; PITT, 1994), há uma convergência temporal do marketing e das estratégias que resulta numa ideia de que o marketing é a própria estratégia competitiva. A seguir é exposto, na ilustração 31, o movimento de convergência nas cinco fases de acordo com Morris e Pitt (1994).



**Ilustração 31 - A convergência entre marketing e estratégia.**

Fonte: Adaptado de Morris e Pitt (1994, p. 555).

Na primeira fase, tanto o marketing quanto a estratégia são elementos distintos nas organizações e poucos utilizados. Na segunda fase, as estratégias são definidas de modo genérico, e o marketing trata exclusivamente das questões diretas de distribuição de produtos dos produtores para os usuários. Na terceira fase, as estratégias derivam de análises que contemplam ameaças e oportunidades e ajudam a definir os mercados em que a empresa atuará. Na terceira fase, o marketing é responsável pela elaboração do programa de ação baseado nos quatro “P’s”. Na quarta fase, as organizações passam a dar uma maior importância para o ambiente competitivo e buscam estabelecer suas vantagens competitivas em bases genéricas. O marketing nessa quarta fase se torna o veículo condutor que traduz essas estratégias em realidade e passa a operar de

modo relevante sobre a identificação de fontes de diferenciação, segmentação de mercados, posicionamento de produtos e ajuda no processo de realocação de recursos para alcançar seus resultados. A quinta fase é constituída pela convergência total de marketing e estratégia. Isso decorre da turbulência ambiental que as empresas dessa fase enfrentam. A estratégia é o processo de adaptação flexível feita para operar em ambientes de mudanças aceleradas. Esse ambiente demanda organizações que gerenciem com rapidez o relacionamento com os clientes e percebam as bases de valores obtidos nesses relacionamentos. Marketing e suas atividades nessas condições são elementos críticos para a manutenção das vantagens competitivas e o estabelecimento das estratégias que operaram toda a organização.

Ao passo que a organização migra de uma fase para outra no modelo proposto por Morris e Pitt (1994), as estruturas de marketing estabelecidas em pirâmides hierárquicas funcionais se tornam obsoletas. Os autores (MORRIS; PITT, 1994) defendem o estabelecimento de times de trabalho que se formam e se dissolvem de acordo com a vida do conceito dos produtos ou dos mercados atendidos. Especialistas como pesquisadores de mercado ou consultores de treinamento de atendimento continuarão existindo nas organizações, mas poderão ser encontrados e administrados por contratos. As atividades de marketing, nesse sentido, caminham para uma estrutura sem fronteiras estabelecidas em bases departamentais tradicionais, ao mesmo tempo que sua administração acontecerá em bases cada vez mais complexas e compartilhadas por todas as outras áreas organizacionais.

Scare (2008) corrobora a ideia de que o marketing converge para uma posição de destaque na formulação estratégica das organizações. O autor (SCARE, 2008) complementa a ideia de Morris e Pitt (1994) no sentido de que, em ambientes em constante mudança, a função marketing estabelece um contato estreito com todas as mudanças ocorridas no macroambiente e no ambiente competitivo.

As estruturas de marketing podem ser vistas como fatores restritivos para o desempenho das estratégias. Os problemas advindos do uso de novas formas organizacionais podem resultar em perdas sinérgicas da ausência do uso das atividades de marketing de modo integrado. A ação dos determinantes que alteram as configurações de marketing para formas compartilhadas e a deficiência e os desafios da execução das atividades de marketing em um único departamento podem gerar perda de identidade e desintegração do marketing integrado. Conforme visto, Webster Junior, Malter e Ganesan (2005) postulam que muitas das atividades tradicionais de

marketing, como administração de contas de clientes, desenvolvimento de produtos, definição de preços, distribuição e sistemas de informações, estão sendo realocadas em outras áreas das organizações. As razões, segundo esses autores (WEBSTER JUNIOR, MALTER; GANESAN, 2005), podem ser resumidas abaixo:

- a) pressão por resultados financeiros de curto prazo (compras de unidades de negócios bem posicionadas em mercados em vez de desenvolver novos negócios);
- b) dificuldades das áreas de marketing em mensurarem sua produtividade;
- c) mudanças de poder e controle dentro dos sistemas de valor;
- d) dificuldade de as estruturas atuais de marketing se inclinarem para uma efetiva administração de relacionamento junto aos clientes;
- e) desvio dos recursos organizacionais do marketing para vendas;
- f) fortalecimento da orientação ao cliente e valor nas estruturas de direção e descaracterização dessas orientações como pertencentes das áreas de marketing.

Em um estudo realizado nos anos de 1980, John e Martin (1984), por meio de uma pesquisa com 53 organizações de porte médio, asseveram que o processo de descentralização e de diminuição da formalização das atividades envolvidas no planejamento de marketing não melhora por si só o desempenho de marketing. A formulação estratégica, independentemente da estrutura organizacional, deve ocorrer num contexto no qual regras e procedimentos são disponíveis para a execução das atividades relevantes. Além disso, sua formulação deverá contemplar o maior número possível de pessoas envolvidas nas atividades de marketing e suas decisões deverão ser tomadas por uma linha de autoridade claramente estabelecida. Doyle (2001), em um estudo baseado nos exemplos de indústrias do Reino Unido, alerta que muitas vezes muitas companhias se veem surpresas e desapontadas pelos problemas ocorridos no uso de novas formas organizacionais de marketing em relação ao desempenho pretendido na atuação em seus mercados. Kahn (2009) chama a atenção da ausência consensual de denominações padronizadas para estabelecer as estruturas organizacionais de marketing. Segundo o autor (KAHN, 2009), existe uma deficiência nos estudos em distinguirem as funções de marketing dos departamentos de marketing. As considerações de Kahn (2009) levam ao entendimento de que muitas vezes os administradores confundem domínios interfuncionais com domínios interdepartamentais. Essa constatação reforça a ideia de Webster Junior, Malter e Ganesan (2005) no que tange à perda da identidade de marketing e complementa a ideia de John e Martin (1984) sobre a importância de distinguir a diferença entre formas estruturais e regras e procedimentos para a execução das atividades de marketing. Ao observarem o marketing como

um departamento em vez de uma função, os administradores podem considerar erroneamente as atividades funcionais de marketing como atividades funcionais de outras áreas, como vendas, finanças, produção etc. Nessas situações, o desempenho da organização poderá ser afetado, e o ajuste organizacional proposto não atenderá adequadamente as estratégias organizacionais estabelecidas. O uso de estruturas de marketing que transcendem um departamento de marketing requer o dispêndio de recursos superiores àqueles que são utilizados para gerenciar todas as funções de marketing em um único departamento.

Conforme alegado por Cravens e Piercy (2008), por exemplo, no caso do uso de estruturas matriciais, essas podem incorrer em dificuldades para o estabelecimento de linhas de autoridade e de responsabilidade, o que prejudica o controle sobre todas as funções de marketing e torna difusas as responsabilidades pelos resultados de marketing. Scare (2008) também adverte que a necessidade de flexibilidade das organizações não é convertida necessariamente em estruturas organizacionais flexíveis. Nessa situação, as estruturas de marketing ainda demandam controles fixos para atingir seus resultados. Por outro lado, as formas de relacionamento de marketing devem ser bem estabelecidas com as outras áreas funcionais. Scare (2008) assevera que a lucratividade superior decorrente de uma orientação de mercado parte de um pilar bem estabelecido da coordenação interfuncional entre marketing e as demais áreas da empresa. Doyle (2001) chama a atenção para a necessidade de as novas estruturas organizacionais que operam em ambientes complexos em estado de mudança reconhecerem a ideia de que as atividades de marketing se dão fora das estruturas funcionais de marketing e que a administração de marketing deve de fato ser reconhecida como uma posição central na organização, seja na integração das diversas áreas da empresa e na formação de times de trabalho interfuncionais, seja pela progressiva adoção de uma orientação voltada para mercados em contraste a posições voltadas para produtos.

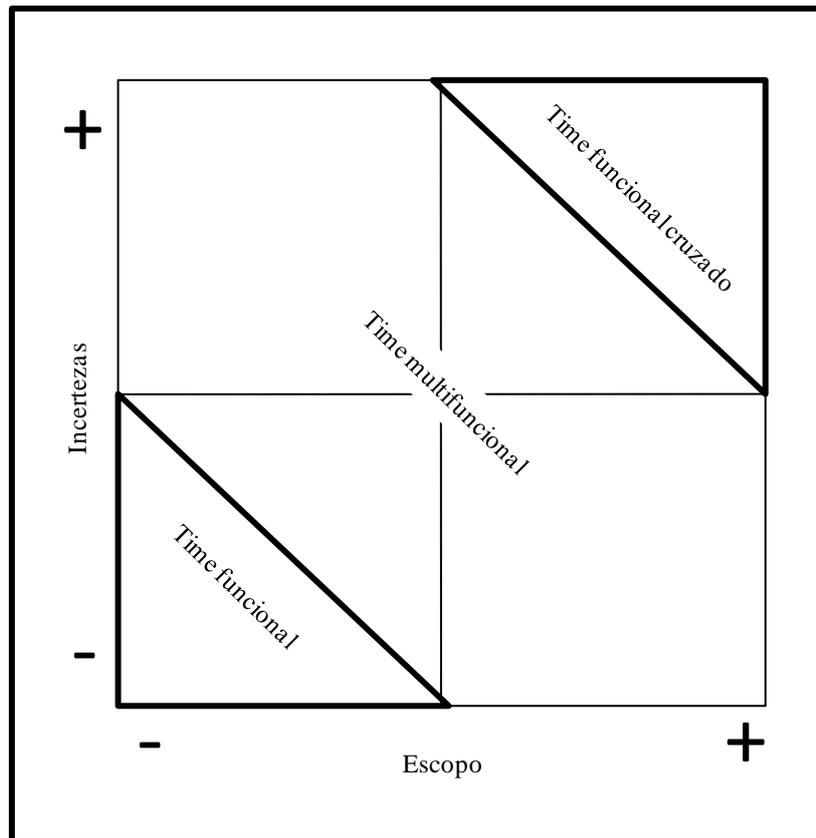
Kahn (2009), em decorrência da deficiência dos estudos em definirem claramente a distinção entre departamento e função de marketing, formulou uma tabela comparativa que estabelece definições, racionalidade de uso, administração e criação de conhecimento das diversas formas funcionais em que o marketing pode operar nas organizações. A seguir é exposta a tabela comparativa entre iniciativas funcionais, multifuncionais e funcionais cruzadas de marketing nas organizações. (tabela 8, p. 123).

**Tabela 8 - Comparação de iniciativas funcionais, multifuncionais e funcionais cruzadas.**

	<b>Funcional</b>	<b>Multifuncional</b>	<b>Funcional cruzada</b>
<b>Definição</b>	Atividade dentro de um departamento em que não há contato com pessoal de outros departamentos	Atividade que inclui pessoal (concubinato) daqueles departamentos que possuem habilidades necessárias para garantir os objetivos	Atividades que inclui pessoal de diferentes departamentos que garantam a realização de objetivos cruzados dos departamentos de modo superior ao gerado para alcançar os objetivos individuais dos departamentos
<b>Racionalidade de uso</b>	Domínio simples; velocidade de decisão é crucial	Domínios múltiplos; formulação de decisão conjunta, espírito de corpo instilado	Domínios múltiplos; pensamento criativo; resolução de problemas acima das expectativas
<b>Implicação da criação do conhecimento</b>	Combinação baixa; externalização baixa; internalização baixa; socialização baixa	Combinação moderada; externalização moderada; internalização moderada; socialização moderada	Combinação alta; externalização alta; internalização alta; socialização alta
<b>Implicação da administração do conhecimento</b>	Organização de dados para informação	Organização de informação para conhecimento	Organização de conhecimento
<b>Exemplo</b>	Implantação do plano de marketing	Planejamento de operações e vendas	Desenvolvimento de tecnologias de próxima geração

Fonte: Kahn (2009, p. 80).

Não obstante, Kahn (2009) contribui para o entendimento da relação entre estrutura e estratégia, principalmente no que se refere ao grau de incertezas e à complexidade de tarefas frente às estratégias definidas. O autor (KAHN, 2009) relaciona os tipos de interação do marketing e as outras áreas organizacionais com o nível de incertezas presentes na operacionalização das atividades de marketing e o escopo no qual seus times de trabalho devem atuar. De um lado, em condições de baixa incerteza e baixa complexidade do escopo de trabalho, as áreas de marketing devem se configurar em termos funcionais; por outro, em situações complexas que envolvem grandes incertezas e escopo amplo de tarefas, essas equipes devem se configurar em times funcionais cruzados. As situações intermediárias devem ser configuradas como times multifuncionais. A seguir se resumem, em uma ilustração, quais são as áreas ideais para a configuração dos times funcionais, multifuncionais e funcionais cruzados em relação aos eixos de escopo de tarefas e incertezas. Essa ilustração reflete as explanações anteriores de Kahn (2009) presentes no texto. (ilustração 32, p. 124).



**Ilustração 32 - Escopo, incertezas e o tipo de iniciativas interfuncionais.**  
 Fonte: Kahn (2009, p. 79).

Haeckel (2006) adverte que as companhias que passam por uma forte confrontação advinda do mercado e que voltam suas estratégias para o descobrimento e a co-produção de valor com os consumidores, os recursos despendidos com marketing são simplificados e tendem a perder boa parte de seus orçamentos. As atividades de marketing nessas situações passam a ser vistas como atividades de suporte a vendas, e a concepção de marketing passa a ser vista como uma concepção de negócios. Apesar da mudança de paradigma de estratégia e estrutura necessárias para sobreviver num ambiente de negócios pós-industrial e que demanda estratégias para atuar em mercados hipercompetitivos, as estruturas ainda refletem características baseadas em estruturas funcionais. Nessa contraposição entre estratégia e estrutura, o marketing perde sua identidade apesar do incremento do entendimento dos conceitos envolvidos na formação de valor presentes no marketing. Essa ideia corrobora a discussão anterior de Webster Junior, Malter e Ganesan (2005), Cravens e Piercy (2008), Scare (2008) e Kahn (2009) sobre as dificuldades de gerenciamento e do entendimento das atividades de marketing fora dos departamentos de marketing. Uma opção para recuperar a identidade de marketing e, com isso, potencializar as estratégias de co-produção de valores com os clientes, segundo Haeckel (2006), passa pela mudança da formação estrutura das organizações. Por meio de estruturas em redes, as

organizações podem modular de modo flexível a capacidade de atender mercados dinâmicos e diminuir as lacunas entre as demandas desses mercados e suas operações de geração de valor. Para tanto, é necessário vencer os paradigmas gerenciais anteriores que separam o planejamento da ação e do estabelecimento de estruturas estáticas de administração. Portanto, com base na linha de pensamento de Haeckel (2006), os fatores restritivos para o entendimento do marketing dentro das organizações frente à dissociação de suas atividades de suas estruturas tradicionais são superados e dirimidos quando ocorrem uma mudança geral e uma internalização consciente da concepção do funcionamento da organização diante de ambientes que geram estratégias competitivas voltadas para o descobrimento e co-geração de valor para os consumidores. Numa linha de pensamento mais crítica, Harris e Ogbonna (2003) trazem uma reflexão, a partir de estudos com o setor hoteleiro, em que reconhecem as limitações de modelos pré-concebidos de estruturas de marketing descentralizadas, delegadas e dispersas. Em seu trabalho, os autores lembram que as organizações não podem simplesmente adotar modelos de estruturas organizacionais advindos de textos didáticos ou se centrarem em concepções pré-estabelecidas para garantir seus desempenhos organizacionais; devem, em vez disso, refletir dentro de suas condições contingenciais e culturais atuais sobre quais formatos de estruturação das atividades de marketing refletirão os valores e interesses da organização (HARRIS; OGBANNA, 2003).

## **2.9 Hierarquização de múltiplos níveis**

Existem diversas definições sobre a apresentação e a representação da realidade a partir de modelos dentro da ciência contemporânea. Segundo Fourez (1995), um modelo é um modo de observar uma situação por meio de uma representação de ideias preconcebidas subordinadas a uma coerência aceita como válida de acordo com os projetos humanos nos quais se querem situá-las. Além disso, segundo o autor acima (FOUREZ, 1995), os modelos não são verdades sobre a realidade vivenciada; trata-se apenas de criações do espírito humano com a função de serem ferramentas intelectuais úteis para ajudar a operacionalizar os elementos presentes na realidade. Essa afirmação é referendada de modo mais simples por Losee (2001), que demonstra que a visão tradicional euclidiana de assumir certezas nas definições espaciais é limitada por não considerar as infinitas possibilidades de marcação de um ponto por meio de infinitas retas. Em outras palavras, existem sempre infinitas possibilidades de análise para finitos pontos de observações. Entretanto, a utilização de modelos é relevante do ponto de vista científico, desde que sejam esclarecidos “os pontos de vista (teoria, referencial, cosmos, modo

de representação) cujos elementos (conceitos, ‘fatos’, imagens) são estabelecidos de acordo com certos princípios de construção.” (FEYERABEND, 2003, p. 279). E sua aplicação é advogada como pertinente na área de conhecimento das relações organizacionais. Audy, Andrade e Cidral (2005) defendem a ideia de que os modelos na administração são úteis na elaboração do raciocínio, ajudam a visualizar e/ou construir um sistema, constituem elementos de apoio para documentar e/ou comunicar representações e são relevantes para tecer previsões ou para a realização de experimentos.

Bunge (2008) explica que existem diversas formas de representações de modelos. O autor destaca as representações: mecânicas e não mecânicas; determinísticas e estocásticas (probabilísticas); literais e analógicas; figurativas e simbólicas. Segundo Bunge (2008), nenhuma das espécies de modelo é ideal, mas cada uma delas funciona como um facilitador do entendimento das ideias concernentes à realidade observada. De modo mais formal, Bunge (2008) divide a representação esquemática de um modelo<sup>1</sup> em concreta e teórica. Se o objeto<sup>2</sup> presente na realidade for concreto, a representação poderá ser pictórica (exemplo: desenho) ou conceitual (exemplo: fórmula matemática). Também poderá ser figurativa (exemplo: modelo molecular de uma substância química) ou semissimbólica (exemplos: mapas indicativos). Os modelos teóricos são representações que podem se basear nos modelos concretos, mas que se diferenciam desses, visto que são expandidos e engastados em uma moldura teórica. “Ao ser absorvido por uma teoria, o modelo herda as peculiaridades desta e, em particular, suas leis.” (BUNGE, 2008, p. 34).

Os modelos sistêmicos abertos são representações que se propõem a explicar os princípios de interação entre múltiplas variáveis e a organização dinâmica de processos. Esses modelos se enquadram na concepção de modelo teórico proposto por Bunge (2008). Tais modelos também constituem a base de uma nova formulação da concepção científica. Dada essa visão, os modelos sistêmicos abertos se contrapõem às limitações mecanicistas sobre a natureza, que

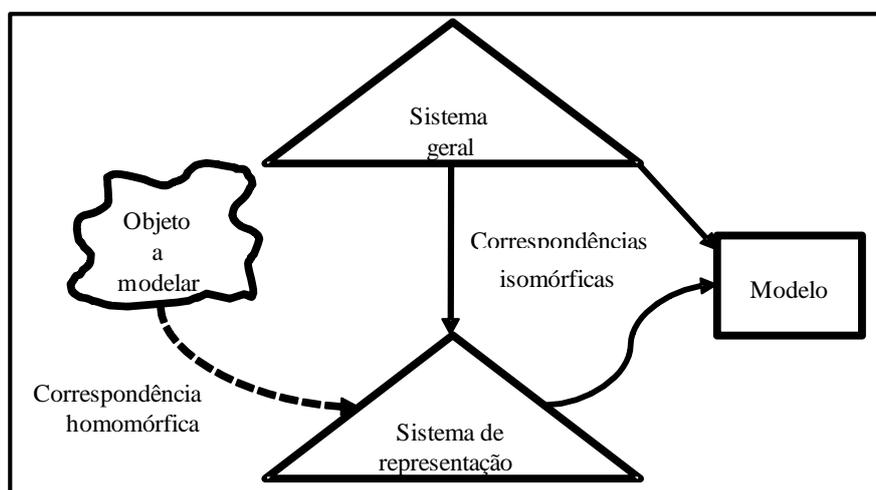
---

<sup>1</sup> “O termo ‘modelo’ designa uma variedade de conceitos que é preciso distinguir. Nas ciências teóricas da natureza e do homem parece haver dois sentidos principais: o modelo enquanto [*sic*] representação esquemática de um objeto concreto [ - objeto-modelo] e o modelo enquanto teoria relativa a esta idealização [ - modelo teórico]. [...] Todo modelo teórico é parcial e aproximativo: não apreende senão uma parcela das particularidades do objeto representado.” (BUNGE, 2008, p. 30).

<sup>2</sup> Objeto é um termo comum utilizado para a descrição de parte de uma realidade representada por um modelo. Um modelo também é denominado a princípio com o termo objeto-modelo, mas nem todos os modelos são objetos-modelo. É o caso de um modelo teórico. Os modelos teóricos são representações que podem ou não conter ideias advindas de Objetos-Modelo e demandam de uma complementação teórica. “Um objeto-modelo [...] é uma representação de um objeto: ora perceptível, ora imperceptível, sempre esquemático e, ao menos em parte, convencional. O objeto representado pode ser uma coisa ou um fato.” (BUNGE, 2008, p. 22).

buscam simplesmente a resolução de acontecimentos em cadeias lineares causais e a formulação de leis aplicáveis para a natureza inanimada (BERTALANFFY, 2008).

O modo de construir um modelo que tem a função de representar um objeto<sup>3</sup> dentro da teoria de sistemas é baseado na compreensão da natureza da correspondência. Um modelo sistêmico é uma correspondência construída por um observador para representar um objeto que atende ao mesmo tempo dois princípios de construção. O primeiro é o isomorfismo, existente no sistema geral, e o segundo é o homomorfismo ao objeto representado (MOIGNE, 1996). O isomorfismo consiste em uma “correspondência bijetiva tal que cada elemento do conjunto de chegada (o modelo), corresponde a um, e apenas um, elemento de partida (o objeto); e reciprocamente: a correspondência é transitiva, reflexiva e simétrica” (MOIGNE, 1996, p. 93). E o homomorfismo é uma “correspondência sobrejetiva tal que a cada elemento do conjunto de chegada corresponde a pelo menos um elemento do conjunto de partida, sem que o recíproco seja verdadeiro: correspondência transitiva e reflexiva, mas não simétrica” (MOIGNE, 1996, p. 93). Além de o modelo ser isomórfico em relação ao sistema geral, este deve ser comunicado por meio de um sistema de representação (MOIGNE, 1996). Um sistema de representação é um correspondente isomórfico do sistema geral. Ele serve de papel discricionário do observador para a compreensão do modelo. Essas relações são visualizadas na ilustração 33.



**Ilustração 33 - O sistema de representação.**

Fonte: Moigne (1996, p. 102).

Ao analisar a ilustração 33, nota-se, portanto, que um Modelo é a comunicação resultante de uma interpretação homomórfica de um objeto e que foi construída a partir de um sistema de

<sup>3</sup> O termo objeto utilizado por Moigne (1996) deve ser entendido por meio da definição de objeto-modelo proposta por Bunge (2008).

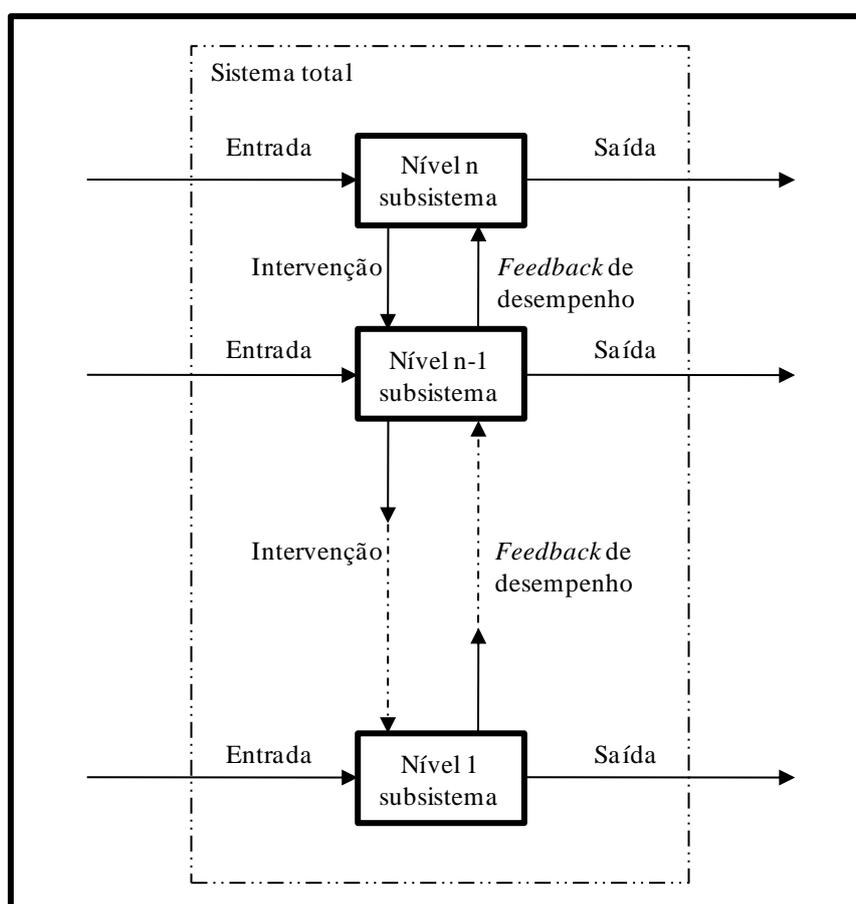
representação que é isomórfico aos princípios existentes na teoria do sistema geral.

As decisões e estruturas, bem como as operações dentro de uma organização, podem ser vistas por meio de representações sistêmicas. De modo mais específico, essas decisões podem ser interpretadas e expressas por um sistema de representação hierárquico de múltiplos níveis. As definições de um modelo hierárquico de múltiplos níveis que são utilizadas na tese foram desenvolvidas por Mesarovic, Macko e Takahara (1970). Apesar do distanciamento temporal de sua elaboração até o presente momento, o autor é referência dentro da área de sistemas (BERTALANFF, 2008; MOIGNE, 1996) e na área de administração (KWASNICKA, 1977). E, não obstante a progressão dos estudos sobre sistemas conduzidos por Mesarovic e seus pares, esses não alteraram e não refutaram a abrangência do modelo desenvolvido nos anos de 1960 e 1970. Várias obras posteriores seguiram o aprofundamento em termos de generalização de sistema derivado da teoria hierárquica de múltiplos níveis e de assuntos relativos ao desenvolvimento matemático e de seu uso em aplicações computacionais, todavia as ideias contidas no trabalho original (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970) não foram suprimidas ou modificadas. (MESAROVIC; TAKAHARA, 1989, TAKAHARA; MESAROVIC, 2003, TAKAHASHI; KIJIMA; SATO, 2004).

Segundo Mesarovic, Macko e Takahara (1970), um modelo sistêmico pode se configurar numa estrutura hierárquica de múltiplos níveis. Esse sistema em sua essência possui características relacionadas ao arranjo vertical de subsistemas que compreendem um sistema total e que possuem características de dependência dos níveis superiores ao desempenho dos níveis inferiores. O arranjo vertical de um sistema é uma família de interações de subsistemas que podem ser vistas por meio da ilustração 34 (p. 129).

Ao observar a ilustração 34 (p. 129), nota-se a existência de diversos fluxos por meio dos subsistemas. Cada subsistema é uma unidade de transformação que recebe entradas e fornece saídas e que pode ser operado de modo simultâneo ou por meio de procedimentos de resolução de problemas no caso de situações assíncronas. Outro ponto visto na ilustração 34 (p. 129) são os sinais de intervenção e de *feedbacks* de desempenho. A operação de um subsistema em um nível é influenciada explícita e diretamente pelos subsistemas superiores. Em situações simultâneas, as intervenções se dão por meio de mudanças de parâmetros nos níveis inferiores, e no caso de intervenções assíncronas implicam-se procedimentos sequenciais para a obtenção de soluções nesses níveis, ou seja, as soluções dos níveis inferiores dependem das soluções

postuladas nos níveis superiores. Os direitos de intervenção sempre partem dos níveis superiores – unidades supremas – e terminam nos inferiores – unidades ínfimas. A partir do estabelecimento dos direitos de intervenção, assume-se que a solução no sistema total depende do desempenho de todos os subsistemas. Os *feedbacks* de desempenho são respostas dadas às intervenções nos níveis inferiores e que ajudam os níveis superiores a reformularem ou manterem suas intervenções. Portanto, o sistema hierárquico de múltiplos níveis opera entradas e saídas por meio de direitos de intervenções que partem da unidade suprema até as unidades ínfimas e são avaliados e ajustados por meio do desempenho encontrado primeiramente nas unidades ínfimas até a unidade suprema.



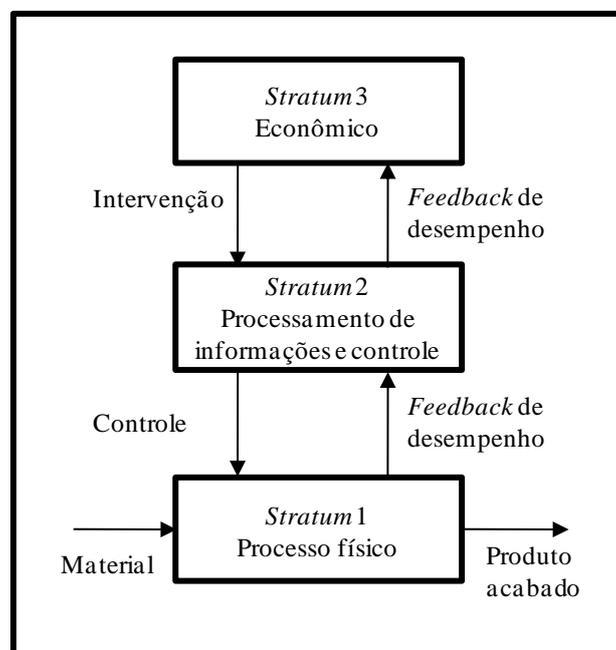
**Ilustração 34 - Interação vertical entre níveis da hierarquia.**

Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 35).

O modelo de sistemas hierárquicos de múltiplos níveis é representado por três tipos de hierarquias. A primeira se dá por meio de níveis de descrição ou abstração existentes – *strata*; a segunda, pelo nível da complexidade de decisões – *layers*; a terceira, pelas hierarquias organizacionais – *echelons* (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970).

O primeiro modelo – *strata* – tem com característica descrever por meio de abstrações o sistema hierárquico existente, dividindo-o em estratos. Para cada nível descrito – estrato ou *stratum* – dentro de um sistema total (*strata*), existe um conjunto relevante de características, variáveis, leis e princípios que regem seu comportamento. E a distinção de cada estrato em relação aos outros se dá na medida do possível, com o estabelecimento de que cada um dos níveis representados seja independente dos outros níveis existentes (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970).

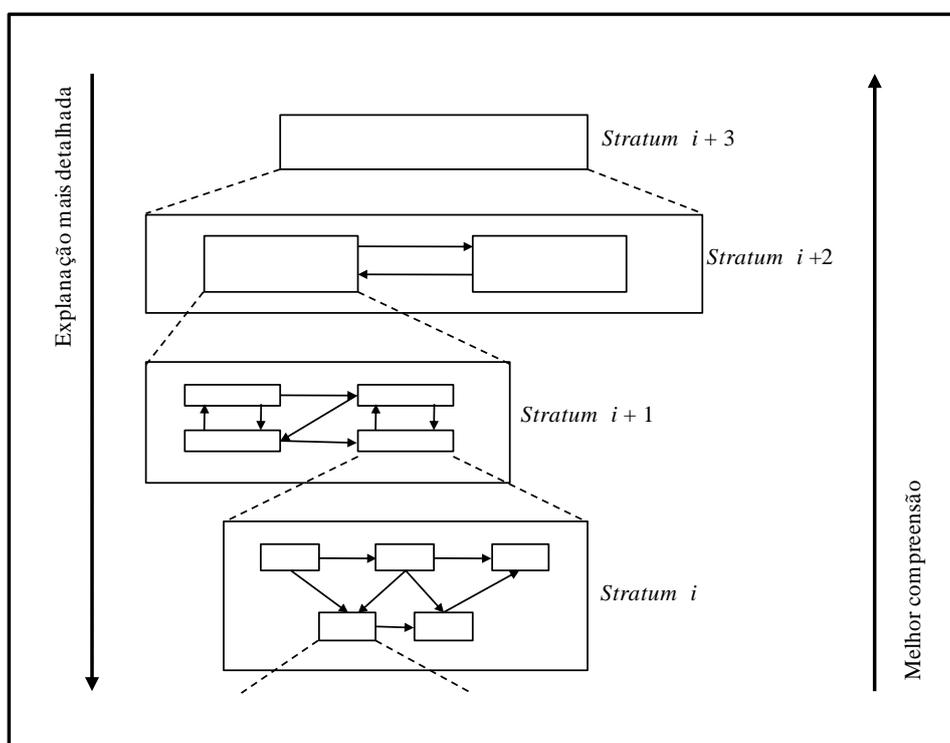
A ilustração 35 apresenta um *strata* de três níveis relacionados a um modelo de operação industrial automatizada. No primeiro *stratum* são agrupadas as observações e operações relacionadas aos processos físicos. Acima do *stratum* 1, figura-se o segundo *stratum* (2), que relaciona os fundamentos de processamento da informação e controle do processo. Por fim, existe um terceiro *stratum* (3), relacionado a construtos econômicos do processo fabril. Nota-se nessa divisão que em cada nível apresentado são utilizados diferentes descrições e modelos conceituais. No primeiro nível, ocorre a transformação física de um material; no segundo, são postas as regras de manipulação e controle e, no último, os conceitos de eficiência e custos. Apesar das diferenças de cada estrato, eles são partes de um mesmo sistema.



**Ilustração 35 - *Strata* de três níveis de uma operação industrial automatizada.**  
Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 35).

Em geral, a estratificação é uma estrutura de interpretação da operação de um sistema. O

contexto em que o sistema é observado e usado determina qual a ordem de organização de cada estrato existente no modelo ou mesmo a inclusão ou exclusão de outros estratos. Também existe uma interdependência assimétrica entre o funcionamento do sistema em cada diferente estrato. Os requerimentos para um funcionamento apropriado do sistema em um estrato se definem como condições ou limitações das operações dos estratos inferiores. E, somente se os estratos inferiores tiverem uma função correta, os comportamentos desejados dos estratos superiores acontecerão. Outra característica desse modelo consiste no relacionamento entre os níveis hierárquicos existentes. Dentro da lógica de que cada estrato possui seu conjunto de termos, conceitos e princípios e que existe uma interdependência assimétrica, é possível estabelecer a noção de que um objeto dado num estrato superior pode se tornar uma relação em um estrato inferior, assim como um subsistema superior dentro de um estrato pode ser um sistema no estrato interior. Por conseguinte, o entendimento de um sistema aumenta ao se atravessarem os estratos. Ao se observarem as diferenças dos estratos do alto para baixo na hierarquia, mais detalhadas e fragmentadas se tornam as explanações, enquanto que, ao se mover de baixo para cima, mais abstrato e profundo o conhecimento de sua significância (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970). A ilustração 36 demonstra tanto as inter-relações entre os estratos quanto os níveis de detalhamento e compreensão do sistema que foram abordados acima.

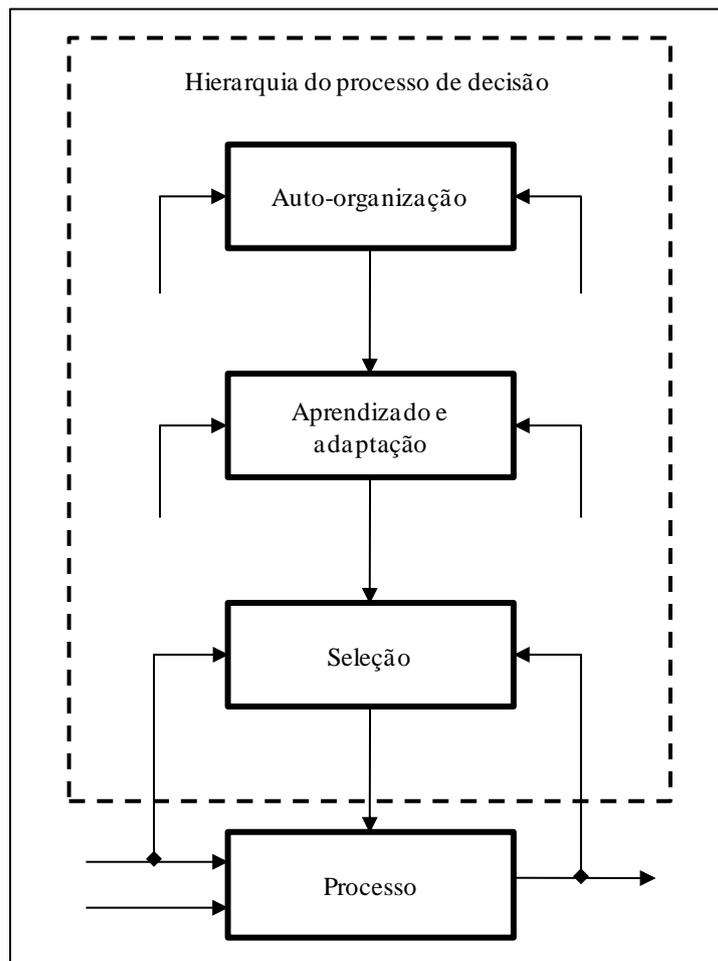


**Ilustração 36 - Relacionamento entre estratos.**  
 Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 42).

O segundo modelo – *layers* ou camadas – aparece no contexto dos processos de tomada de decisão complexos e que se baseiam em duas relevantes características de quase toda situação real de tomada de decisão. A primeira é a ideia de que, quando uma decisão é tomada, sua execução e sua implantação não devem ser postergadas. E a segunda diz que incertezas relacionadas às consequências da implantação de várias ações alternativas e a falta de conhecimento dos relacionamentos envolvidos impedem uma descrição formal completa da situação em que é necessária uma seleção racional do curso da ação. Os dois fatores resultam num dilema do processo de decisão: de um lado, existe a necessidade de ações sem atrasos; de outro, há uma necessidade similar de entender melhor a situação em que a decisão está envolvida. Em situações complexas de tomada de decisão, a resolução de dilemas aparece em uma abordagem hierárquica. O modelo de *layers* define uma estrutura sequencial de tomada de decisão em que uma decisão anterior determina e fixa parâmetros para outras decisões subordinadas e que é estruturada frente aos dilemas presentes entre a tomada de ação e a busca de um melhor entendimento do problema de decisão. Esse modelo permite que a solução de um complexo problema de decisão seja substituída por uma família arranjada de forma sequencial de subproblemas mais simples, de tal maneira que a solução de todos os subproblemas implique a solução do problema original (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970).

A ilustração 37 (p. 133) demonstra o relacionamento de tomada de decisão num modelo de três camadas e que pode ser entendido como uma hierarquia funcional de tomada de decisões. A camada de seleção determinará o curso de uma ação no processo; essa decisão será baseada em duas funções. A primeira – “f (P)” – é a ação para obtenção de saídas do processo. Essa função é a avaliação das alternativas de ação existentes – “M” – e o conjunto de incertezas envolvidas – “U”. A segunda – “f (G)” – é valor verificado pelo desempenho da saída. A função “G” é a avaliação do conjunto de alternativas de ações e o conjunto de saídas obtidas. Caso as incertezas presentes em “U” sejam satisfatórias, a decisão será baseada na customização das funções “P” e “G”; no entanto, em situações de incertezas uma camada superior deverá ser utilizada. A camada de aprendizado e adaptação possui a função de determinar o conjunto de incertezas que serão utilizadas na camada de seleção. Essas são feitas por meio de observação e comunicação e possuem a tarefa de diminuir as incertezas presentes na camada de seleção. A ilustração 37 (p. 133) também mostra a última camada, que se denomina como autoorganização. Essa última camada tem como função acompanhar o desempenho de todo o sistema. Ela pode decidir a estratégia, a estrutura e as funções que são utilizadas nas camadas inferiores. Essa camada pode mudar os parâmetros das funções “P” e “G” na camada de seleção, caso os objetivos gerais não

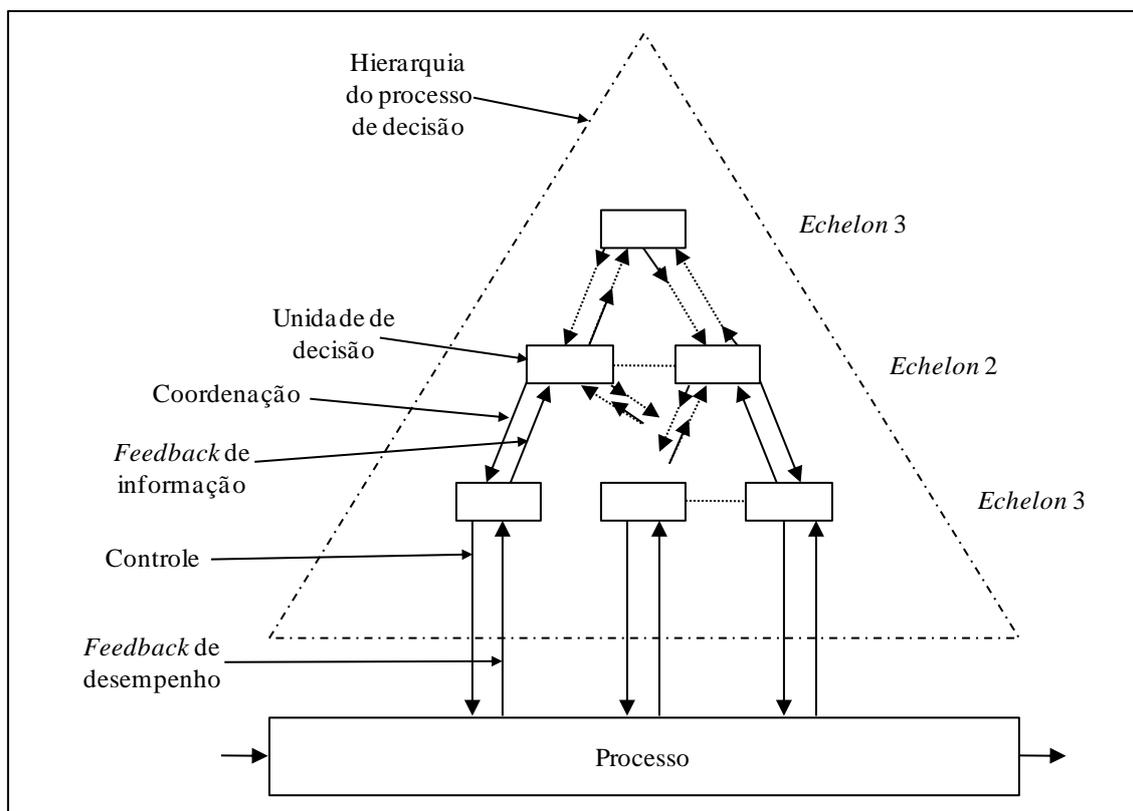
sejam alcançados, ou alterar as características das camadas de aprendizado e adaptação, caso as estimativas sobre as incertezas não sejam satisfatórias. O modelo de três camadas visto deve ser entendido como um ponto de partida para a compreensão de um complexo sistema de decisão. Ele apenas providencia um ponto inicial de uma abordagem racional para determinar as funções em cada camada, e cada *layer* de decisão pode ser implantada em outras camadas decompostas da original (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970).



**Ilustração 37 - Hierarquia funcional de decisão multilayer.**  
 Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 42).

O terceiro modelo hierárquico é o sistema *multiechelon*, ou modelo de hierarquias organizacionais. Essa representação hierárquica assume que um sistema consiste em uma família de subsistemas que interagem entre si e que são explicitamente reconhecidos em estruturas, que alguns de seus subsistemas são definidos por unidades de tomada de decisão e que as decisões são arranjadas de modo hierárquico na forma de subordinação ou de controle. Esse sistema também é referendado como um modelo que contempla conflitos de decisão. Os conflitos presentes no sistema *multiechelon* são, além de uma evolução da composição desse

sistema, elementos necessários para a operação eficiente do sistema como um todo. Essa característica deriva da necessidade de haver liberdade de ação dos níveis inferiores de decisão presentes em cada parte de sua estrutura, denominada *echelon*. As unidades de decisão inferiores possuem um grau de liberdade de suas ações que não necessariamente é definida pelos níveis superiores, visto que no modelo defendido assume-se que graus de liberdade são necessários para a economia de uso de recursos do sistema como um todo. A ilustração 38 mostra as relações existentes em um sistema *multiechelon* (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970).



**Ilustração 38 - Sistema *multiechelon*.**

Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 49).

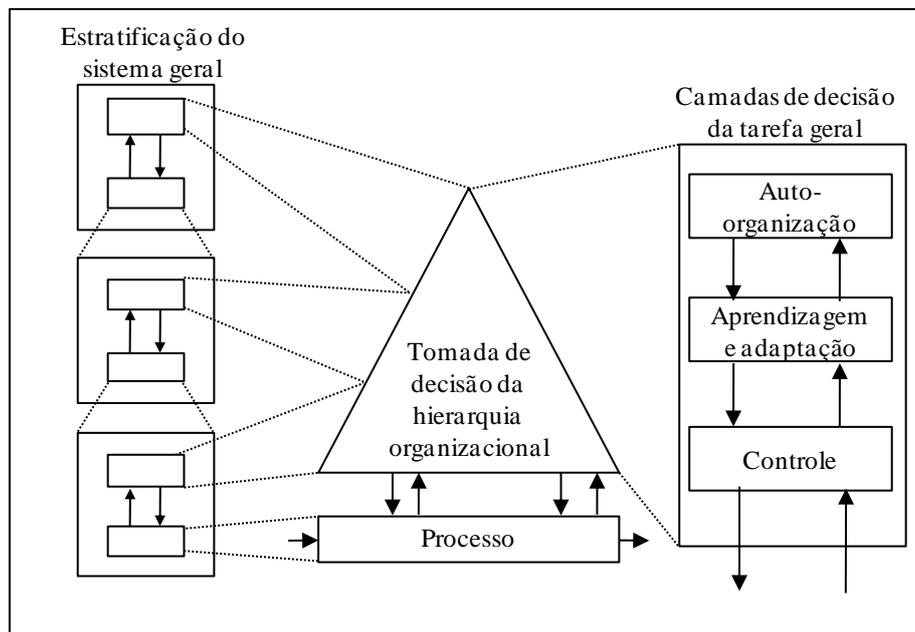
Ao considerar o sistema como um conjunto de estruturas hierárquicas que possuem decisões com graus de liberdade, caracteriza-se a existência de relações hierárquicas que são influenciadas de modo primário pelo nível superior – *echelon 1* – ou unidade suprema. O problema de decisão dessa unidade é o principal desafio para ocorrer dentro do sistema *multiechelon*. A característica dessa unidade superior é coordenar os conflitos existentes e aprimorar as relações existentes dentro do sistema geral, de modo que o nível de complexidade das decisões seja equalizado com o grau de conflitos existentes. Em outros termos, assumindo que cada estrutura inferior possui objetivos específicos que são decididos com um grau de

liberdade em relação aos níveis superiores, bem como a possibilidade de existência de conflitos entre duas subunidades de decisão num mesmo nível (*echelon 2*) e que essas não possuem poderes para determinar as ações de sua oposta, a unidade superior preferirá a existência dessas duas unidades e de seus conflitos caso o agrupamento delas em uma única unidade aumente a complexidade da tomada de decisão e da geração de ineficiência do sistema geral (MESAROVIC; MACKO; TAKAHARA, 1970).

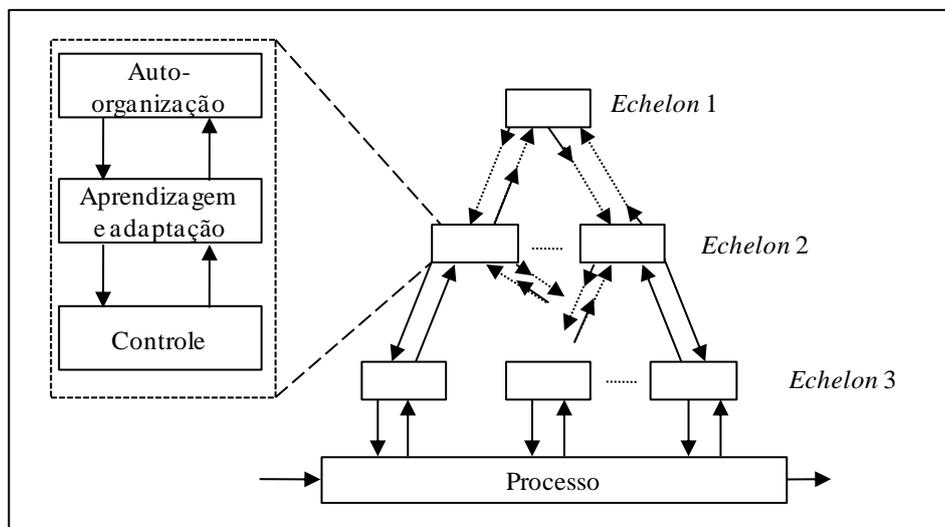
Segundo Mesarovic, Macko e Takahara (1970), as descrições dos três tipos de modelos – *strata*, *layer* e *echelon* – se revelam como meios de descrever um sistema geral com finalidades representativas distintas. A concepção da *strata* possui o intuito de modelar um sistema, o conceito de *layer* serve para compreender a decomposição vertical de problemas de decisão em subproblemas e o conceito de *echelon* refere-se ao relacionamento mútuo entre unidades de decisão contidas num sistema. Esses modelos podem ser empregados de modo integrado para o entendimento de um sistema de múltiplo nível, entretanto não há uma sobreposição única entre eles. Um sistema de múltiplos níveis pode se configurar de forma distinta quando analisado sob os prismas de *strata*, *layer* ou *echelon*. Dentre diversas possibilidades, Mesarovic, Macko e Takahara (1970) ilustram três situações presentes em sistemas organizacionais humanos. O primeiro assume uma sobreposição entre *strata*, *layer* e *echelon*. A hierarquia organizacional contempla uma divisão semelhante entre os três (ilustração 39, p. 136). O segundo caso demonstra que uma representação *multilayer* pode se configurar por completo dentro de uma unidade de decisão e que outras unidades podem possuir suas próprias representações *multilayer* (ilustração 40, p. 136). E, em terceiro, é visto que uma única unidade de decisão pode contemplar tanto um sistema hierárquico *multilayer* quanto um sistema *multiechelon* (ilustração 41, p. 137). Notam-se nessas situações diferentes interpretações que podem assumir os relacionamentos existentes num modelo representativo e que o uso dos três tipos de representativos ajuda a compreender o modelo adotado, a forma de decomposição das decisões e as estruturas presentes em cada um deles.

A lógica de hierarquização de sistemas possibilita o entendimento e a definição das estratégias numa organização, assim como ajuda a organizar as estruturas e os processos dessas. Moigne (1996) defende o modelo de hierarquização de sistemas como um meio representativo que perfaz as condições para representar processos organizacionais que se estruturam por consenso e que possuem consequências não consensuais de saídas por meio de intervenções ou atividades sobre as entradas. Em outras palavras, Moigne (1996) argumenta que modelo de representação

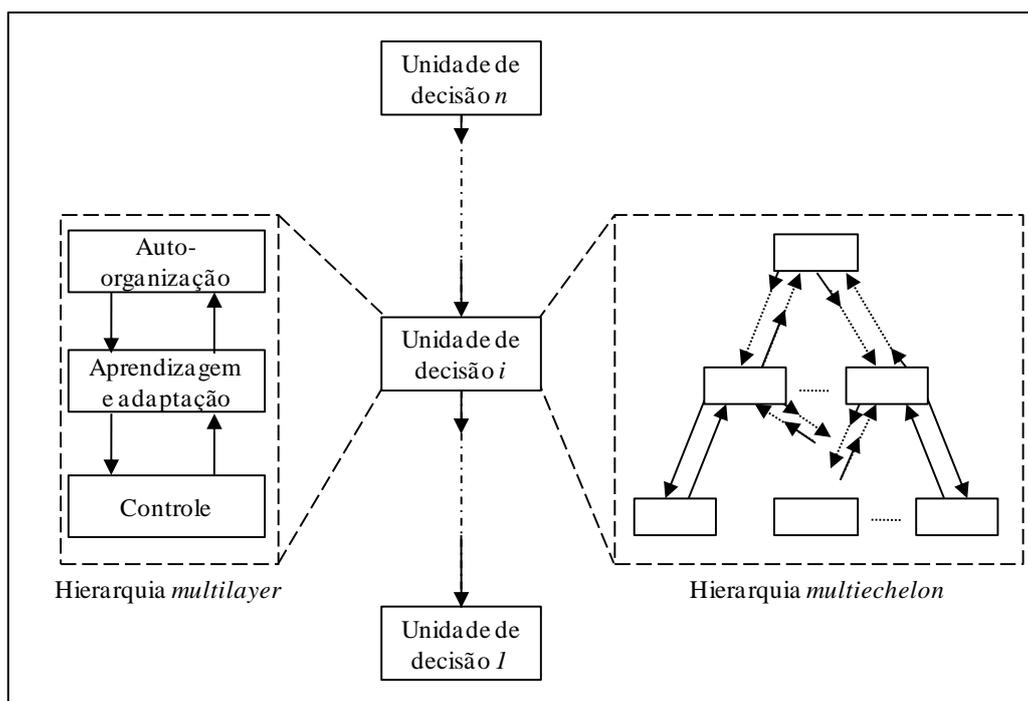
hierárquico descreve como uma organização se molda em termos de decisões, processos e estruturas em situações nas quais as interações de entrada e as consequências das atividades organizacionais não podem ser definidas de modo único ou de forma previsível. Também é advogado que o esquema de Mesarovic, Macko e Takahara (1970) é um dos mais semelhantes às abordagens organizacionais que envolvem coordenação constituída na área de administração. Essa afirmação pode ser resumida na seguinte frase de Moigne (1996, p. 209): “Comparando a breve discussão que M. Mesarovic *et al.* propõe à notável análise da coordenação nas organizações humanas que Jay Galbraith sugere, verifica-se a generalidade desta apresentação.”



**Ilustração 39 - Atribuição de tarefa vertical para uma hierarquia organizacional.**  
Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 53).



**Ilustração 40 - Hierarquias multilayers dentro de unidades de decisão de um sistema multiechelon.**  
Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 53).



**Ilustração 41 - Unidades de decisão de uma hierarquia *multilayer* apresentada como uma hierarquia *multiechelon*.**

Fonte: Mesarovic, Macko e Takahara (1970, p. 54).

Segundo Mesarovic, Macko e Takahara (1970), o sistema hierárquico leva em consideração nas suas relações de coordenação os níveis de interdependências estabelecidas que surgem de uma unidade de decisão suprema e alcançam todas as unidades ínfimas de decisão. Em geral, o problema de decisão de uma unidade ínfima depende da ação da unidade suprema, e, de modo inverso, o problema de decisão da unidade suprema depende da resposta da unidade ínfima. Nesse movimento de sinais que percorrem as hierarquias do sistema existe um sequenciamento de decisões ao longo do tempo e que influenciam o modo como cada nível irá se comportar nas suas interações e ações. A unidade suprema pode definir duas formas de coordenação temporal em relação às unidades inferiores. A primeira define as regras de atuação da unidade inferior antes que essas ocorram e são apresentadas como intervenções pré-decisórias cuja função é garantir o desempenho da unidade inferior assumindo-se previsões do comportamento do sistema e do ambiente. Já a segunda acontece após a ação tomada pela unidade inferior. Nesse caso, o processo de coordenação é denominado como intervenção pós-decisória ou, de modo mais descritivo, como intervenção de correção e intervenção de recompensa.

Em relação às peculiaridades de funcionamento do modelo hierárquico, Moigne (1996) defende que o esquema de Mesarovic permite levar à formalização das características, bem como ao modo de funcionamento de coordenação das intervenções existentes em um modelo hierárquico

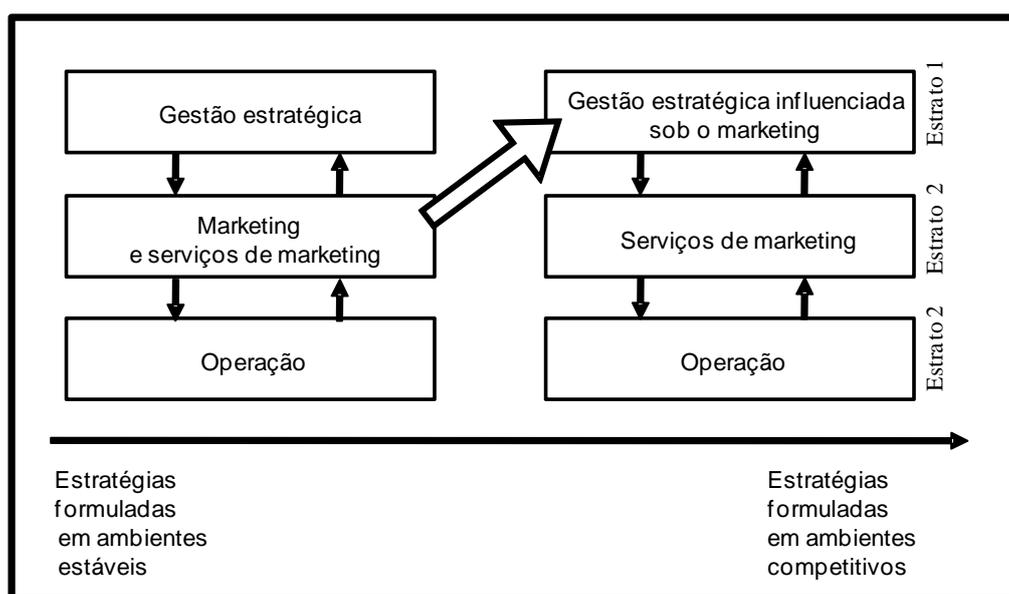
operante. Mesarovic, Macko e Takahara (1970) apontam quatro principais características comuns aos três conceitos de hierarquias e explica o funcionamento geral de um sistema hierárquico. Os pressupostos dessas características derivam das discussões dos modelos anteriormente expostos. A primeira característica diz que as unidades de níveis mais altos estão envolvidas com uma porção maior ou com aspectos mais amplos do comportamento de um sistema total. A segunda diz respeito às questões relacionadas ao tempo. Os períodos para a tomada de decisão das unidades de níveis mais altos são mais extensos do que daqueles em níveis inferiores. O terceiro explica que unidades de níveis mais elevados estão preocupadas com os aspectos menos imediatistas do comportamento de um sistema total. Por outro lado, essa propriedade induz que os níveis inferiores trataram as questões imediatas com mais propriedade que os superiores. A última característica, derivada das anteriores, argumenta que descrições e problemas em níveis mais altos se constituem de modo menos estruturado, contêm mais incertezas e são mais difíceis de serem formalizados de modo quantitativo.

## **2.10 Hierarquização de múltiplos níveis de marketing**

Ao longo do presente subitem defendeu-se a ideia de que as estruturas organizacionais sofrem mudanças de um estágio funcional formal para outro, mais difuso e orgânico, em situações nas quais há perturbações do ambiente por intermédio da formulação das estratégias. Essa situação pode ser definida como ambientes de atuação altamente competitivos onde as filosofias de negócios são orientadas para o mercado. Neste caso, as atividades funcionais de marketing não mais se concentram em um único departamento; passam a ser realizadas por pessoas especializadas e compartilhadas de modo integrado com todas as áreas funcionais da organização e permitem sua execução tanto por colaboradores internos quanto por parceiros externos. Essa ideia vai ao encontro dos postulados dos diversos autores presentes na revisão bibliográfica que vislumbram o desaparecimento da atividade formal de marketing e de seu uso cada vez mais amplo como direcionador estratégico para as estruturas organizacionais existentes. Além disso, em algumas situações, as atividades de marketing tendem a desaparecer como função integrada. Conforme observado anteriormente, alguns autores postulam que, a partir do momento que essas atividades perdem suas referências em bases departamentais, elas passam a ser incorporadas e tratadas como atividades de suporte a vendas, questões auxiliares na elaboração de planos de produção ou PeD; são tratadas como questões de cunho financeiro etc. Não obstante, esses determinantes restritivos para a implantação de estratégias voltadas para

a geração de valor podem ser superados caso exista um alinhamento entre as estratégias e as estruturas como no exemplo da configuração de estruturas de redes e sua compreensão de funcionamento.

As constatações normativas do presente subitem se refletem no modelo de Mesarovic, Macko e Takahara (1970). Ao considerar o modelo de representação de estratos – *strata* –, nota-se que os conceitos e atividades de marketing passam de um nível inferior para outro, superior. Essa verificação é similar à ideia de graus de abstração dos níveis superiores dos estratos. Em níveis superiores o grau de abstração aumenta, ao mesmo tempo que passa a influenciar o funcionamento dos estratos inferiores da organização. Nessa situação, algumas atividades de marketing continuam no estrato inferior e são denominadas de serviços de marketing, enquanto as de cunho estratégico (segmentação e posicionamento) de fato assumem um papel relevante na administração estratégica. Outra característica que corrobora a ideia de que marketing passa a ser um estrato superior em condições competitivas é a perda de sua identidade inicial. Inicialmente como integrante de um estrato funcional, suas características, regras de atuação e forma são bem estabelecidas e rígidas; já como parte de um estrato de nível superior, seu detalhamento é mais complexo e suas operações ocorrem de modo mais abstrato em decorrência da incorporação dos conceitos de marketing como parte da gestão da unidade de negócios como um todo. A relação entre o estrato e a estratégia pode ser observada na ilustração 42, em que de um lado marketing é tratado em um nível funcional e, de outro, em um nível competitivo.

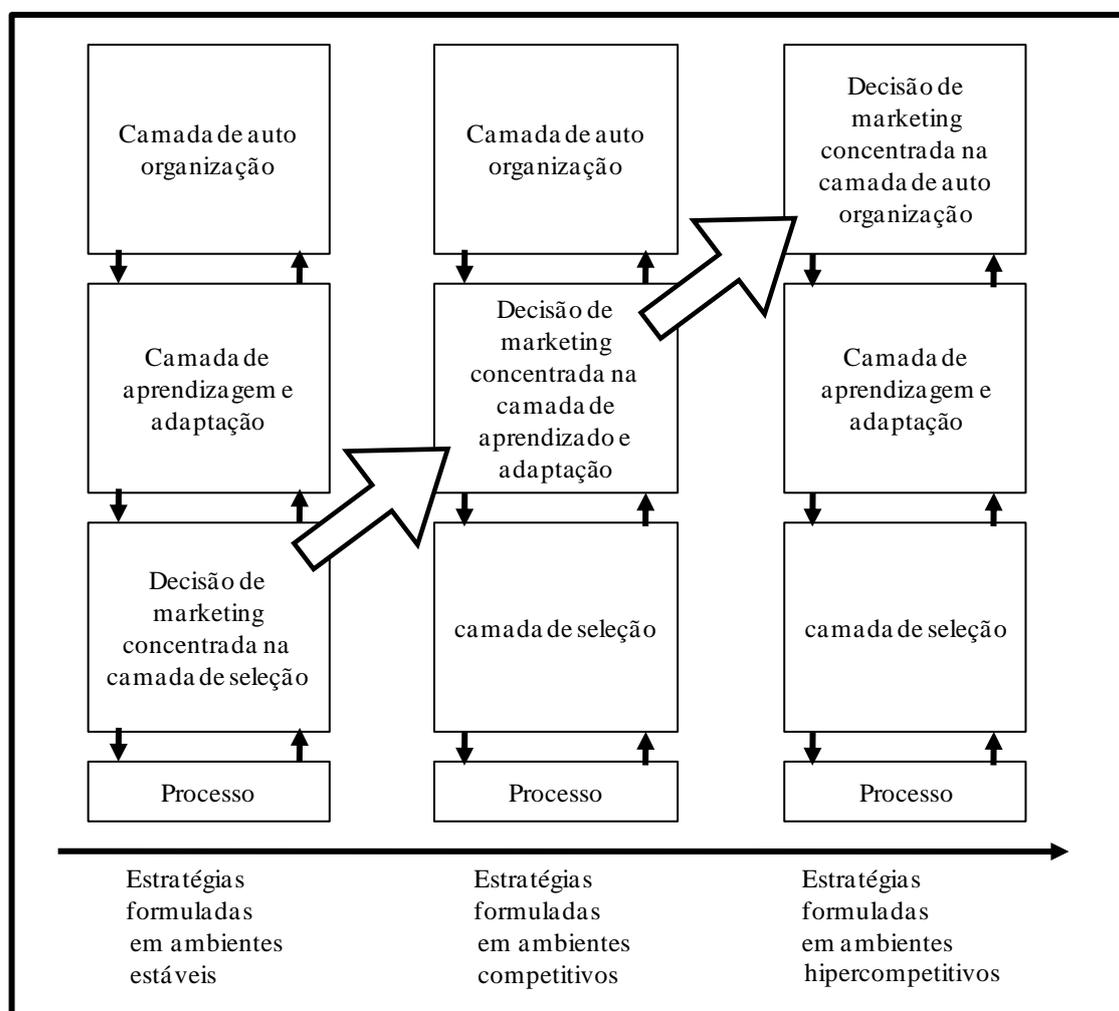


**Ilustração 42 - Estrato de marketing e estratégias.**

Em relação ao modelo de camadas – *layer* – de Mesarovic, Macko e Takahara (1970), as atividades de marketing mantêm suas características dentro de um processo de decisão, independentemente do nível de abstração, a formulação estratégica de marketing continua funcionando com a seguinte sequência de decisões: (1) busca, análise e identificação de segmentos de mercado; (2) escolha dos segmentos; (3) posicionamento nesses segmentos; (4) definição de um composto de marketing; (5) planejamento, avaliação e acompanhamento das ações presente nesse processo. Por outro lado, em consonância com estratégias formuladas em ambientes estáveis, o nível de incertezas e a possibilidade de criar parâmetros claros de atuação e definição das atividades nesses ambientes levam a configurações de processo de tomada de decisão baseadas em regras definidas e parametrizadas nas camadas inferiores das organizações. E, em situações nas quais as estratégias são postas frente a ambientes hipercompetitivos, a incerteza e o escopo da tomada de decisão focam a concentração da tomada de decisão nas camadas superiores. Portanto, as decisões de marketing concentram-se em camadas diferentes em decorrência da formulação estratégica. Conforme visto no subitem que trata da hierarquia funcional de decisão *multilayer* que exemplifica as camadas de decisão de seleção, aprendizado e adaptação e auto-organização, essa hierarquia pode explicar as camadas predominantes em que o marketing irá se inserir em resposta às estratégias competitivas. As decisões de marketing se concentram nas camadas de seleção em situações de ambiente estáveis. Essas mesmas decisões se concentram nas camadas de aprendizagem e adaptação em ambientes competitivos e, em casos em que existe hipercompetição, estarão presentes também na camada de auto-organização. Na camada de seleção, o processo de decisão de marketing segue regras pré-estabelecidas pelos níveis da administração estratégica e opera de modo funcional. Na camada de aprendizado e adaptação, as atividades de marketing atuam junto a graus de incertezas relevantes no processo de tomada de decisão competitiva da organização e interagem de modo interfuncional com outras áreas administrativas. E, por último, na camada de auto-organização, as decisões de marketing lideram a configuração das estruturas que permeiam toda a organização, como, por exemplo, na definição de módulos de trabalho dentro de estruturas em redes. A relação entre a camada – *layer* – e a estratégia pode ser observada na ilustração 43 (p. 141), em que de um lado marketing é tratado em relação a uma formulação estratégica dada em um ambiente estável e, no outro extremo, em um ambiente hipercompetitivo.

Seguindo os preceitos estabelecidos no sistema *multichelon* de Mesarovic, Macko e Takahara (1970), as estruturas de marketing são estabelecidas a partir das configurações representadas nos sistemas de estratos e camadas apresentados anteriormente. Somadas a esses sistemas de

representações, as estruturas de marketing também se subordinam às estruturas da organização como um todo na representação do *multiechelon*. A ilustração 44 (p. 142) relaciona as representações resultantes do sistema *multiechelon* e principais estratégias formuladas a partir do ambiente competitivo.



**Ilustração 43 - Camada de marketing e estratégias.**

Na tabela 6 (p. 114) estabeleceu-se uma relação entre a formulação estratégica e as configurações organizacionais. Nota-se que, à medida que as estratégias ocorrem sob condições cada vez mais competitivas, as estruturas organizacionais tendem a se modificar de estruturas tradicionais para estruturas inovativas, como matrizes e redes. Essas relações são representadas na ilustração 44 (p. 142) como uma estrutura hierárquica tradicional no primeiro *multiechelon*, uma estrutura inovativa matricial ou divisional no segundo *multiechelon* e uma estrutura totalmente orgânica ou em redes no último *multiechelon*. Ao mesmo tempo, a alteração da formulação estratégica influencia o marketing a assumir posições em níveis hierárquicos superiores, tanto no sistema de estratos (ilustração 42, p. 139) quanto no sistema de camadas

(ilustração 43, p. 141). Na ilustração 44, essas representações aparecem como uma sequência entre os três *multiechelon* em que, à medida que a estratégia ocorre sob ambientes mais competitivos, os níveis assumidos pelo marketing passam para posições superiores de estratos e camadas. Em decorrência dessas mudanças de posições hierárquicas e estruturais gerais, o marketing assumirá uma estrutura organizacional cada vez mais difusa e concentrada em *echelons* superiores.

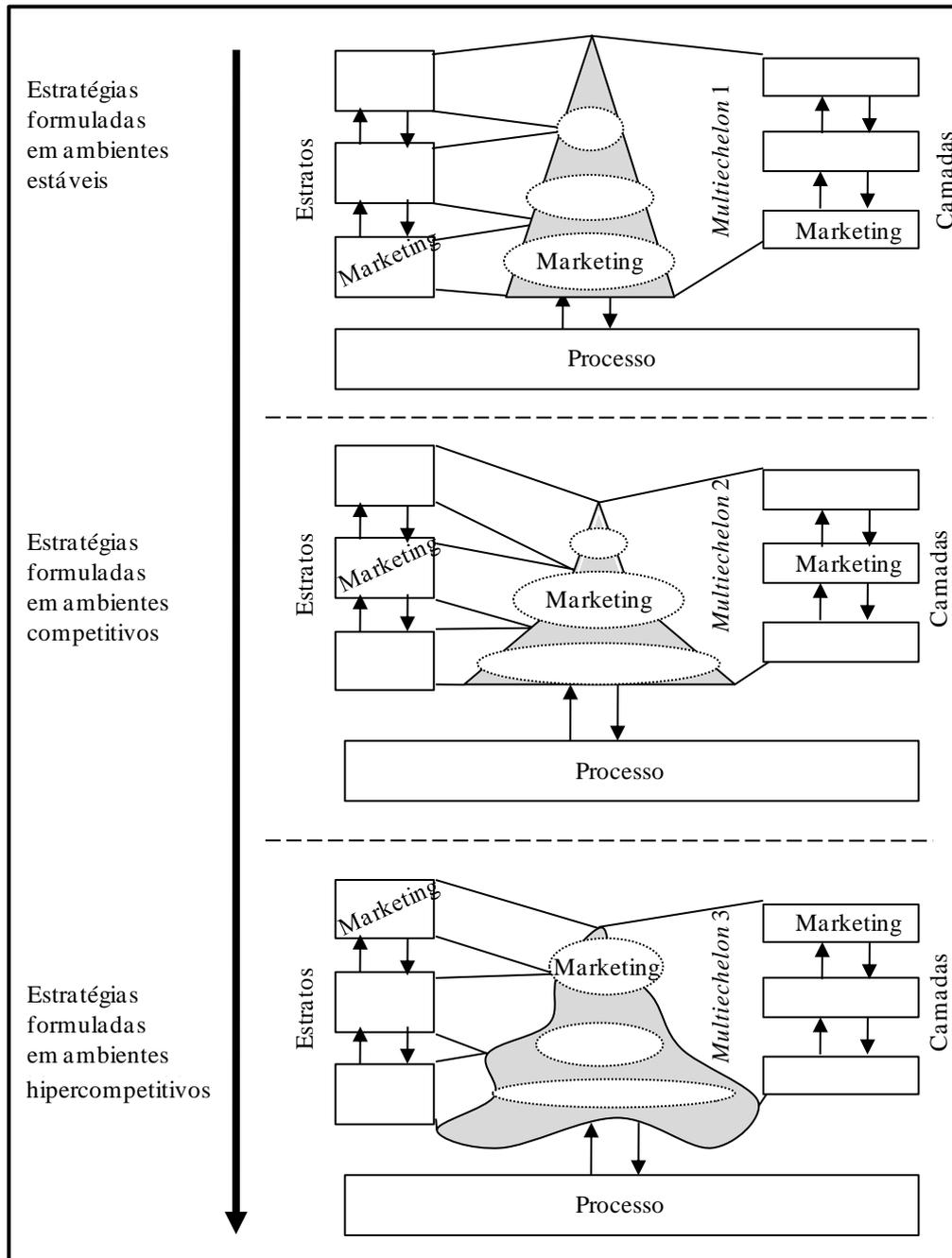


Ilustração 44 - Sistemas de estratos de marketing, camadas de marketing, *multiechelon* e estratégias.

O postulado que referencia a mudança do marketing representada na ilustração 44 (p. 142) partiu da interpretação das propriedades de funcionamento do modelo de Mesarovic, Macko e Takahara (1970) e foram projetadas a partir das proposições discutidas neste subitem e que são resumidas num quadro resumo (quadro 3).

**Quadro 3 - Resumo das ideias dos autores sobre a alteração do marketing dentro das organizações.**

<b>Autor</b>	<b>Ideia central</b>
Ruekert, Walker Junior e Roering (1985)	À medida que as organizações mudam suas proposições estratégicas para se adequarem ao atendimento dos mercados, as estruturas realinham suas atividades de marketing para funcionar de modo integrado com outras áreas funcionais, unidades de negócios, ou mesmo com outras organizações
Achrol (1991)	Defende que em um ambiente dinâmico sejam utilizadas formas estruturais definidas por coalizões de marketing ou baseadas em de trocas de marketing.
Freeling e Court (1994)	As organizações do futuro de marketing gerarão suas vantagens competitivas por meio de equipes direcionadas para processos formadas por integradores e especialistas de marketing
Morris e Pitt (1994)	Existe uma convergência temporal do marketing e das estratégias que resulta numa ideia de que o marketing é a própria estratégia competitiva
Timmerman e Ramarapu (1996)	As organizações devem alinhar suas orientações estratégicas de marketing com suas estruturas organizacionais para a melhoria efetiva de seu desempenho internacional
Homburg, Workman Junior e Jensen (2000)	À medida que as organizações alteram suas orientações de produto para mercados, suas estruturas de marketing passam a assumir novas formas, que caminham para integração do marketing com outras áreas da organização e influenciam diretamente as decisões nos níveis estratégicos competitivos das unidades de negócios baseadas em mercados
Lambin (2000)	O uso de estruturas que contemplam uma coordenação interfuncional para atuar em mercados cuja orientação seja voltada para mercados
Couto, Vieira e Borges-Tiago (2005)	Relação da autonomia de decisão das atividades de marketing das filiais com os tipos de estrutura internacionais
Webster Junior, Malter e Ganesan (2005)	Ideia de que as estruturas formais de marketing tendem a desaparecer em decorrência do crescente grau de abstração que as atividades de marketing estão assumindo nas organizações em decorrência de sua relevância estratégica
Cravens e Piercy (2008)	A abordagem combinatória de uma estruturação matricial de marketing é eficaz para responder às influências importantes exercidas pela organização e proporciona grande flexibilidade de adaptação em situações de orientação de mercado
Scare (2008)	Em ambientes em constante mudança, a função marketing estabelece um contato estreito com todas as mudanças ocorridas no macroambiente e no ambiente competitivo

Os impactos restritivos na implantação de estruturas de marketing alinhadas às estratégias da organização podem ser interpretados como um desajustamento dos sistemas de estratos e camadas presentes nas organizações. Conforme apresentado anteriormente, o quadro 4 (p. 144) resume os principais pontos encontrados que prejudicam ou dificultam o alinhamento do marketing dentro de estruturas organizacionais.

**Quadro 4 - Resumo das ideias dos autores sobre dificuldades de alteração do marketing dentro das organizações.**

<b>Autor</b>	<b>Ideia central</b>
John e Martin (1984)	O processo de descentralização e de diminuição da formalização das atividades envolvidas no planejamento de marketing não melhora por si só o desempenho de marketing
Doyle (2001)	Que muitas vezes muitas companhias se veem surpresas e desapontadas pelos problemas ocorridos no uso de novas formas organizacionais de marketing em relação ao desempenho pretendido na atuação em seus mercados
Harris e Ogbonna (2003)	As organizações não podem simplesmente adotar modelos de estruturas organizacionais advindos de textos didáticos ou se centrarem em concepções pré-estabelecidas para garantir seus desempenhos organizacionais; em vez disso, devem refletir dentro de suas condições contingenciais e culturais atuais quais formatos de estruturação das atividades de marketing refletirão os valores e interesses da organização
Webster Junior, Malter e Ganesan (2005)	Muitas das atividades tradicionais de marketing, como administração de contas de clientes, desenvolvimento de produtos, definição de preços, distribuição, e sistemas de informações, estão sendo realocadas em outras áreas das organizações
Haeckel (2006)	As companhias que passam por uma forte confrontação advinda do mercado e que voltam suas estratégias para o descobrimento e a co-produção de valor com os consumidores, os recursos despendidos com marketing são simplificados e tendem a perder boa parte de seus orçamentos
Scare (2008)	A necessidade de flexibilidade das organizações não é convertida necessariamente em estruturas organizacionais flexíveis
Cravens e Piercy (2008)	No caso do uso de estruturas matriciais, essas podem incorrer em dificuldades para o estabelecimento de linhas de autoridade e de responsabilidade, o que prejudica o controle sobre todas as funções de marketing e torna difusas as responsabilidades pelos resultados de marketing
Kahn (2009)	Ausência consensual de denominações padronizadas para estabelecer as estruturas organizacionais de marketing. [...] Muitas vezes os administradores confundem domínios interfuncionais com domínios interdepartamentais

Uma possível interpretação baseada nas ideias de camadas e estratos e que pode explicar as dificuldades para o uso de uma estrutura de marketing em níveis estratégicos competitivos é o desalinhamento entre os níveis de abstrações reconhecidos na organização e a demanda dos conceitos de marketing para execução das estratégias. Apesar de serem identificados determinantes restritivos, foram vistos na revisão desse subitem modos de superar esses problemas. Por meio de definições claras das atribuições e responsabilidades, como reconhecimento da diferença entre uma função administrativa dos departamentos em que elas porventura possam estar abrigadas, bem como trabalhar para uma efetiva adequação das estruturas interfuncionais de marketing com outras áreas da organização, os níveis de abstração de marketing serão compreendidos como camadas superiores no sistema de estratos. A maioria das dificuldades apresentadas e que contribuem para a perda de identidade do marketing frente

a atuações em ambientes cada vez mais competitivos se deve à falta de conhecimento ou de atribuições das atividades de marketing como de outras áreas funcionais.

### **2.11 Organização do próximo capítulo**

O capítulo dois mostrou uma revisão teórica que discutiu os impactos envolvidos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing. Como forma de contribuir para melhoria do conhecimento sobre esse tema estudado, foi proposta uma pesquisa de campo em consonância com os objetivos da tese. No capítulo três discutem-se a proposição dessa pesquisa e os aspectos metodológicos envolvidos. São justificadas as escolhas dos métodos exploratório e qualitativo, bem como da delimitação do uso de uma estratégia de estudo de caso múltiplo junto a organizações de características distintas, perfazendo assim uma escolha de pesquisa empírica de linha instrumental e de replicação teórica.



### **3 PROPOSIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO E ABORDAGEM METODOLÓGICA**

#### **3.1 Proposição e objetivo do trabalho de campo**

Em consonância com o problema de pesquisa desta tese, segue o objetivo específico para o trabalho de campo realizado no estudo:

Verificar como ocorrem os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing em organizações contidas no setor de materiais elétricos de instalação e confrontar essas averiguações com a revisão teórica.

#### **3.2 Escolha do setor econômico da pesquisa de campo**

A escolha da realização do trabalho de campo baseado em empresas contidas no setor de materiais elétricos de instalação se justifica a partir de três critérios de seleção: (1) conveniência advinda do histórico profissional do pesquisador; (2) existência de poucos estudos em marketing com as empresas e os mercados desse setor; (3) relevância do setor para a economia brasileira.

Os relacionamentos profissionais do pesquisador foram relevantes para credenciar e facilitar o acesso às empresas que atuam nesse setor. Essa experiência (cerca de dezesseis anos) também proporcionou uma compreensão mais aprofundada das atividades exercidas pelas empresas no setor escolhido e das características do seu mercado de atuação.

Existe uma deficiência de estudos voltados para o marketing sobre as empresas contidas no setor de materiais elétricos de instalação no Brasil. A realização de uma pesquisa com tais empresas possibilitou contribuir para a diminuição dessa lacuna teórica. A maioria dos trabalhos em marketing que se utilizam do setor de materiais elétricos de instalação o considera incluso dentro de análises agregadas da indústria eletroeletrônica ou o trata de modo superficial. A busca bibliográfica efetuada para esta tese resultou na constatação de apenas dois estudos recentes e completos – o que evidencia a demanda por pesquisas em marketing dessas organizações. O primeiro estudo encontrado (dissertação de mestrado) trabalhou o tema de cadeia de valor das empresas sob uma perspectiva de marketing (WOLF, 2005), e o segundo

trabalho (tese de doutorado) pesquisou o potencial de mercado do segmento de materiais elétricos (SAHELI, 2006). Não foi identificado qualquer estudo relevante que tratasse das estruturas de marketing nas empresas contidas no setor de materiais elétricos de instalação no Brasil ou de pesquisas sobre as estratégias e o marketing dessas organizações.

O pesquisador, por meio de sua vivência e por meio da análise de informações econômicas coletadas, julgou que a característica competitiva desse setor vem sofrendo grandes alterações nos últimos anos. Fatores como aumento do número de produtos estrangeiros no mercado brasileiro e ampliação do escopo de atuação das empresas contidas no setor são exemplos dessa transformação. Com base nessas premissas iniciais, a escolha de empresas que fabricam materiais elétricos de instalação possibilitou verificar os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing numa situação de mudança do ambiente competitivo.

O setor econômico de materiais elétricos de instalação não é definido claramente pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As atividades relacionadas a esse setor estão inclusas no conjunto de empresas de transformação. O IBGE define sua classificação por meio de uma disposição hierárquica que contempla seção, divisão, grupo, classe e subclasse. Essa classificação é denominada CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Pode-se inferir que o setor está contido na divisão 27 do CNAE – fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos. Dentro dessa divisão existem grupos não relacionados ao setor de materiais elétricos de instalação, como eletrodomésticos, pilhas e baterias etc.. Os grupos definidos pelo CNAE e que contemplam o setor escolhido para tese são: parte do grupo 271 – fabricação de geradores, transformadores e motores elétricos; grupo 273 – fabricação de equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica; grupo 279 – fabricação de equipamentos e aparelhos elétricos não especificados anteriormente. Entretanto, mesmo dentro dessas classificações existem itens fabricados no setor de materiais elétricos de instalação que não estão inclusos em nenhum grupo acima citado. Um exemplo não considerado pela divisão 27 do CNAE consiste na fabricação de componentes eletrônicos para interfaces elétricas (IBGE, 2009).

A definição do setor de materiais elétricos de instalação é deliberada de modo mais preciso pela ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. Para a entidade, a indústria elétrica e eletrônica se subdivide em 13 áreas de atuação: automação industrial; comércio eletrônico; componentes elétricos e eletrônicos; equipamentos industriais; geração, transmissão e distribuição; informática; material elétrico de instalação; operadoras de telecomunicações;

responsabilidade socioambiental; serviço de manufatura em eletrônica; sistemas eletroeletrônicos prediais; telecomunicações; utilidades domésticas. O setor de material elétrico de instalação é uma das áreas delimitadas pela associação. A divisão de áreas da ABINEE permite que uma mesma empresa seja cadastrada em mais de uma classificação. Essa opção classificatória deriva da complexidade atual de estabelecer uma única definição do escopo de atuação das empresas e da tendência progressiva de convergência das tecnologias disponíveis entre essas áreas (ABINEE, 2009a, 2009d).

De fato, a escolha de empresas presentes no setor de materiais elétricos de instalação não representa a delimitação do uso, na tese, de organizações que atuam exclusivamente na fabricação desses produtos. O escopo de atuação da maioria das empresas contidas no setor de materiais elétricos de instalação abarca outras áreas definidas pela ABINEE. Por exemplo: fabricação e comercialização de bens e serviços voltados para automação industrial; componentes eletroeletrônicos; equipamentos relacionados a geração, transmissão e distribuição; materiais e componentes elétricos voltados para conservação e otimização de energia; sistemas prediais etc.. Atualmente, tanto a classificação do CNAE quanto a classificação da ABINEE devem ser entendidas como um indicativo da área de atuação principal das empresas nelas contidas. A opção de definição do setor do trabalho como indústria elétrica e eletrônica não seria adequada pela amplitude de finalidades de fabricação das empresas relacionadas. A indústria elétrica e eletrônica, por exemplo, é composta tanto por fabricantes de televisores e máquinas de lavar quanto por manufaturas de computadores e desenvolvedores de sistemas de informação. Portanto, apesar da limitação da definição das classificações, o uso do termo setor de materiais elétricos de instalação proporciona um entendimento geral sobre as atividades principais dessas empresas.

O setor de material elétrico de instalação possui relevância econômica dentro do conjunto de empresas da indústria de transformação e da indústria elétrica e eletrônica. Nos últimos oito anos, esse setor apresentou um forte crescimento em torno de faturamento, valores exportados e importados. No ano de 2008, o setor de materiais elétricos de instalação no Brasil faturou 4,53 bilhões de dólares (tabela 9, p. 150), um crescimento de 9% em relação a 2007 (crescimento baseado no faturamento em reais). Se o setor de materiais elétricos de instalação for comparado à indústria elétrica e eletrônica com um todo, esse setor teve um crescimento abaixo da média da referida indústria, cerca de 11% (crescimento baseado no faturamento em reais) (FUOCO, 2009). Tal diferença de crescimento ocorreu devido ao maior impacto financeiro da crise de

2008 junto às atividades voltadas para a indústria de transformação. Os maiores mercados atendidos pelo setor de materiais elétricos de instalação se encontram nas regiões Sul e Sudeste. Segundo a ABREME (2009) – Associação Brasileira dos Revendedores e Distribuidores de Materiais Elétricos, o mercado brasileiro de materiais elétricos de baixa tensão, incluso no setor de materiais elétricos de instalação, movimentou em 2005 um total de 7,95 bilhões de reais na economia brasileira, sendo que desse volume 57,8% se concentraram na região Sudeste; 19,2%, na região sul; 14,4%, no Nordeste, e 8,6%, nas demais regiões do país.

**Tabela 9 - Faturamento, importações e exportações da área de materiais elétricos de instalação.**

<b>Conta</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Faturamento (US\$ milhões)	1.952	1.589	1.495	2.033	2.626	3.103	3.924	4.529
Importações (US\$ milhões)	593,4	436,9	449,4	585,7	569,7	651,6	755,6	1.044
Exportações (US\$ milhões)	154,7	142,4	150,7	202,8	228,6	308,2	288,5	325,5

Fonte: ABINEE (2009c).

Os números da tabela 9 indicam que o faturamento do setor de materiais elétricos de instalação quase dobrou desde o ano de 2001 (de 1,95 bilhão para 4,53 bilhões de dólares). As importações do setor de materiais somaram um total de 1,04 bilhão de dólares em 2008. A tabela 9 informa que durante os anos de 2001 a 2006 os valores em dólares das importações sofreram pequenas variações. No entanto, nessa mesma tabela (tabela 9) se verifica um rápido crescimento desses valores nos anos de 2007 e 2008 (755,6 milhões de dólares em 2007 e 1,04 bilhão de dólares em 2008 contra 593,4 milhões de dólares em 2001). Os valores das exportações desse setor acompanham o ritmo de crescimento das importações verificado nos últimos oito anos. Em 2008, o valor obtido pelas exportações foi de 355,3 milhões de dólares, contra 154,7 milhões de dólares em 2001 (tabela 9).

Ao analisar as contas de importação e exportação na tabela 9, nota-se que existe um déficit desfavorável e constante para a balança comercial brasileira. Segundo Wolf (2005), esse resultado se deve ao rearranjo produtivo das empresas que atuam no Brasil. Após a abertura da economia brasileira, as empresas passaram a complementar suas atividades com aquisição de produtos e tecnologias estrangeiros. A base instalada no Brasil não é suficiente para acompanhar o desenvolvimento tecnológico do setor. Essa deficiência se somou à alteração do ambiente competitivo no Brasil, visto que o mercado de materiais elétricos de instalação se tornou aberto para a participação de empresas estrangeiras. Outra característica do mercado brasileiro está relacionada à concorrência internacional e à capacidade de avaliação da qualidade dos produtos dos usuários brasileiros. Segundo a ABINEE (2009d), os produtores no

Brasil enfrentam problemas relacionados à concorrência de produtos estrangeiros que se beneficiam da ausência de regras de qualidade para importação e à dificuldade de os usuários avaliarem a qualidade do produto. Juntas, essas características de mercado podem acabar em práticas competitivas distorcidas por preços baixos.

Por último, reforça-se a ideia de que a escolha do uso do setor de materiais elétricos de instalação para o desenvolvimento da tese foi relevante, dado que contribuiu diretamente para a verificação de uma replicação teórica do tema estudado e indiretamente para a obtenção de um melhor entendimento do mercado de atuação e do funcionamento das atividades de marketing dessas organizações.

### **3.3 Abordagem da metodologia do trabalho de campo**

Este trabalho de campo teve um caráter exploratório e qualitativo. A abordagem de pesquisa é decidida a partir da definição do problema. Existem três tipos principais de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal, sendo estas duas últimas de natureza conclusiva (SELLTIZ *et al.*, 1965).

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o modelo de pesquisa exploratório utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisa qualitativas baseadas em observações e entrevistas, visto que essas formas de pesquisar são capazes de se aprofundar na complexidade de um problema (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Segundo King, Keohane e Verba (1994), a pesquisa qualitativa baseia-se em um grande número de abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas. Ela se fundamenta em pequenos números de casos e se utiliza intensivamente de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos. Apesar de cobrir poucos casos, essas técnicas possibilitam a obtenção de grandes somas de informações de seus estudos, resultando em análises focadas e em detalhes dos eventos ou objetos analisados. Flick (2009) justifica o uso da pesquisa qualitativa como meio de entender situações novas em que outras metodologias dedutivas tradicionais fracassam devido à diferenciação dos objetos de estudo e de seus contextos sociais. Silverman (2009) argumenta que o principal ponto forte da pesquisa qualitativa é a capacidade de compreender fenômenos que ocorrem em situações particulares e superam as limitações existentes nos

métodos quantitativos, que somente acolhem definições operacionais dos fenômenos. Assim, a pesquisa qualitativa não apenas descreve relações existentes como também aponta o modo como esse fenômeno é localmente constituído. Por último, Denzin e Lincoln (2006) defendem a ideia de que as pesquisas qualitativas buscam compreender as qualidades das entidades estudadas e sobre os processos e os significados que as cercam, bem como realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

### 3.4 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo

Neste trabalho se escolheu o uso do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função de sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo e de sua conformidade com os argumentos apresentados a seguir.

Nos métodos de pesquisa qualitativos existem diversos tipos e estratégias de coleta, análise e confecção de relatórios de resultados que se adaptam à resolução de problemas de pesquisa nas ciências humanas. Creswell (1994) cita quatro *designs* principais frequentemente encontrados em pesquisas humanas e sociais de caráter científico:

- 1) **Etnografia:** tipo de pesquisa em que o pesquisador estuda um grupo cultural intacto num local natural durante um período de tempo prolongado. Baseia-se principalmente em observações e é considerado um processo flexível e de interação contextual devido ao longo convívio no campo de estudo.
- 2) **Grounded theory:** tipo de pesquisa no qual o pesquisador tenta obter uma teoria utilizando múltiplos estágios de coleta de dados e refinamento e inter-relacionamento de categorias de informações. Duas características básicas deste *design* são a constante comparação de dados com as categorias emergentes e a formação de amostras teóricas de diferentes grupos para maximizar as similaridades e diferenças das informações.
- 3) **Método de estudo de caso:** tipo de pesquisa no qual o pesquisador explora uma simples entidade ou um fenômeno (o caso) delimitado pelo tempo e pela atividade (programa, evento, processo, instituição, o grupo social). Utiliza-se de grande variedade de técnicas de coleta de dados durante um período de tempo determinado.
- 4) **Estudos fenomenológicos:** tipo de pesquisa em que as experiências humanas são examinadas por meio de descrições detalhadas de pessoas que estão sendo estudadas. Por meio desse processo o pesquisador associa suas próprias experiências para entender as de

seus informantes.

Segundo Campomar (1991), o método de estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número reduzido de situações. Yin (2001) argumenta que o método de estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Bonoma (1985) ressalta ainda que o método de estudo de caso é útil quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto natural e não é passível de mensuração. Este autor defende ainda a aplicação de tal método como adequado na pesquisa de fenômenos de marketing, visto que muitos deles apresentam baixa construção teórica e alta complexidade de observação.

Além de Bonoma (1985), outros autores também observam a utilização do método de estudo de caso em pesquisas qualitativas na administração.

Gummesson (2000) argumenta que o uso do método de caso é cada vez mais aceito como ferramenta científica em pesquisa de administração.

O uso de estudos de casos para propósitos de pesquisa está se tornando altamente difundido na administração. Em muitas universidades, teses de doutorado de marketing, estratégia, organização, entre outras estão se baseando em estudos de caso. (GUMMESSON, 2000, p. 3).

Perry (1998) relata a importância do uso do método de estudo de caso em programas de pós-graduação na Austrália. Segundo o autor, o uso dessa metodologia é apropriado para estudos de pós-graduação em marketing, visto o sucesso alcançado deste método nas teses analisadas por ele. Sendo esse método relevante para a compreensão e o estudo dos processos complexos e contemporâneos da administração de marketing.

Patton e Appelpaum (2003) argumentam que o uso do estudo de casos em administração oferece uma oportunidade para obtenção de uma visão abrangente de um processo, em vez de uma visão reducionista e fragmentada. Segundo esses autores, o estudo de caso é ideal para compreender as organizações, visto o difícil controle para mensuração das observações presentes nas ciências naturais e dada a ideia de visão sistêmica que pode ser utilizada para entender esses fenômenos. O estudo de caso pode ser considerado um meio de compreender o

fenômeno de forma plena, pois, na visão sistêmica, o todo não é a simples junção de diversas partes.

Por conseguinte, o estudo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma. As análises e inferências, em estudos de caso, são feitas por analogias de situações e respondem às questões “por quê?” e “como?” (YIN, 2001). A investigação do estudo de caso é mais do que uma coleta de dados; trata-se de uma estratégia de pesquisa que possui as seguintes características (YIN, 2001, p. 33):

- a) enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- b) baseia-se em várias fontes de evidências;
- c) beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

### **3.4.1 Críticas do uso do método de estudo de caso**

Apesar de o método de estudo de caso ser advogado como uma excelente estratégia de pesquisa, algumas críticas são relatadas na literatura referentes a seu uso. Para uma maior isenção da presente pesquisa, abre-se o espaço para expor e discutir esses argumentos.

Gummesson (2000, p. 88) sumariza as críticas dos pesquisadores contrários ao estudo de caso como método científico, em torno dos seguintes argumentos:

- a) estudos de caso não possuem validade e confiança estatística;
- b) estudos de casos podem ser usados para geração de hipóteses, mas não para testá-las;
- c) generalizações não podem ser feitas sobre a base de estudo de caso.

Yin (2001) destaca o desprezo por parte de alguns pesquisadores em utilizar o estudo de caso, que o consideram uma forma de investigação menos desejável do que experimentos ou levantamentos entre essas pessoas. O autor destaca que as pesquisas de estudo de caso:

- a) carecem de rigor;
- b) fornecem pouca base para que seja feita uma generalização científica;
- c) demoram muito e resultam em inúmeros documentos ilegíveis.

Cozby (2003) argumenta que o uso do estudo de caso pode trazer complicações em suas análises. Segundo o autor, esses estudos são muito difíceis de realizar e a interpretação dos eventos descritos coloca desafios únicos aos pesquisadores. Entre os exemplos relatados por Patton e Appelpaum (2003), destaca-se a crítica de que esses estudos são ausentes de um rigor em seus procedimentos metodológicos. Stake (1995) também relata as opiniões dos pesquisadores contrários ao uso desse método. O autor (STAKE, 1995) lista os seguintes motivos: a pesquisa é subjetiva; novos “quebra-cabeças” são produzidos mais frequentemente do que soluções para os velhos; sua contribuição para ciência é lenta e tendenciosa; os resultados são de pouco sucesso para o avanço na prática social; existem riscos éticos e, por fim, o custo e os recursos consumidos são muito elevados.

Sobre as críticas de generalização e realização dos casos para testes, nota-se que elas são direcionadas para o uso do método em abordagens conclusivas. Portanto, não cabe nesta discussão metodológica questionar tais críticas, apesar da posição contrária dos defensores de seu uso, dada a natureza exploratória do estudo de campo realizado. A seguir se apresentam algumas réplicas para as críticas quanto ao uso do método de estudo de caso.

Em relação às posições defendidas de que o estudo de caso não dispõe de um rigoroso procedimento metodológico, Patton e Appelpaum (2003) rebatem a crítica argumentando que o método na verdade utiliza-se de um grande número de procedimentos, sendo, portanto, um método de trabalho intensivo em vez de isento de rigor. Esse esforço resulta numa triangulação de diversas fontes de informação, o que se reflete num incremento da validade e da confiabilidade das conclusões do estudo. Yin (2001) rebate essa crítica lembrando que o problema de viés em metodologias de pesquisa pode ocorrer em qualquer estratégia selecionada, como em experimentos ou em confecções de questionários em pesquisas quantitativas, mas reconhece que esse tipo de problema se verifica com maior frequência em estudos de caso.

Já no que se refere às críticas sobre a eficiência do uso do método de estudo de caso (tempo despendido, recursos financeiros, desperdício de documentos etc.), Yin (2001) argumenta que eram válidas para os estudos de casos realizados no passado. Segundo o autor, a antiga forma de realizar o estudo de caso não representa necessariamente o modo atual de fazê-lo. Técnicas atuais de estruturação do estudo podem evitar textos longos e desnecessários, e as formas atuais de coleta de informações não são tão dispendiosas como as utilizadas em estudos estenográficos

ou baseadas exclusivamente em observações participantes.

### 3.5 Escolha do projeto do estudo de caso

Para alcançar o objetivo deste trabalho de campo, foi escolhida a estratégia de estudo de caso múltiplo e encaixado. Além disso, o estudo de caso seguiu uma linha instrumental e de replicação teórica, servindo como meio para obtenção de novos *insights*. A construção e o desenvolvimento do estudo se valeram dos princípios e conceitos apresentados a seguir.

Um projeto de estudo de caso deve, primeiramente, abordar o tipo mais apropriado para sua execução. Segundo Yin (2001), existem duas dimensões a serem analisadas. A primeira refere-se ao número de casos estudados – podem ser apenas um único caso ou casos múltiplos. A segunda refere-se à natureza do estudo, podendo ser holístico, quando aborda características gerais da organização, ou incorporado (encaixado),<sup>4</sup> quando aborda níveis específicos dentro do caso.

A diferença entre estudo encaixado e holístico está na forma de condução do estudo. No estudo de caso holístico, examina-se apenas a natureza global da unidade de análise. Já no estudo de caso encaixado envolvem-se uma ou mais subunidades de análise dentro do caso, que podem estar em um ou em diversos níveis de análise. As unidades de análises podem ser reuniões, funções, locais determinados ou outro processo de interesse ao caso (YIN, 2001).

Já Stake (1995) contribui com a distinção dos tipos de estudo de caso, que podem ser intrínsecos ou instrumentais. Na situação em que se faz necessário mais de um caso instrumental, classificam-se como estudos de caso coletivos. O autor faz tal distinção entre esses três tipos de estudo, pois considera que as abordagens para cada um são diferentes. No estudo de caso intrínseco não há escolha prévia; o objeto de estudo é dado. Isso ocorre quando se busca analisar uma organização específica ou um programa específico. Por outro lado, o estudo de caso instrumental tem como principal finalidade a busca e a obtenção de *insights* em torno de uma questão de pesquisa ou na necessidade de um entendimento geral sobre dado assunto. Este segundo tipo de estudo serve para entender situações além do caso específico

---

<sup>4</sup> A correta tradução para representar a ideia do autor é “encaixado”, apesar de estar escrito “incorporado” na edição em português do livro.

escolhido.

Yin (2001) argumenta que o caso único é apropriado quando este se configura como um caso decisivo ao se testar uma teoria bem formulada, quando representa um caso raro ou extremo ou, ainda, quando este é revelador. Nota-se que essa alegação de Yin assemelha-se à classificação de estudo de caso intrínseco de Stake, ou seja, deve-se utilizar o caso único quando o interesse principal do estudo se concentra no próprio caso.

A utilização de casos múltiplos é indicada quando se pretendem obter provas mais convincentes para o estudo global e, por conseguinte, elaborar um estudo de casos mais robusto (YIN, 2001).

Dentro do escopo global da investigação, devem-se considerar os estudos de casos múltiplos com a lógica da replicação. Diferentemente da lógica da amostragem, em que se procura um grupo o qual represente a população, a replicação busca encontrar semelhanças a partir da análise de cada caso, de forma análoga à aplicação de técnicas utilizadas em experimentos múltiplos (YIN, 2001). Stake (1995) também argumenta que o estudo de caso não é uma pesquisa baseada em amostras. A seleção de um estudo de caso coletivo deve primar-se pela seleção de casos variados e balanceados com as questões de estudo, visto que o uso de mais de um caso gera mais oportunidades de aprender (STAKE, 1995).

A lógica da replicação pode ajudar a prever resultados semelhantes ou contrastantes. O primeiro sendo denominado como replicação literal e o segundo, como replicação teórica. Segundo Yin (2001), ocorrerá uma replicação literal quando a seleção do estudo de caso previr resultados semelhantes. Isso significa que, se forem analisados alguns casos semelhantes, os resultados encontrados deverão ser similares. Essa forma de replicação é interessante quando há divergências teóricas sobre o comportamento do fenômeno estudado. Já a replicação teórica ocorre quando se selecionam os casos de forma a produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis. Essa forma de replicação é interessante quando se buscam identificar fenômenos em situações nas quais os casos analisados tenham características distintas entre si.

A estratégia escolhida nesta pesquisa de campo permitiu uma análise exploratória em organizações com características distintas de modo comparativo. Tal fato possibilitou observar pontos convergentes e divergentes nas subunidades de análise em comparação com o discutido na revisão teórica.

### 3.5.1 Unidades de análises

As escolhas das unidades de análises presentes no trabalho de campo seguiram as orientações apresentadas nesse item. A unidade de análise de um estudo de caso é o próprio caso a ser estudado. Tradicionalmente, os estudos de caso observam unidades de análises em pesquisas comportamentais. Um caso pode ser a história de um indivíduo, seus sintomas, comportamentos característicos, reações a situações e respostas do paciente ao um tratamento etc.. Cozbi (2003) relata exemplos de situações que podem ser consideradas casos na psicologia clínica, como, por exemplo, análise de distúrbios de personalidade múltipla, análise de habilidades de armazenamento de memória por um indivíduo e até mesmo a busca de explicações para Vincent Van Gogh ter cortado a própria orelha.

Semelhante à flexibilidade de aplicação das ciências comportamentais, uma unidade de análise pode assumir diversas dimensões num estudo organizacional. Em organizações, e de forma específica nos casos incorporados, as unidades de análise podem ser consideradas processos e se configuram como reuniões, funções ou locais determinados. Já em estudos holísticos a unidade de análise passa a ter uma característica global, examinando um programa ou uma organização como um todo (YIN, 2001).

Yin (2001) aconselha que a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas. Muitas vezes as unidades de análise podem ser definidas de uma maneira, mas o fenômeno exige uma definição diferente. Como exemplo, o autor cita o erro de definir a unidade de análise em um estudo comportamental como um bairro, sendo que na verdade se gostaria de analisar um pequeno grupo, causando erros nas análises presentes (YIN, 2001).

A unidade de análise deste estudo foi definida como “determinantes das estratégias nas estruturas organizacionais de marketing”. Essa definição relacionou-se diretamente à questão de pesquisa de campo proposta.

Ainda sobre a configuração das unidades de análise presentes neste estudo, foram selecionadas duas organizações distintas entre si, de forma a privilegiar a lógica da replicação teórica e instrumental do método.

As organizações escolhidas para compor o estudo foram:

- Conexel Conexões Elétricas Ltda. – empresa de grande porte que atua no setor de materiais elétricos de instalação.
- Schneider Electric Brasil Ltda. – empresa multinacional de grande porte que atua no setor de materiais elétricos de instalação.

As justificativas da escolha dessas duas organizações foram a conveniência do pesquisador e a participação dessas empresas no setor de materiais elétricos de instalação:

- O pesquisador começou sua vida profissional no setor de material elétrico de instalação. Há mais de dezesseis anos acompanha a área de materiais elétricos e possui contato próximo com as empresas escolhidas;
- As empresas Conexel Conexões Elétricas Ltda. e Schneider Electric Brasil Ltda. estão presentes na lista de 63 empresas relevantes filiadas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE (2009b).

Dentro da lógica do estudo de caso incorporado ou “encaixado”, definem-se também as subunidades de análise. Tais subunidades servem como um importante mecanismo para que se foque a investigação de estudo de caso (Yin, 2001).

As subunidades neste estudo consistiram em cada uma das atividades presentes na unidade de análise. As subunidades escolhidas são apresentadas a seguir:

- a) estratégias da organização;
- b) estratégias de marketing;
- c) estrutura organizacional;
- d) estrutura organizacional de marketing.

### **3.5.2 A preparação para a coleta de dados no estudo de caso**

Preparar a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco e tudo que foi feito anteriormente – ao se definir o problema e se projetar o estudo de caso – terá sido em vão. (YIN, 2001, p. 79).

Segundo Yin (2001, p. 80), uma boa preparação para a coleta de dados deve conter quatro etapas:

- a) existência de habilidades desejadas;
- b) treinamento;
- c) desenvolvimento de um protocolo;
- d) desenvolvimento do caso piloto.

A seguir será tratada a etapa para coleta de dados presentes neste trabalho de campo, que estão contidas no desenvolvimento do protocolo. Não são abordadas nesta tese as duas primeiras etapas de preparação e o desenvolvimento do caso piloto, pelo pressuposto de que o pesquisador possuiu as habilidades desejáveis para confecção do estudo e por não existirem outras pessoas envolvidas na coleta de informações da pesquisa.

### **3.5.3 Desenvolvimento do protocolo**

Segundo Yin (2001), um protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento e os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos ao se utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

O protocolo proposto para a pesquisa foi formado pelos seguintes tópicos (YIN, 2001, p. 89):

- a) visão geral do estudo de caso;
- b) procedimentos de campo;
- c) questões ou proposições iniciais do estudo de caso;
- d) guia para relatório do estudo de caso.

O protocolo de pesquisa encontra-se no Apêndice B da tese e foi desenvolvido observando-se as orientações apresentadas a seguir.

A visão geral do estudo de caso descreve os objetivos do projeto e reflete a resultante das leituras importantes sobre o tópico de investigação. Essa parte do protocolo se norteou pelo objetivo da tese.

Os procedimentos de campo são as credenciais e os ritos de acessos aos locais do estudo e às formas de obtenção de informações. Nessa etapa do estudo de caso, o pesquisador obtém as informações necessárias para o entendimento da organização e dos casos estudados. Em resumo, neste estudo foram utilizadas fontes secundárias de dados, como materiais promocionais, documentos internos etc.. Também foram tratados os aspectos sobre a condução das entrevistas nas considerações sobre os procedimentos de campo.

As questões ou proposições iniciais do estudo de caso referem-se às questões específicas que o pesquisador manteve em mente ao coletar os dados junto aos locais de entrevista e outras fontes de informações. No estudo, essas questões estão em forma de um roteiro de tópicos investigativos com a finalidade de guiar o entrevistador. Os tópicos ajudaram na obtenção de respostas relacionadas ao problema de pesquisa e se orientaram em torno dos conceitos vistos na revisão teórica.

A seguir são detalhas as orientações adotadas de modo detalhado sobre os procedimentos de campo, questões específicas e análise do estudo de caso pretendida.

### **3.5.3.1 Considerações sobre os procedimentos de campo**

Segundo Yin (2001), os procedimentos de campo devem enfatizar as principais tarefas ao se coletarem os dados. No presente trabalho, serão discutidos a seguir os procedimentos de acesso à organização e de coleta de informações por fontes de evidências, principalmente os cuidados de abordagem que guiaram o pesquisador durante a realização das entrevistas de campo.

A obtenção de acesso às organizações de interesse do estudo se deu pela apresentação de uma carta convite aos presidentes das organizações estudadas. Nessa carta é destacado o objetivo do estudo de forma simples e direta. Explicita-se nela o tipo de abordagem pretendida junto à organização e adiantam-se algumas informações sobre o período de duração das entrevistas. O modelo de carta utilizado se encontra no Apêndice B deste estudo.

O agendamento das entrevistas ficou a cargo das organizações participantes do estudo, estabelecendo-se, no entanto, horários e datas previamente marcados para suas realizações.

A obtenção de dados secundários aconteceu pela busca de matérias e documentos disponíveis na mídia e pela obtenção de outros documentos e materiais promocionais complementares por meio de solicitações, posteriores às entrevistas, às organizações participantes do estudo.

Como ponto referencial, as fontes de evidências se baseiam nas orientações de coleta de dados de Yin (2001). Sempre que possível, buscou-se, neste estudo, mais de uma fonte de informação para análise e confecção do relatório dos estudos de caso, aproveitando, deste modo, os pontos fortes de cada abordagem e minimizando as fraquezas de se basear apenas em uma fonte de evidência. O resumo das fontes de evidências encontra-se no quadro 5 (p. 163).

Durante a condução das entrevistas, o entrevistador adotou medidas no sentido de se precaver em relação a possíveis acontecimentos inesperados, incluindo mudanças na disponibilidade dos entrevistados, assim como alterações no humor e na motivação do próprio entrevistador. Para evitar algumas surpresas, o pesquisador se valeu de algumas orientações de modo a facilitar o bom curso de suas entrevistas.

Neste estudo, foram utilizadas as orientações do modelo de viés de Kahn e Cannel (CHURCHILL, 1999). Esse modelo apresenta pontos de contato que podem ocasionar vieses de interpretação tanto em relação ao entrevistado quanto ao entrevistador. De modo resumido, o modelo defende que:

- a) uma entrevista é um processo interativo no qual as características socioeconômicas e os comportamentos de ambos (entrevistador e entrevistado) são determinantes importantes do produto (dados coletados);
- b) entrevistador e respondente percebem e reagem por meio da observação das características socioeconômicas e comportamentos específicos de cada um.

**Quadro 5 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e fracos.**

<b>Fonte de evidências</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estável – pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>- discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>- exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>- ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de recuperação pode ser baixa</li> <li>- seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>- relato de visões tendenciosas – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>- acesso – pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [os mesmos mencionados para documentação]</li> <li>- precisos quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [os mesmos para documentação]</li> <li>- acessibilidade aos locais graças a razões particulares</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</li> <li>- perceptivas – fornecem inferências causais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas</li> <li>- respostas tendenciosas</li> <li>- ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</li> <li>- reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realidade – tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>- contextuais – tratam do contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consomem muito tempo</li> <li>- seletividade – salvo ampla cobertura</li> <li>- reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>- custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul>
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [os mesmos mencionados para observação direta]</li> <li>- perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [os mesmos mencionados para observação direta]</li> <li>- visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador</li> </ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de percepção em relação a aspectos culturais</li> <li>- capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seletividade</li> <li>- disponibilidade</li> </ul>

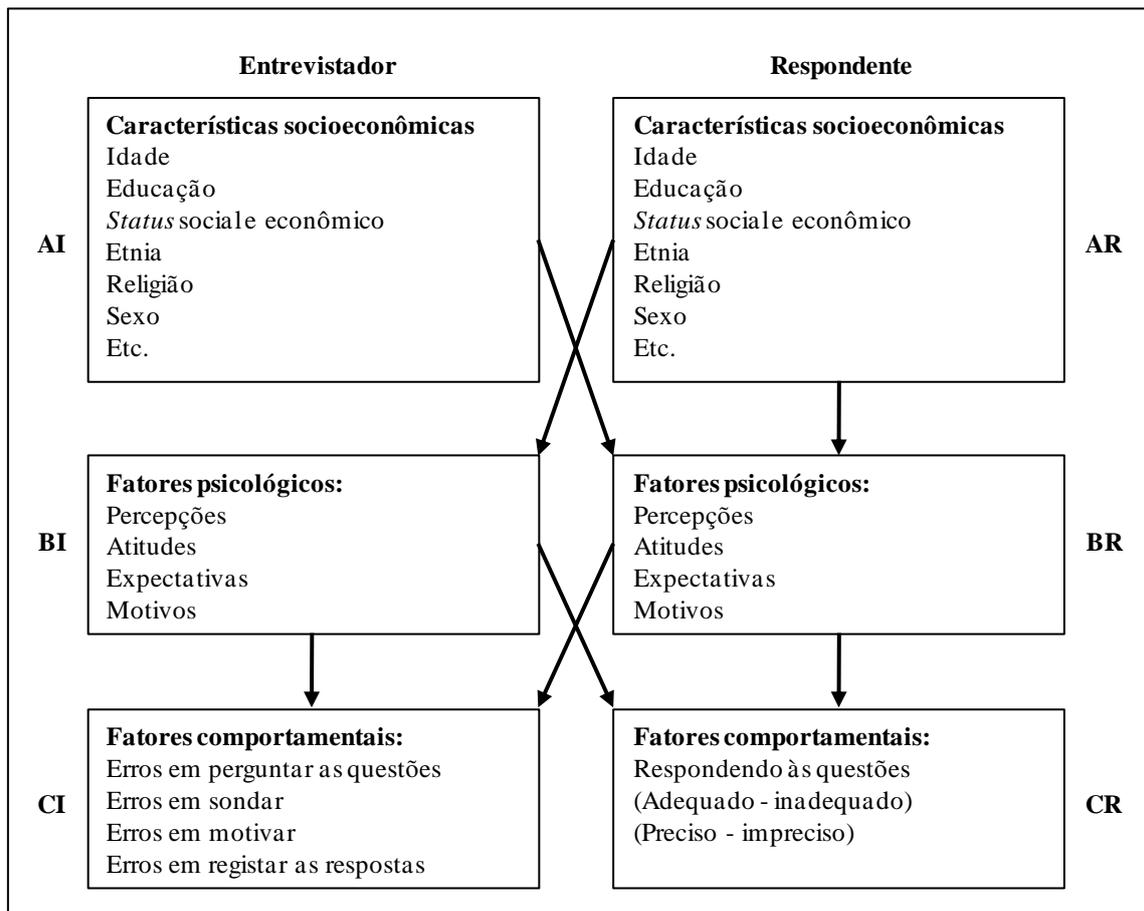
Fonte: Yin (2001).

Observando a ilustração 45 (p. 164), nota-se que as características socioeconômicas do entrevistador e do entrevistado (AI e AR) moldarão alguns fatores psicológicos em ambos os lados (BI e BR). Por exemplo, um entrevistador malvestido pode causar uma expectativa negativa no entrevistado, ou, por outro lado, um entrevistado com mau hálito pode causar certa repulsa no entrevistador. Para diminuir esses vieses, o entrevistador deve ter em mente uma

postura aberta e compreensiva e focar apenas seus objetivos, e não as pessoas. Já para diminuir os vieses do entrevistado, o entrevistador deve procurar minimizar os possíveis choques, vestindo roupas adequadas, utilizando um vocabulário apropriado e dirimindo mal-entendidos.

Os fatores comportamentais também causam vieses entre ambas as partes (CI e CR), alterando os fatores psicológicos. Um entrevistado que não está respondendo adequadamente às questões levantadas pode frustrar ou criar expectativas pessimistas no entrevistador, e o entrevistador pode por meio de seu comportamento mudar as atitudes do entrevistado em relação à sua pesquisa.

Os fatores psicológicos formados durante a entrevista podem também alterar o comportamento resultante da pesquisa. O entrevistador com uma expectativa frustrada pode sabotar ou cometer erros no registro de suas respostas ou desqualificar o entrevistado em suas análises. Já o entrevistado pode deixar de responder corretamente às perguntas ou relatar suas respostas de modo impreciso, prejudicando a coleta de informações.



**Ilustração 45 - Modelo de viés na entrevista.**  
 Fonte: Kahn e Cannell *apud* Churchill (1999).

Desta maneira, observam-se alguns conselhos que podem auxiliar na redução dos vieses descritos acima. Yin (2001) aconselha que algumas habilidades devem ser observadas para obtenção de êxito no estudo de caso, pois diminuem o risco de erros. Entre as habilidades pessoais do entrevistador, as mais importantes são:

- a) ter capacidade de fazer boas perguntas;
- b) ter capacidade de ser um bom ouvidor;
- c) ter conhecimento do assunto tratado;
- d) ser equilibrado e imparcial em seu julgamento.

Por fim, para diminuir os problemas de interpretação e documentação das entrevistas, utilizou-se um gravador em todas as seções do estudo. Essas gravações foram transcritas e auditadas pelo entrevistador, diminuindo assim o risco de erros.

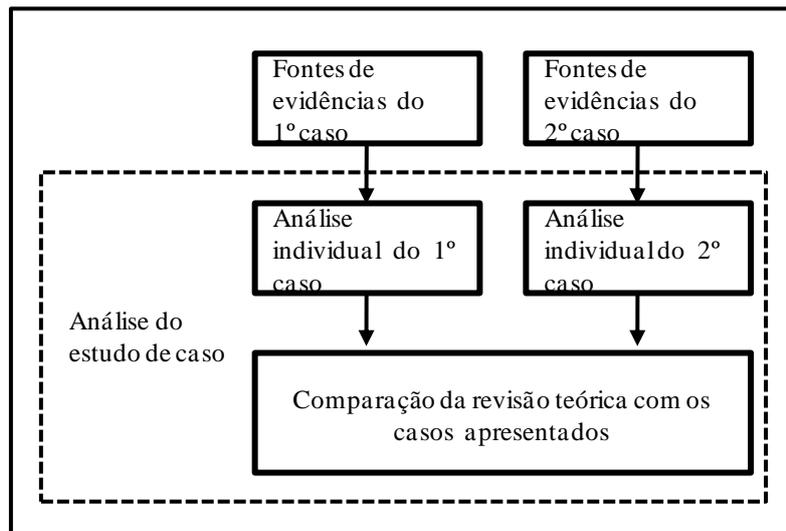
### **3.5.3.2 Considerações sobre as questões iniciais da pesquisa de campo**

A seguir são apresentados os tópicos investigativos de verificação iniciais de pesquisa, de interesse do pesquisador, utilizados para a confecção do roteiro de itens específicos do protocolo deste estudo.

1. Estratégias da empresa,
  - a. Estratégias corporativas;
  - b. Estratégias competitivas;
  - c. Estratégias de marketing.
2. Estruturas organizacionais.
  - a. Estruturas da organização como um todo;
  - b. Estruturas organizacionais de marketing.

### **3.5.3.3 Considerações sobre a análise e o relatório do estudo**

O guia para o relatório do estudo de caso seguiu a ordem conforme o esquema apresentado na ilustração 1 (p. 26), apresentada no primeiro capítulo. A seguir, é destacado o esquema para elaboração das análises dos estudos de caso (ilustração 46).



**Ilustração 46 - Esquema para elaboração das análises dos estudos de caso.**

As análises foram escritas primeiramente em relatórios individuais de cada caso. Em seguida, realizou-se uma análise conjunta com todos os casos apresentados, consolidando as informações encontradas no estudo de campo e comparando-as com a teoria apresentada na revisão bibliográfica desta tese.

Os relatórios dos casos individuais tiveram um objetivo descritivo. Esses relatórios serviram como um resumo não sequencial das informações coletadas junto às diversas fontes de evidências. Já o relatório das análises conjuntas seguiu uma abordagem analítica linear, seguindo os tópicos apresentados na revisão bibliográfica da tese. Segundo Yin (2001), tal abordagem é a mais indicada ao se elaborar um relatório de pesquisa. Também é a mais ajustada à exposição dos resultados junto a uma banca de mestrado ou doutorado. Por último, o autor afirma que essa forma de redigir o relatório do estudo de caso é apropriada para estudos exploratórios, já que possibilita um melhor aprofundamento às questões, proposições ou hipóteses apresentadas.

### **3.6 Organização do próximo capítulo**

No capítulo três da tese, foram discutidos a proposição do trabalho de campo e a abordagem metodológica proposta. O capítulo quatro trata os resultados desta pesquisa. Nessa próxima etapa da tese são organizados os relatos das duas unidades de estudo escolhidas presentes nas

seguintes organizações: Conexel e Schneider Electric Brasil, bem como são tecidas as análises individuais e consolidada do estudo de casos proposto na abordagem metodológica.



## 4. ANÁLISES DO TRABALHO DE CAMPO

### 4.1 Apresentação das descrições dos casos estudados

Esta primeira parte do capítulo “Análises do trabalho de campo” apresenta os relatos dos casos contidos nas duas organizações selecionadas para o estudo de campo: Conexel e Schneider Electric Brasil. Seguindo o método de estudo de casos encaixados, a organização dos textos reflete cada uma das subunidades de análise selecionadas, além de uma contextualização de cada caso. Esses contextos são as próprias organizações envolvidas, uma vez que elas em si não são o objeto do estudo de caso. Antes de cada caso também foram apresentadas as fontes de informações consultadas pelo pesquisador.

Em todos os casos estudados houve uma descrição das estratégias e das estruturas servindo de base de informações para a confecção das análises individuais e consolidada, em que é realizada uma confrontação teórica. Nesta primeira parte do capítulo, é importante reconhecer que existem diversas variáveis de análise e dimensões para a descrição das atividades relacionadas à estratégia e à estrutura por parte das organizações estudadas. Portanto, não se buscou julgar, ao longo dos casos neste item, se uma organização é melhor ou pior que a outra, mas como suas atividades são descritas sob a ótica da pesquisa pretendida. Entende-se que cada organização possui o seu modo de agir de acordo com sua realidade, seu contexto e sua filosofia e que a forma de construção dos casos se baseou somente na busca de respostas para a questão da pesquisa. Desta forma, as diferenças encontradas nas atividades entre as empresas refletem somente a concordância ou a discrepância em relação à teoria, não sendo passíveis de juízos sobre a eficácia e a eficiência relativas a cada uma delas.

### 4.2 Descrição do caso na Conexel Conexões Elétricas

#### 4.2.1 Fontes de informações consultadas

##### **Página na internet**

CONEXEL CONEXÕES ELÉTRICAS LTDA.. **Sítio da organização.** Disponível em: <http://www.conexel.com.br>. Acesso em: 17 de agosto de 2009.

**Entrevistas**

Entrevista com o Sr. Fernando Montanhano, realizada no dia 18 de maio de 2009, em São Bernardo do Campo, na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda. (MONTANHANO, 2009). O Sr. Fernando Montanhano é o atual Coordenador de Marketing da Conexel.

Entrevista com o Sr. Raul Borowski, realizada no dia 18 de maio de 2009, em São Bernardo do Campo, na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda. (BOROWSKI, 2009). O Sr. Raul Borowski é o atual Gerente de Produtos da linha Weidmüller da Conexel.

Entrevista com o Sr. Sérgio Borges Junior, realizada no dia 1º de julho de 2009, em São Bernardo do Campo, na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda. (BORGES JUNIOR, 2009). O Sr. Sérgio Borges Junior é o atual Gerente Nacional de Vendas da Conexel.

Entrevista com o Sr. Fernando Sergio Boscoli Wolf, realizada no dia 11 de setembro de 2009, em São Bernardo do Campo, na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda. (WOLF, 2009). O Sr. Fernando Sergio Boscoli Wolf é o Gerente de Distribuidores e Representantes da Conexel.

**Observações**

Observações presenciais realizadas na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda.. As visitas ocorreram nos dias 18 de maio, 1º de julho e 11 de setembro de 2009.

**4.2.2 Informações gerais sobre a organização**

A Conexel Conexões Elétricas é uma empresa constituída originalmente entre sócios brasileiros e a empresa alemã Weidmüller<sup>®</sup>. Nos dias atuais, a empresa não possui mais participação da organização estrangeira e é comandada somente pelos seus sócios brasileiros. A gestão da empresa se dá de modo familiar, com os sócios atuando diretamente nas funções administrativas. A Conexel oferta bens e serviços relacionados a interfaces elétricas e eletrônicas, automação industrial, produtos e soluções para áreas potencialmente explosivas (áreas que demandam produtos com certificações e homologações especiais) e dispositivos de proteção contra sobretensões. Nos últimos anos a Conexel obteve um crescimento anual em seu faturamento de aproximadamente 20%, contou com a participação de 270 colaboradores e atuou no Brasil e em outros países da América Latina e da Europa. No Brasil, a organização

atua há mais de 34 anos, possui quatro filiais comerciais e tem uma instalação fabril no município de São Bernardo do Campo – SP (CONEXEL CONEXÕES ELÉTRICAS LTDA., 2009).

A organização teve origem em São Bernardo do Campo – SP. A Conexel foi fundada pelos Srs. Ivan Ochsenhofer e José Correzola Junior em conjunto com a empresa Weidmüller® GmbH & Co.. Durante a década de 1970, introduziu no país diversos produtos relacionados à interface elétrica. Considerada pioneira na produção de interfaces elétrica no Brasil, a empresa se consolidou como líder de mercado e continuou a inovar, trazendo novidades da área para sua produção local. Nos anos de 1980, a Conexel passou a dominar tecnologias e processos para o desenvolvimento de interfaces eletrônicas. Na década posterior, anos de 1990, passou a se preocupar com o reconhecimento formal de seus produtos. Nesse período, obteve certificações nacionais e internacionais, como ISO 9000 e BVQI, e estruturou seu próprio laboratório para homologações. Em 2000, após um processo de negociação com a empresa alemã Weidmüller®, os sócios Sr. Ivan Ochsenhofer e Sr. José Correzola Junior passaram a ter 100% do capital social da Conexel e ampliaram o escopo de atuação da empresa. A partir de 2002, a empresa realinhou suas atividades, incorporando tecnologias e produtos para o atendimento de mercados voltados para automação industrial, produtos e soluções para áreas potencialmente explosivas e proteção contra sobretensões elétricas. A ampliação do escopo de atuação ocorreu com a consolidação de parcerias estratégicas com as empresas Bartec® (áreas potencialmente explosivas), Weidmüller® (interfaces), B & R® (automação industrial) e CPT – Cirprotec® (proteção contra sobretensões tensões).

Nos dias atuais, a Conexel mantém a produção de interfaces elétricas e eletrônicas e representa as suas empresas parceiras. A empresa atualmente oferta bens e serviços que podem estar integrados dentro de seu escopo de atuação. A Conexel comercializa desde produtos de catálogo, passando por produtos sob encomendas, até dimensionamento e homologações de soluções integradas entre interfaceamento, áreas potencialmente explosivas, automação industrial e proteção contra sobretensões.

#### **4.2.3 Estratégias corporativas e competitivas**

A estratégia corporativa da Conexel está fundamentada na escolha de trabalhar com um escopo

de mercado que demande soluções elétricas integradas e customizadas. O modo de implantar essa estratégia se dá por meio de parcerias estratégicas com empresas especializadas em soluções voltadas para interface elétrica e eletrônica, automação industrial, proteção contra sobretensões elétricas e produtos e soluções voltados para áreas potencialmente explosivas. Essa escolha estratégica aconteceu depois de uma revisão da área de atuação da empresa. Após a separação da Conexel da firma alemã Weidmüller<sup>®</sup>, foi detectada uma dependência muito grande no negócio de interfaces elétricas. Essa atividade se encontra em um estágio de amadurecimento de mercado com a presença de muitos concorrentes nacionais e estrangeiros. Após uma análise de competências internas e oportunidades de negócios pesquisadas pela direção da empresa, perceberam-se grandes oportunidades de crescimento da demanda de mercado voltado para o desenvolvimento e a proposição de soluções elétricas e eletrônicas customizadas. Foi a partir dessa análise que a empresa buscou a estratégia de parcerias com empresas estrangeiras para complementar as competências necessárias em termos de linhas de produtos e liderança tecnológica. O Sr. Sérgio Borges Junior, Gerente Nacional de Vendas, durante sua entrevista, evidencia essa decisão empresarial.

A Conexel tinha como *slogan* “seu parceiro em interface”, e hoje é “seu parceiro em soluções”. O que estamos percebendo é que o cliente quer todos os produtos e equipamentos que precisa de um fornecedor só. Nos Estados Unidos isso é chamado de *one stop shop*. Portanto, quanto menos fornecedores o cliente tiver, mais domínio administrativo terá sobre sua atividade. Seja o montador de painel elétrico, o distribuidor de material elétrico ou o fabricante de máquina ferramenta. [...] O fornecedor, por outro lado, pode ir ampliando o seu portfólio de produtos, introduzindo novas linhas, podendo, dessa forma, fornecer uma solução completa. A ponto de ter toda a automação, interfaces, motorização de uma máquina, fornecido por nós. (BORGES JUNIOR, 2009).

Desde os anos 2000, a empresa trabalha no desenvolvimento de parcerias estratégicas, Algumas das parcerias iniciais foram importantes para o aprendizado organizacional da empresa, como nos casos das representações com as empresas Beckhoff<sup>®</sup> e SysMik<sup>®</sup>. Essas interações iniciais culminaram com as atuais parcerias da Conexel, as empresas Bartec<sup>®</sup>, Weidmüller<sup>®</sup>, B & R<sup>®</sup> e CPT<sup>®</sup>.

Por fim, dentro do escopo de atuação da Conexel, nota-se um processo gradativo de mudança na forma de demarcação do seu mercado de atuação. Durante as entrevistas, ficou subentendida a ideia de direcionamento das atividades da empresa em torno de dois agrupamentos distintos que, futuramente, poderão ser entendidos como dois mercados distintos. Esses mercados identificados a partir da classificação setorial de atividades poderão ser tratados de forma mais

focada em relação à noção atual de um mercado de soluções elétricas composto por segmentos setoriais de atividades. Um primeiro mercado de atuação que emerge do entendimento das entrevistas é relacionado às soluções voltadas para interface elétrica e eletrônica. O entendimento desse conjunto de clientes origina-se do escopo original de atuação da empresa, quando se considerava apenas uma empresa voltada para produção de interfaces de alta tecnologia. Essa forma de enxergar o mercado não difere da noção atual de mercado da empresa. Um segundo mercado emergente nas entrevistas está relacionado ao setor econômico ligado a energia e infraestrutura. Nesse mercado, as soluções elétricas voltadas para áreas potencialmente explosivas são uma oportunidade para a Conexel, com boas perspectivas de crescimento. O Sr. Sérgio Borges Junior, em sua entrevista, ilustra essa ideia no setor de óleo e gás.

Hoje, as empresas de óleo e gás criaram uma barreira à entrada de fornecedores que são as certificações (ex. certificações contra névoa marinha). Isso nos obrigou a trabalhar com produtos de fora de nossa parceria tradicional, e nos obrigou a criar uma solução homologada e certificada para o cliente. (BORGES JUNIOR, 2009).

As características desse setor de óleo e gás, por exemplo, são diferentes das do mercado tradicional de interface, e as competências requeridas para atender essa demanda voltada para áreas potencialmente explosivas não se baseiam em possuir apenas produtos de série manufaturados e soluções pré-padronizadas. A oferta da empresa para o mercado de energia e infraestrutura aproveita a capacidade adquirida da Conexel de desenvolver novas soluções sob medida para cada situação contratada. A empresa aparenta estar atuando tanto para o mercado de interface elétrica e eletrônica quanto para os mercados de soluções e de automação complexas customizadas baseadas nas atividades econômicas dos clientes.

No quadro 6 é apresentado um resumo das estratégias corporativas da Conexel.

**Quadro 6 - Resumo das estratégias corporativas da Conexel.**

<b>Principais estratégias corporativas</b>
Aumento do escopo de atuação da empresa: de uma empresa especialista em conexões elétricas e eletrônicas para uma empresa especialista em soluções integradas
Uso de parcerias estratégicas
Redefinição dos mercados de atuação

As estratégias competitivas da Conexel estão alinhadas à ideia de criar uma oferta de bens e serviços totalmente diferenciada dos seus concorrentes diretos. Os pilares dessas estratégias são o relacionamento com os distribuidores e fornecedores de seus produtos e soluções, atualização

tecnológica, grande capacidade de customização e rapidez para o desenvolvimento de soluções inovadoras, bem como o desenvolvimento de diferenciais adequados para ambientes hipercompetitivos por meio da criação de homologações e especificações exclusivas para soluções eletroeletrônicas. Toda oferta da empresa é movida por meio do entendimento das demandas existentes e potenciais do mercado em que atua.

O relacionamento com os distribuidores é considerado um ponto relevante nas estratégias competitivas da empresa em virtude da necessidade de capacitá-los para a comercialização de produtos e soluções elétricas integradas e customizadas. Os distribuidores e representantes são considerados, pela empresa, elos de uma parceria estratégica. As ações entre os distribuidores e a Conexel não se resumem em ações de um simples canal de distribuição; são ações de desenvolvimento mútuo que trazem benéficos para ambos os lados. O distribuidor desenvolve sua capacidade de gerenciar ofertas complexas alinhando-as às realidades e peculiaridades locais, e a Conexel se beneficia com ampliação do seu escopo de atuação e fidelização da sua marca nesses segmentos de mercado. Em diversas oportunidades durante a entrevista, O Sr. Sérgio Borges Junior exemplifica o modo de se relacionar com os distribuidores de materiais elétricos. A seguir é transcrito um trecho que exemplifica o relacionamento com a citação do caso de um distribuidor de material elétrico no Vale do Paraíba – SP (Universo Materiais Elétricos):

Não por acaso, o mercado de distribuição, hoje, tem uma participação muito significativa nos nossos resultados. E nós temos modelado e desenvolvido ações, vamos dizer assim, sem ter uma regra fixa, indo até o distribuidor [Universo Materiais Elétricos] e ver quais são as dificuldades por eles enfrentadas e como o distribuidor está se posicionando no seu mercado [...]. (BORGES JUNIOR, 2009).

A relação da Conexel com os parceiros estratégicos estrangeiros se dá numa filosofia similar à praticada com os distribuidores e revendedores no Brasil. As empresas Bartec<sup>®</sup>, B & R<sup>®</sup>, Weidmüller<sup>®</sup> e CPT<sup>®</sup> não consideram a Conexel apenas como um canal de distribuição no Brasil. Existe um alinhamento estratégico das ações que beneficiam todas as empresas participantes das parcerias. Tanto a Conexel quanto as empresas estrangeiras se favorecem por meio do intercâmbio de tecnologias, de informações de clientes potenciais e do acesso a mercados no Brasil, na América Latina e na Europa. Um exemplo do resultado dessas parcerias é o desenvolvimento de novas soluções a partir das tecnologias e dos produtos obtidos dos parceiros estrangeiros. A Conexel integra as diversas empresas em seus produtos e soluções de mercado para atender o mercado brasileiro, ao mesmo tempo que fornece essas soluções às empresas estrangeiras para que atendam os mercados delas no exterior. O Sr. Sérgio ilustra, em

sua entrevista, o relacionamento com a empresa CPT – Ciprotec® a respeito sobre o desenvolvimento conjunto de produtos para o mercado brasileiro e mundial:

[...] Esse relacionamento é o que a Conexel, via de regra, estabelece como parcerias de exclusividade, com as seguintes empresas: Weidmüller, Bartec e Ciprotec, na área de proteção sobretensão. No caso da Ciprotec, nós temos absoluto domínio da tecnologia e produtos e trabalhamos com exclusividade dentro do mercado brasileiro [...]. (BORGES JUNIOR, 2009).

Outro exemplo citado durante a entrevista com o Sr. Sérgio Borges Junior demonstra como a Conexel consegue se beneficiar e, ao mesmo tempo, ajudar a Weidmüller® a ampliar sua participação no mercado europeu.

A própria Weidmüller, com a qual nós temos um relacionamento mais antigo também se beneficia das ações da Conexel na Europa, muitos fabricantes de máquina europeus, que produzem no Brasil, e usam exclusivamente produtos fabricados pela Conexel e não compravam da Weidmüller, nossa parceira, na matriz [Europa]. Com uma ação forte da Conexel, e naturalmente com ajuda das filiais brasileiras desses fabricantes. Conseguimos reverter essa situação e fazer com que as sedes dessas empresas passem a usar produtos com marca Weidmüller. Isso acontece com bastante frequência. [...] Nós temos *cases* aqui em que revertermos 100%, isso tudo pela nossa capacidade de identificar as necessidades do usuário, e por conseguir dar uma solução diferenciada. (BORGES JUNIOR, 2009).

A capacidade de customização, a rapidez para o desenvolvimento de soluções inovadoras e o desenvolvimento de diferenciais concorrenciais voltados para ambientes hipercompetitivos se dão por meio da criação de homologações exclusivas para oferta de soluções. A Conexel busca se diferenciar no seu escopo de atuação em relação aos seus concorrentes por meio do desenvolvimento de mercado. Essa forma de trabalhar se baseia na alta capacidade de desenvolvimento de novos produtos e soluções integradas alinhada com um forte treinamento e desenvolvimento de competências dos colaboradores da empresa. Essa forma de trabalhar ajuda a empresa a gerar diferenciais competitivos difíceis de serem alcançados pela concorrência. Segundo o Sr. Sérgio Borges Junior, a empresa não baseia suas atividades apenas em torno de suas linhas de produtos, mas busca atender a demanda agregada dos seus clientes independentemente do formato final da composição do pacote ofertado. Isso significa que ela pode assumir e agregar produtos de outras empresas para compor sua solução, assim como homologá-las e certificá-las. O Sr. Raul Borowski, gerente de produtos, expressa essa convicção da empresa em sua entrevista:

A Conexel é uma empresa que sempre visa ser líder de mercado. Ou seja, sempre buscando novas tecnologias e, se necessário, novos parceiros para se manter sempre

líder de mercado. Ou seja, eu pelo menos enxergo isso na Conexel. Que é uma empresa que é ágil, digamos assim. Eu já trabalhei com outras multinacionais, e, às vezes, é complicado você conseguir ter algumas mudanças de rota no meio do caminho. E isso, a Conexel é ágil. (BOROWSKI, 2009).

A competência de diferenciação da empresa também é obtida por meio da capacitação constante e focada dos colaboradores da empresa. Em cada projeto ou situação de desenvolvimento de soluções ou produtos, os colaboradores são capacitados em cursos avançados ou estágios de intercâmbio no exterior. Essa forma de trabalhar ajuda a empresa a internalizar novas tecnologias e processos em torno das demandas presentes no mercado.

Para o Mercado, reconhecê-lo como provedor de solução, tem que reconhecer em você sua capacitação e *know-how*, assim como sua excelente pré e de pós-venda. Para isso, a Conexel investiu muito nos últimos três anos. Treinando seus engenheiros nos parceiros da Suíça, Alemanha, e nos Estados Unidos. Desta forma, expandimos nosso leque de produtos e atingimos mercados como o aviãoico por exemplo. (BORGES JUNIOR, 2009).

A resultante do uso dos diferenciais competitivos descritos anteriormente ajuda a empresa a se manter ativa perante os concorrentes no Brasil. A empresa acredita que esse modo de executar suas estratégias vem possibilitando manter-se numa posição confortável dentro de uma situação de concorrência cada vez mais acirrada. A consequência dessa forma de operar o negócio da Conexel cria diferenciais concorrenciais difíceis de serem copiados e, ao mesmo tempo, dificulta o uso de produtos e soluções de todos os concorrentes. Inclusive essas ações não só ocorrem na empresa cliente em que a Conexel desenvolveu uma nova solução como, em algumas situações, viram novos padrões de referência para todo o mercado. Um dos exemplos descritos na entrevista com o Sr. Sérgio Borges Junior expressa essa tendência:

Desenvolvemos produtos e soluções customizados, por exemplo, para aplicações em ferrovias que tiveram tanto sucesso em otimização de espaço e tecnologia que passaram a ser padrão e atingiram projetos em outros países da América Latina (BORGES JUNIOR, 2009).

No quadro 7 é apresentado um resumo das principais estratégias competitivas da Conexel.

**Quadro 7 - Resumo das estratégias competitivas da Conexel.**

<b>Principais estratégias competitivas</b>
Desenvolvimento de diferenciais adequados para atuação em ambientes hipercompetitivos nos segmentos de mercado em que atua por meio de customização de produtos, integração de sistemas e prestação de serviços de certificação
Orientação voltada para o mercado

#### 4.2.4 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing da Conexel são definidas de modo alinhado às estratégias competitivas da organização. A Conexel busca obter suas vantagens competitivas por meio de uma atuação diferenciada a partir do desenvolvimento e do atendimento das demandas encontradas no seu mercado de atuação. As estratégias de marketing refletem essa escolha estratégica e muitas vezes são desenvolvidas diretamente como estratégias competitivas da organização. Portanto, segundo a interpretação do pesquisador, as outras áreas funcionais da empresa servem como apoio para sustentar as estratégias de marketing e competitivas voltadas para o mercado.

O processo de segmentação da Conexel se baseia em três eixos de identificação dos seus clientes. O primeiro fator de identificação de segmentos da empresa consiste nos setores econômicos presentes no mercado. A empresa considera como segmentos definidos, os setores de energia, automobilístico, saneamento, governo, transportes, alimentício, mineração, siderurgia, assim como o segmento de óleo e gás. O segundo fator de identificação de segmentos se constitui no uso de produtos e tecnologias disponíveis e potenciais. A empresa busca compreender demandas específicas por tecnologias, processos e produtos dos consumidores industriais e governamentais e subdivide os segmentos em grupos potenciais de negócios por aplicação de soluções da Conexel. O terceiro eixo de identificação de segmentos é o geográfico. A Conexel busca compreender como o mercado se divide e se arranja dentro de áreas geográficas previamente definidas como meio de facilitar suas operações no território nacional.

A estratégia de posicionamento de marketing da empresa é parcialmente diferenciada para cada célula de segmento identificada no cruzamento dos fatores de segmentação. Em algumas situações, existe uma sobreposição de agrupamentos de clientes que se encontram concentrados num mesmo ponto de intersecção dos eixos de segmentação. Nessa situação, o posicionamento de marketing pretendido será mais diferenciado em relação a outros segmentos da empresa. Por outro lado, a empresa atua de modo indiferenciado em outros segmentos de mercado que possuem poucas concentrações de clientes sob um mesmo ponto de cruzamento nos eixos de segmentação. Por conseguinte, para a empresa o posicionamento de marketing será comum para todos que não se encontram em *clusters* bem definidos.

De forma geral, a Conexel busca posicionar a imagem de uma empresa altamente capacitada para resolução de problemas integrados nas áreas de interfaceamento elétrico e eletrônico, automação industrial, proteção contra sobretensões elétricas e produtos e soluções voltados para áreas potencialmente explosivas. Além disso, a empresa busca ser compreendida como confiável e imprescindível para a melhoria da cadeia de valor dos seus clientes. Esse posicionamento se reflete na tradição da marca Conexel, cuja obtenção foi alcançada, segundo a empresa, por seu histórico de atuação no mercado brasileiro como um fabricante nacional. A utilização da tradição da marca como posicionamento é sustentada por meio de avaliações periódicas dos clientes e do mercado auferidas por meio de pesquisas de opinião. O Sr. Sérgio expõe essa ideia em sua entrevista:

A Conexel tem mais de 30 anos de base instalada. Embora muitos concorrentes ainda anunciem produção local, no segmento de interfaceamento, Conexel é realmente a única produtora. Basta analisarmos os dados apresentados pela ABREME. Segundo a Revista Eletricidade Moderna, que mostram que a nossa marca ainda tem a preferência no mercado, em torno de 58%. (BORGES JUNIOR, 2009).

A oferta de produtos, sistemas e soluções customizadas são práticas correntes em todos os segmentos de mercado atendidos. Entretanto, em suas operações nota-se uma divisão no modo de atuar. De um lado, a empresa possui linhas de produtos catalogados e ofertados por unidades. Existem, atualmente, cerca de 3.000 códigos ativos de produtos na empresa dentro da necessidade específica do mercado. Os produtos ofertados possuem características de especificação técnica e de *design* modulares. Essa característica possibilita a manufatura e a entrega em tempos reduzidos e evita prazos de entrega prolongados ou indefinidos. Por outro lado, a empresa trabalha no desenvolvimento de projetos sob encomenda; nessa situação, a empresa está capacitada a inovar em torno das demandas solicitadas dos clientes, seja pelo desenvolvimento de protótipos de produtos, seja pela integração, pela certificação e pela homologação de sistemas complexos. Essa capacidade de trabalhar em torno de projetos se dá pelo uso integrado de laboratórios internos e externos dos parceiros, pela alta capacitação em pesquisa e desenvolvimento e pela estrutura interna flexível e enxuta. No caso do desenvolvimento de um protótipo, os prazos podem ser relativamente curtos, até dois ou três dias. O Sr. Sérgio Borges Junior ressalta essa característica da empresa:

Toda consulta que chega na Conexel é analisada, sempre em busca da melhor solução técnica e comercial. Em alguns casos chegamos como melhor solução em produtos customizados. Nestes casos contamos com estruturas internas e ferramentas que agilizam seu desenvolvimento e otimização. (BORGES JUNIOR, 2009).

A comunicação de marketing da empresa baseia-se na confecção de catálogos industriais, *releases* informativos, participações em feiras e eventos, anúncios em revistas especializadas e promoção de *workshops*. A maior parte do esforço de comunicação é dirigida para lançamentos da empresa. Todavia, a empresa também utiliza sua comunicação para reforçar a marca de produtos mais tradicionais. Um exemplo desse reforço de imagem é a constante divulgação de sua linha de conectores elétricos, denominados SAK<sup>®</sup>. Existe uma preocupação em diferenciá-los dos produtos ofertados pela concorrência que imitam a marca. Feiras e eventos são de grande valia para a Conexel. Segundo o Sr. Fernando Montanhano, Coordenador de Marketing, esses eventos são oportunidades para os profissionais do mercado se atualizarem e procurarem novas soluções e produtos ofertados. A Conexel recentemente alterou a forma de divulgação de suas atividades nessas ocasiões. Antes, a empresa se organizava em torno de linhas de produtos; mais recentemente, porém, a empresa vem destacando os seus lançamentos de modo especial.

Era nítido nas feiras frases como: “Ah, isso aqui eu já conheço. Conexel eu já compro e tal. Eu conheço, não sei o quê”. [Essa situação era corrente, pois] a gente colocava os lançamentos espalhados por linhas de produto. [Hoje em dia] a gente fez um painel só de lançamento. [...] Se o cliente quer mais informação, ele sabe onde procurar, pois está lá. Se ele quiser baixar na internet, vai estar lá o catálogo, se quiser solicitar para nós, vamos atendê-lo. Porque, normalmente, o que acontece com os profissionais que vão a uma feira? Muitas vezes, o profissional vai com o seguinte pensamento: “Eu quero ver o que há de novidade no mercado. Quero me atualizar, quero rever meus amigos”. E há também aquele que possui a atribuição de ir às feiras para levar as novidades para suas empresas. Por exemplo, o chefe dele o manda olhar: “Você vai lá à feira, vê o que pode ter de coisa que possa interessar para nós”. Este modo de agir torna muito mais fácil o trabalho dos visitantes. (MONTANHANO, 2009).

O processo de precificação da Conexel é baseado numa relação de custos e valor percebido pelo mercado. A empresa busca manter uma margem de contribuição positiva em relação aos seus custos, todavia a competitividade dos preços praticados são sempre levados em consideração. A empresa não compete diretamente por meio do preço para atender os seus clientes e acredita que as margens praticadas são adequadas junto às percepções de valor dos seus clientes. Nas situações em que se demanda desenvolvimento de produtos, projetos, sistemas ou serviços sob encomenda, a empresa busca o equacionamento de seus preços de mercado via negociação de redução de custos dentro de toda sua cadeia produtiva. No caso em que consegue essa redução, a Conexel repassa os valores para os clientes finais.

Durante a entrevista, o Sr. Fernando Montanhano explicou que a comercialização da Conexel é realizada por meio de três canais de distribuição. O primeiro se estrutura em torno de vendedores e representantes comerciais. O segundo canal é realizado por venda direta por meio

de uma central de atendimento da empresa. E o terceiro canal se compõe de especialistas em projetos para implantação de soluções e integrações de sistemas. O canal formado por vendedores e representantes comerciais está organizado geograficamente e atua em diversos tipos de clientes e distribuidores. Não há uma especialização por usuário. Cada vendedor ou representante é responsável por atender os distribuidores, montadores de painéis, OEMs (*original equipment manufacturer*) etc. dentro de sua área de atuação. Segundo a empresa, não se justificaria, pelo volume de negócios, uma característica divisional mais fragmentada para a estruturação de outros canais de atendimento. Existe um maior volume no atendimento de distribuidores de materiais elétricos, o que direciona boa parte do esforço comercial para essa modalidade de venda. Em outras palavras, os vendedores e representantes são parte de um canal voltado para distribuidores que também atuam junto aos outros usuários e segmentos de mercado dentro de suas regiões de vendas. Existe uma exceção na composição geográfica dos vendedores. A empresa possui um vendedor dedicado para vendas e relacionamento com grandes usuários. Neste caso, há um acompanhamento exclusivo de um pequeno grupo de clientes por parte da empresa. O canal formado pela central de atendimento não possui divisão geográfica. Esse atendimento é aberto para todo o território nacional. A utilização dessa forma de contato se dá pela característica de parte do mercado atendido composto por pequenos pedidos. As vendas ocorrem de modo similar a uma central de telemarketing por atendentes especializadas e treinadas pela empresa. Em situações nas quais se demandam um atendimento complexo ou geração de grandes volumes de vendas, os clientes são reencaminhados para os responsáveis por projetos ou para os vendedores e representantes da Conexel. A equipe da Gerência Nacional de Vendas da Conexel possui especialistas compostos de engenheiros de campo cuja responsabilidade é dimensionar e estruturar vendas complexas de projetos, sistemas integrados ou produtos customizados. Cada engenheiro é especialista em uma determinada área de aplicação, como automação industrial, interfaces eletroeletrônicas, certificação e homologação de produtos e sistemas etc..

O planejamento de marketing da empresa não se cristaliza somente em um plano de marketing. Existe um monitoramento contínuo do ambiente de mercado da empresa. A empresa considera o seu ambiente externo como muito competitivo e volátil a ponto de não poder fixar programas de ações de longa duração. Essa postura vem garantindo a manutenção da Conexel bem posicionada frente aos seus concorrentes. O Sr. Sérgio Borges Junior resume essa noção no trecho apresentado a seguir:

Eu diria o seguinte: é a lei da sobrevivência do mercado hoje. Identificamos a necessidade do mercado, reagimos rapidamente, analisamos o custo-benefício adequado, criamos o diferencial para o cliente, praticamente o colocamos na mesa de negociação de compra. (BORGES JUNIOR, 2009).

Na Conexel, existe uma preocupação intensa em manter as ofertas de produtos, sistemas e soluções alinhadas com “o estado da arte tecnológico” existente no Brasil e na Europa. No setor de atuação da empresa, essas atualizações ocorrem em curtos períodos de tempo e são constantemente reavaliadas. A empresa monitora de perto a ação dos seus concorrentes, principalmente em questões relacionadas à imitação dos produtos e soluções da Conexel. Outro monitoramento feito intensivamente consiste na busca de oportunidades de negócios pela verificação não apenas da demanda presente como também das possíveis demandas de médio e longo prazos do mercado atendido. Por fim, a forma de manter esse planejamento em ordem se dá por meio de uma comunicação intensa entre todos os envolvidos no processo de oferta e atendimento. Periodicamente são discutidas todas as ações da empresa, assim como, de modo conjunto, tomam-se as decisões sobre essas ações. Nessas reuniões – presenciais e com auxílio de ferramentas de comunicação a distância – são estabelecidas as ações em torno do composto de marketing da empresa, como margens de vendas, comunicação de marketing, políticas de vendas, desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços etc.. O Sr. Raul Borowski ilustra parte desse processo de planejamento:

Mensalmente realizamos nossa reunião tecnocomercial onde são analisados os números alcançados, e aproveitamos o encontro para atualizações tecnológicas / uniformização da informação de novos produtos assim como traçamos estratégias para melhor atendermos o mercado. (BOROWSKI, 2009).

No quadro 8 é apresentado um resumo das principais estratégias de marketing da Conexel.

**Quadro 8 - Resumo das estratégias de marketing da Conexel.**

<b>Principais estratégias de marketing</b>
Segmentação baseada em três eixos de identificação: (a) setores econômicos; (b) finalidade do uso; (c) geográfico
Estratégia de posicionamento de marketing da empresa parcialmente diferenciado
Posicionamento pretendido por meio da tradição da marca Conexel
Oferta de produtos, sistemas e soluções customizadas são práticas correntes em todos os segmentos atendidos. Existem produtos de catálogo, assim como ofertas de produtos customizados, sistemas e soluções integradas
Comunicação baseada na confecção de catálogos industriais, <i>releases</i> , participações em feiras e eventos, anúncios em revistas especializadas e promoção de <i>workshops</i> . Comunicação voltada para a defesa de produtos
Precificação baseada numa relação de custos e valor percebido pelo mercado
Comercialização realizada por meio de três canais de distribuição: (a) vendedores e representantes; (b) atendimento direto; (c) especialistas de campo
Planejamento baseado em encontros periódicos com a presença de integrantes da área de marketing e comercial. Ênfase do uso de comunicação intensa e decisão compartilhada

#### 4.2.5 Estrutura da organização

A estrutura organizacional da Conexel é baseada numa direção composta por dois sócios diretores da empresa. O Sr. Ivan Ochsenhofer é responsável pelas áreas de vendas e fabris da empresa. Já o Sr. José Correzola Junior é responsável pelos setores administrativos financeiros. Essa divisão é fruto da origem da empresa, na década de 1970, quando a empresa ainda era voltada exclusivamente a produção e importação de interfaces elétricas.

O Sr. Ivan Ochsenhofer sempre possuiu grande afinidade com as áreas de maquinários industriais e de tecnologia na área elétrica. Fluente em alemão, esse sócio da empresa possibilitou a proximidade de contato com a empresa alemã Weidmüller®. Junto com o seu interesse pessoal e o bom relacionamento com a Alemanha, o Sr. Ivan possui uma característica nata em enxergar oportunidades de negócios. Esse comportamento empreendedor possibilitou identificar uma oportunidade no Brasil para a fabricação de conexões elétricas e que resultou na formação da empresa Conexel. Desde então, o Sr. Ivan é responsável na empresa em avaliar o mercado brasileiro e tratar das questões de fabricação e comercialização da empresa. O Sr. José Correzola, por outro lado, possui uma ótima capacidade de gerenciar finanças e contabilidade. Sócio na empresa desde o princípio, acabou por se tornar responsável por toda a área administrativo-financeira da Conexel.

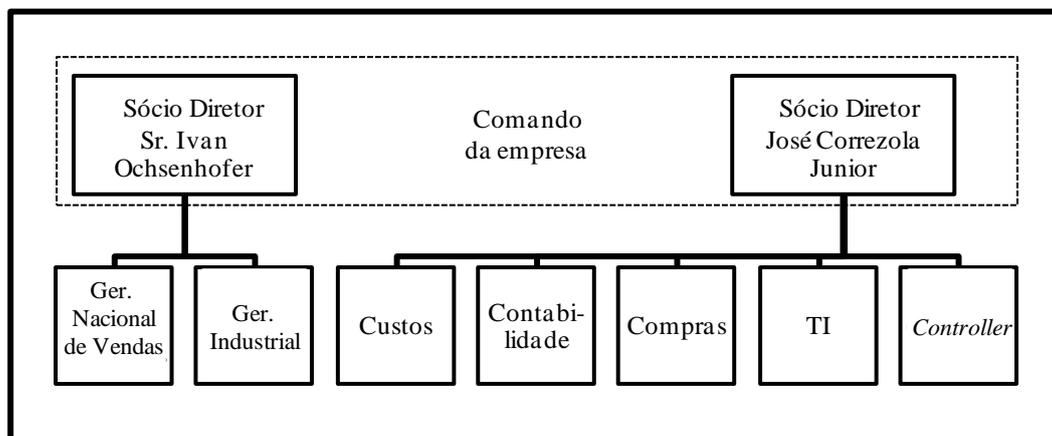
Atualmente, a estrutura ainda reflete essa história, e o comando da empresa se dá de modo colegiado. Todavia, devido à idade atual dos sócios, a empresa começa a busca uma nova regra de governança, com a presença dos gerentes diretamente subordinados aos sócios. O Sr. Sérgio Borges Junior explica o atual momento da empresa e que reflete essas considerações sobre a direção da Conexel:

No momento o processo administrativo da Empresa está em transição para uma diretoria delegada, onde o Sr. Ivan Ochsenhofer e o sócio fazem parte do Conselho administrativo. (BORGES JUNIOR, 2009).

Conforme explicado pelo Sr. Sérgio Borges Junior, a diretoria do Sr. Ivan cuida tanto da área de vendas quanto da área industrial da empresa. O Gerente Industrial sob o comando dessa primeira diretoria é encarregado de administrar as áreas de estamparias, linhas de produção de produtos elétricos e eletrônicos, assim como as áreas de estoques de produtos acabados e semiacabados. O outro gerente é responsável pela área que cuida de marketing e vendas. Já na

área comandada pelo Sr. José Correzola existem as gerências de Custos, Contabilidade, Compras, TI e *Controller*.

A maneira como as áreas funcionais da empresa operam é muito mais próxima do que as suas representações formais no organograma organizacional. Há uma integração e um direcionamento de negócios comuns entre os gerentes da Conexel. As questões estratégicas são direcionadas para o atendimento do mercado da empresa, enquanto que as outras áreas funcionais se alinham em termos de eficiência e eficácia a gestão e operacionalização da Conexel. Um indicativo dessa forma de enxergar a direção da empresa é o aumento da importância das parcerias estratégicas, que resultam numa empresa com vocação na coordenação de negócios e diminuição relativa da geração de receitas provenientes dos seus processos de manufatura. Cabe ressaltar que não foi possível avaliar quantitativamente, a partir das informações disponibilizadas, essas tendências entendidas durante as entrevistas. As questões operacionais que são demandas da integração das gerências se dão por meio de um sistema de informações gerenciais recentemente implantado. Na ilustração 47, é esquematizado o organograma geral da Conexel descrito anteriormente.



**Ilustração 47 - Organograma geral da Conexel.**

No quadro 9 é apresentado um resumo sobre a estrutura organizacional geral da Conexel.

**Quadro 9 - Resumo sobre a estrutura organizacional da Conexel.**

<b>Resumo da estrutura organizacional</b>
Estrutura geral baseada em atividades funcionais
Proposta de profissionalização da direção da empresa
Existência de uma gerência responsável por todas as atividades de marketing e que auxilia a direção da empresa

#### 4.2.6 Estrutura de marketing

Não existe uma gerência com denominação de marketing dentro da Conexel; toda a área de negócios é administrada sob a responsabilidade do Gerente Nacional de Vendas, Sr. Sérgio Borges Junior. Essa gerência é responsável pelas atividades de marketing e vendas da Conexel, assim como auxiliar o Sr. Ivan Ochsenhofer na administração de sua diretoria. Formalmente, a área possui gerências de Produto, de Administração de Vendas Internas, de Distribuidores e Revendedores, de Customização, bem como gerências regionais. Além dessas gerências, existem profissionais diretamente subordinados ao Sr. Sérgio Borges Junior. Há um Coordenador de Marketing dentro dessa estrutura, assim como vendedores e engenheiros de aplicação. A estrutura da Gerência Nacional de Vendas é visualizada na ilustração 48.

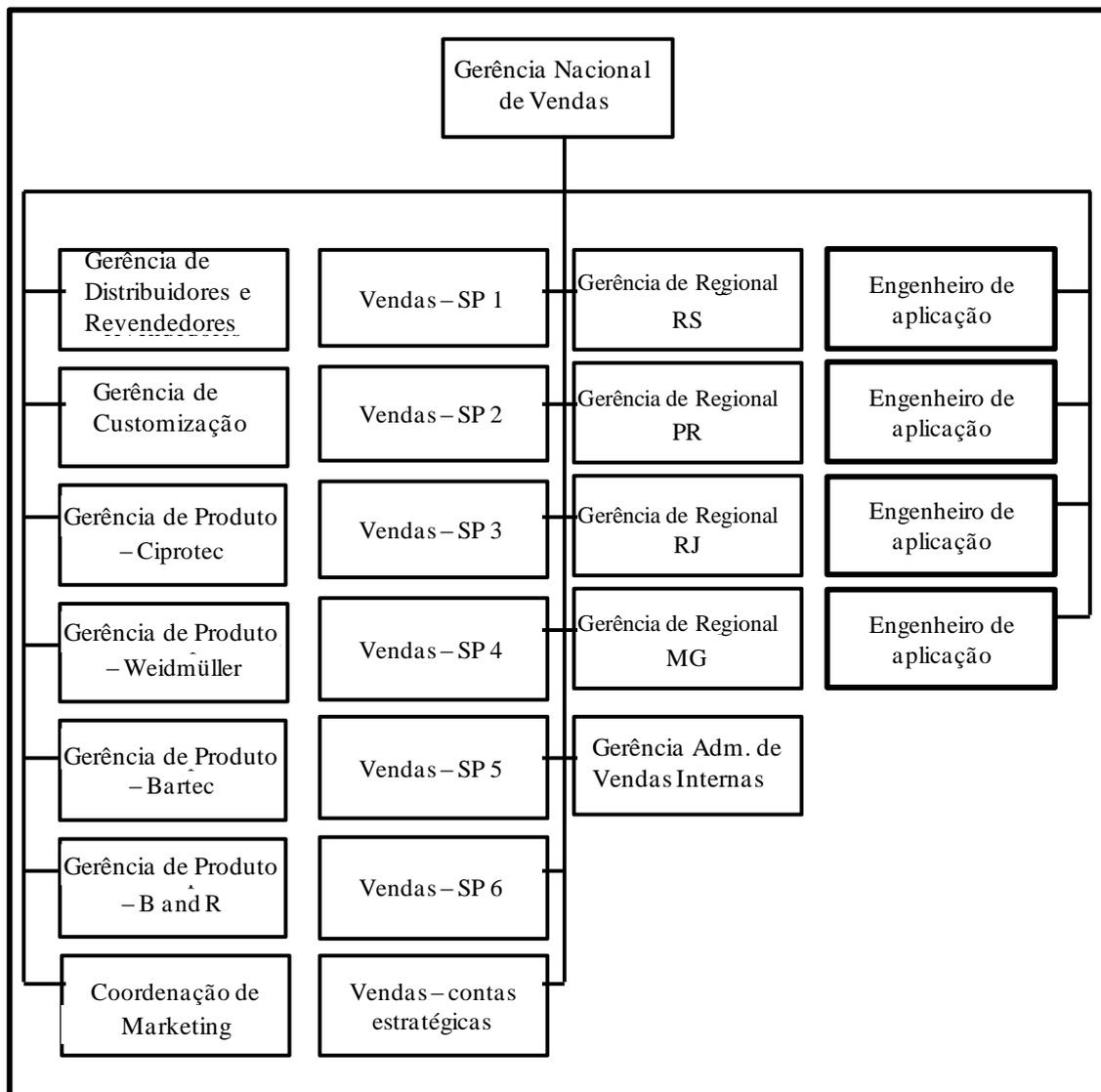


Ilustração 48 - Organograma da gerência nacional de vendas da Conexel.

A ilustração 48 (p. 184) demonstra a existência de quatro gerentes de produtos, um Gerente de Distribuidores e Revendedores, um Gerente de Administração de Vendas Internas, um Gerente responsável por customização de produtos, quatro gerências regionais, um Coordenador de Marketing, sete vendedores e quatro engenheiros de aplicação. As gerências de produto são organizadas em torno das parcerias estratégicas estabelecidas e produtos ofertados.

A Gerência de Produto – Weidmüller<sup>®</sup> cuida tanto do relacionamento e da internalização de produtos da empresa alemã quanto dos produtos de catálogo de interface eletroeletrônica existentes na Conexel. De modo geral, a Weidmüller<sup>®</sup> é uma empresa especialista em interconexões eletroeletrônicas e antiga sócia da Conexel. Essa característica levou à administração unificada dos produtos da empresa alemã e dos produtos de catálogo da Conexel.

A Gerência de Produto – Bartec<sup>®</sup> cuida do relacionamento e da internalização dos produtos de áreas potencialmente explosivas comercializados pela empresa Bartec<sup>®</sup>. Áreas potencialmente explosivas é o termo utilizado para uso de soluções elétricas adaptadas a condições extremas de operação, como ambientes explosivos, corrosivos, locais sob grande interferência eletromagnética etc.. Essa gerência é responsável pela prospecção e pelo desenvolvimento de aplicação dos produtos da Bartec<sup>®</sup> dentro da proposta de produtos, sistemas integrados e soluções customizadas da Conexel.

A Gerência de Produto – B & R<sup>®</sup> cuida do relacionamento e da internalização dos produtos e sistemas integrados voltados para automação industrial fornecidos pela empresa B & R<sup>®</sup> – Perfection in Automation. Essa gerência é responsável pela prospecção e pelo desenvolvimento de aplicação dos produtos da B & R<sup>®</sup> dentro da proposta de produtos, sistemas integrados e soluções customizadas da Conexel. A área de automação conta com a presença de dois engenheiros de projeto subordinados a essa gerência. Esses engenheiros cumprem a função de engenheiro de aplicação exclusivamente para a área de automação industrial. A justificativa desses profissionais se deve ao alto grau de especialização demandada na automação industrial.

A Gerência de Produto – CPR – Ciprotec<sup>®</sup> cuida do relacionamento e da internalização dos produtos de proteção contra sobretensões desenvolvidos pela empresa CPT – Ciprotec<sup>®</sup>. Essa gerência é responsável pela prospecção e pelo desenvolvimento de aplicação dos produtos da Ciprotec<sup>®</sup> dentro da proposta de produtos, sistemas integrados e soluções customizadas da Conexel.

A Gerência de Customização possui técnicos e engenheiros responsáveis pela customização de produtos relacionados à interface eletroeletrônica. Essa gerência executa, principalmente, a confecção de produtos sob encomenda e montagens de régua de conexões elétricas. Inicialmente, essas atividades estavam sob a coordenação da gerência de produto – Weidmüller®. Entretanto, com o aumento de atribuições e volume de pedidos especiais, a confecção e a comercialização de produtos customizados de interface elétrica foram realocadas para uma gerência específica.

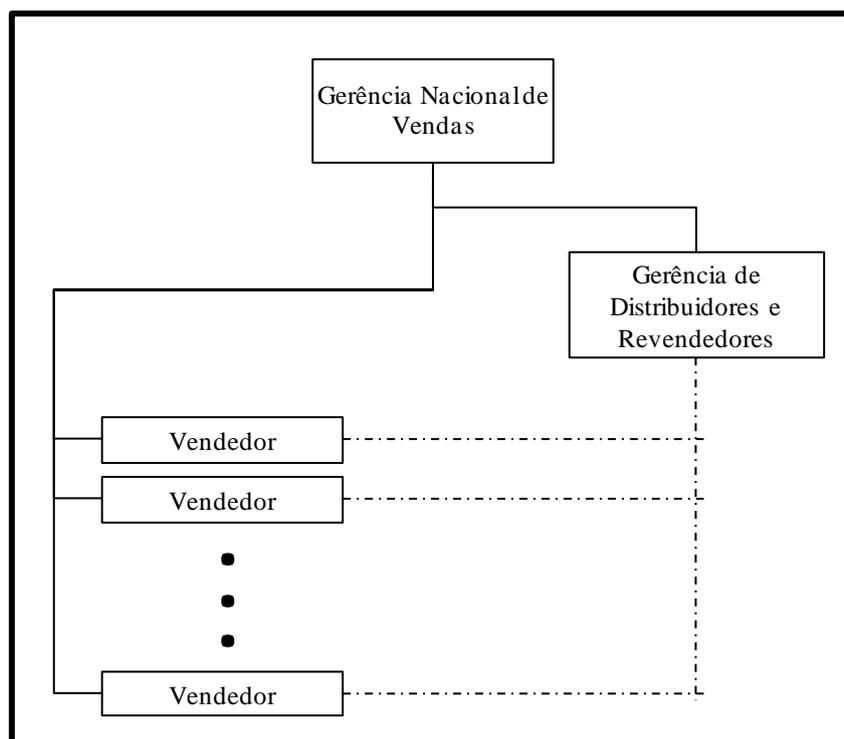
A Gerência de Administração de Vendas Internas é composta de uma Supervisora de Vendas e de diversas atendentes especializadas. Uma parcela considerável de pedidos de compras da Conexel é realizada por meio de um canal de atendimento direto. A Gerência de Vendas Internas administra o cadastro de clientes e as ações voltadas para esse público.

As gerências regionais são filiais cuja função é aproximar a empresa dos clientes dos estados do Paraná, de Minas Gerais, do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul. A decisão de manter essas estruturas regionais se justifica pelo grande volume de negócios realizados nesses estados. Em cada regional estão alocados vendedores e engenheiros de aplicação. Os gerentes regionais também atuam como vendedores e desenvolvedores de projetos junto aos clientes. Dependendo das características do mercado local, existem coordenadores de mercado especialistas na realidade local. Esses coordenadores são os próprios colaboradores alocados nessas gerências e que acabam assumindo duas atividades simultâneas. No Rio de Janeiro, por exemplo, ficam alocados os engenheiros de aplicação voltados para área de óleo e gás, devido à proximidade das sedes das empresas desse setor.

A Gerência de Distribuidores e Revendedores (DR) é responsável pelo alinhamento das políticas de comercialização em um dos canais de distribuição da Conexel. O gerente de DR possui autonomia para coordenar os vendedores, as regionais e os representantes comerciais no que tange à forma de comercializar os produtos da empresa voltados para os distribuidores de materiais elétricos. De fato, essa gerência auxilia a Gerência Nacional de Vendas na coordenação de vendas de produtos de catálogo e customizados que não demandam desenvolvimento de projetos, ou sistemas integrados complexos, ou homologações para sua efetivação. A Gerência de DR mantém um relacionamento próximo à Coordenação de Marketing e às gerências de produto. De um lado, essa gerência obtém suporte de informações

no lançamento de produtos, especificações técnicas, instruções sobre o posicionamento e a implantação dos programas de marketing da empresa e decisões estratégicas tomadas pela Gerência Nacional de Vendas. Por outro lado, essa gerência se constitui em uma aglutinadora de informações importantes para as outras gerências e para a Coordenação de Marketing. A Gerência de DR é responsável por informar as atividades realizadas pela força de vendas junto aos distribuidores de materiais elétricos dentro da Gerência Nacional de Vendas.

A autoridade da Gerência de DR e a da Gerência Nacional de Vendas funcionam numa base matricial com os vendedores. Essa coordenação não se limita aos vendedores diretamente ligados à Gerência Nacional de Vendas, mas a todos que estejam exercendo esse papel, como nas situações de relacionamento presentes nas regionais com os distribuidores de materiais elétricos locais. Também são subordinados às políticas da Gerência de DR os revendedores da Conexel. Esses revendedores consistem em empresas de representação comercial contratadas em regiões onde não há presença de filiais da empresa. A ilustração 49 exemplifica a estruturação da Gerência de DR e o duplo comando exercido sobre os vendedores da empresa.



**Ilustração 49 - Estrutura da Gerência de Distribuidores e Revendedores da Conexel.**

Os vendedores são coordenados direta ou indiretamente pela Gerência Nacional de Vendas perante o atendimento de outros segmentos de mercado e na função de complementadores e facilitadores das atividades de atendimento dos engenheiros de aplicação da empresa. Existem

sete vendedores subordinados diretamente à Gerência Nacional de Vendas. Esses vendedores são responsáveis pelo atendimento dos clientes estabelecidos no Estado de São Paulo. Os vendedores que atendem outros estados estão alocados sob a coordenação das gerências regionais. Dos sete vendedores, um é responsável pela administração de contas estratégicas junto a grandes distribuidores da Conexel. Os outros seis integrantes da força de vendas estão divididos nas seguintes regiões: (a) Guarulhos, zona norte da cidade de São Paulo e Vale do Paraíba; (b) zonas sul e central da cidade de São Paulo; (c) zona leste da cidade de São Paulo, ABC e região de Mogi das Cruzes; (d) região de Jundiaí, Limeira e Campinas; (e) região de Osasco, Sorocaba e oeste paulista; (f) noroeste paulista. Os vendedores são subordinados diretamente à Gerência Nacional de Vendas devido à escolha de não criar uma Gerência Regional para o Estado de São Paulo.

Os engenheiros de aplicação são responsáveis por desenvolvimento de projetos, sistemas integrados, desenvolvimentos de novos produtos e homologações, assim como trabalhar junto aos clientes na prospecção de novas oportunidades de negócios para Conexel. Os engenheiros de aplicação contam com o auxílio dos vendedores e das regionais para o desenvolvimento de seu trabalho junto aos clientes atuais e potenciais da empresa. Também é papel desses engenheiros auxiliar os gerentes de produto no desenvolvimento de aplicações dos produtos Bartec<sup>®</sup>, Ciprotec<sup>®</sup>, B & R<sup>®</sup> e Weidmüller<sup>®</sup> para as realidades presentes nos segmentos de mercado atendidos pela Conexel.

A Coordenação de Marketing da Conexel é exercida de modo a facilitar a integração entre as gerências de produto e demais colaboradores da Gerência Nacional de Vendas sobre o desenvolvimento e a execução dos programas de ações de marketing da empresa. Além dessa função, essa coordenação serve como uma prestadora de serviços de marketing. O Sr. Fernando Montanhano ilustra, em sua entrevista, a relação entre a Coordenação de Marketing e as gerências de produto da Conexel.

Como eu vinha falando, a estrutura da Conexel [possui uma Coordenação de Marketing]. Só existe eu no setor de Marketing na empresa, mas eu sou abastecido pelos gerentes de produto e pela Gerência Nacional de Vendas. Funciona da seguinte maneira. A Gerência Nacional de Vendas, com informações de cunho mais estratégico, e as gerências de produto, com informações que irão servir de base para a criação de propaganda e divulgações. Vamos imaginar o seguinte, um produto que um gerente de produto está querendo lançar, colocar no mercado no qual já foi feito um estudo por ele. Primeiro, a gente já tem umas ferramentas já preconfiguradas, como, por exemplo, um folheto de apresentação ou um *folder* com apresentação da empresa. Se ele achar necessário, esse produto é inserido ali. Uma das demandas mais acessadas

por esses gerentes se dá no lançamento de produtos e soluções no mercado. Outra demanda seria a parte de *releasing*. Então, a gente em conjunto vai sentar [para definir as ações de marketing] como qual foto de produto, texto técnico, argumento de venda que chame a atenção no mercado para que se crie o interesse no produto em questão. Também sobre anúncios em revista, exposição em feiras e eventos etc.. Então, desde quando nasce o produto, já é traçado todo o processo por que ele vai passar para a divulgação. [...] Eu não sou muito envolvido na parte de um dos Ps de marketing, que é a parte de preço, mas nos outros Ps com certeza eu tenho uma participação junto aos quatro gerentes de produto. (MONTANHANO, 2009).

Em relação aos vendedores e ao pessoal envolvido no atendimento direto, a Coordenação de Marketing funciona com um centro de informações e treinamento sobre argumentos de venda, especificações de produtos e sistemas integrados ou customizados etc., além de fornecer todo o material de apoio, como catálogos ou *releases* técnicos para esses colaboradores.

[O contato com o] vendedor para nós é quase que diário [...] Por quê? O que acontece? Muitas vezes ele se dirige a nós com a seguinte indagação: “Fernando, preciso de material de divulgação”. É do que o Marketing vai cuidar: do fornecimento de catálogos e folhetos específicos para revenda. Então, esse contato também é o momento para reforçar o argumento de venda deles. A gente discute qual o argumento que esse vendedor vai colocar junto ao distribuidor. Às vezes, o valor da Conexel é um pouco mais alto, e o vendedor deve estar capacitado para explicar por que [o cliente] vai pagar esse pouco a mais. (MONTANHANO, 2009).

De modo similar à assessoria feita junto aos vendedores, a Coordenação de Marketing também colabora com a Gerência de Administração de Vendas Internas. Esse relacionamento é descrito a seguir pelo Sr. Fernando.

Tem telemarketing aqui. O que o marketing tem muito a ver com telemarketing? A parte de treinamento de produto. Por exemplo, se há uma atendente nova aqui, ela não conhece a linha de produtos, e ela conhece somente as técnicas de atendimento. A gente [primeiro] exige que ela tenha cursos. No caso, os de engenharia eletrônica, elétrica. Então, ela terá noção do que são os produtos [mas ainda não saberá sobre os produtos da Conexel]. Então, é feito um treinamento com o marketing. [Também atuamos] quando há uma dúvida que ela tem. Às vezes pode ser falado com o marketing também. Por exemplo: “Olha, esse produto pode ser utilizado?”. Se é uma dúvida técnica, é [sanada] direto com a Gerência de Produto. Se é outra dúvida [de argumento de vendas], é passada para mim: [exemplo]“O cliente está perguntando se esse produto dá para ser utilizado. Ele faz isso ou faz mais aquilo?”, “Ah, dá para fazer. Ele faz isso e mais aquilo. Espera aí, que eu vou lhe passar um *datasheet*, você vai enviar esse *datasheet* para ele, ele vai ter noção do que eu estou falando”. (MONTANHANO, 2009).

A partir das falas do Sr. Fernando, nota-se uma atuação muito forte da Coordenação de Marketing junto aos vendedores e ao pessoal de atendimento. Essa proximidade garante que as ações dos programas de marketing ocorram de modo uniforme dentro da empresa. Entretanto, essa forma de trabalhar nem sempre foi tão integrada na empresa. No passado existia uma

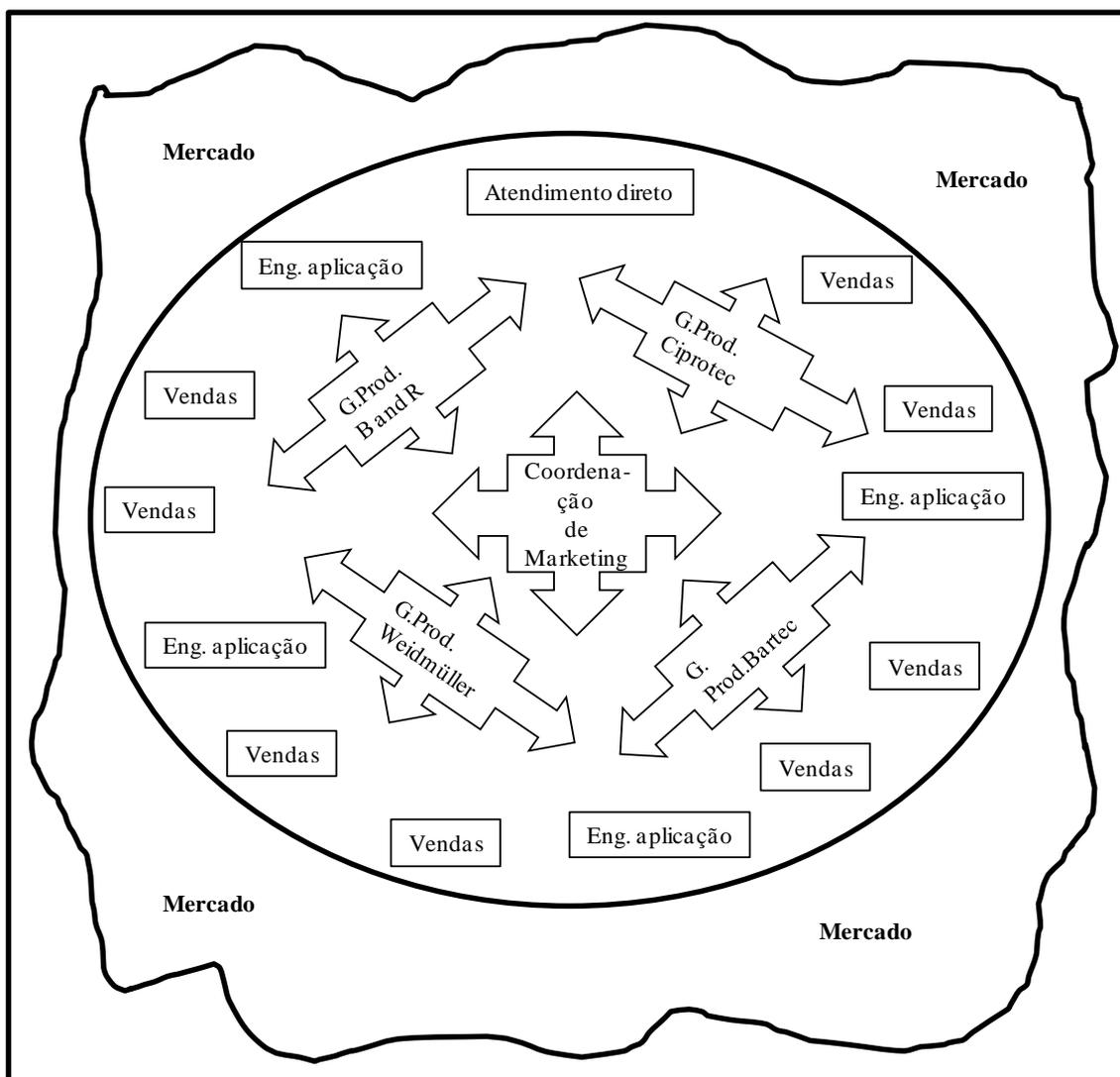
Gerência de Marketing, que cuidava da execução dos serviços de marketing. Todavia, a sua estruturação não possuía tanta agilidade para acompanhar o ritmo de negócios da empresa. Após a extinção dessa função, a empresa buscou internalizar os conceitos de marketing junto às gerências de produto e formou a Coordenação de Marketing para integrar as atividades desenvolvidas dentro da Gerência Nacional de Vendas. Segundo o Sr. Fernando Montanhano, a mudança resultou num marketing mais objetivo e participativo por todos os envolvidos, sejam os gerentes de produto, sejam os vendedores e atendentes da empresa.

Aparentemente, o número de subordinados que possuem funções distintas sob o comando de uma única gerência pode induzir a uma análise com viés para um entendimento de uma estruturação baseada em atividades funcionais. Entretanto, em todas as entrevistas notou-se uma grande coordenação e integração entre os colaboradores da estrutura da Gerência Nacional de Vendas. Existe uma dinâmica sinérgica de trabalho dentro dessa estrutura organizacional. Há uma interfuncionalidade entre os responsáveis por produtos, mercados e atendimento aos clientes.

Os vendedores e engenheiros de aplicação subordinados à Gerência Nacional de Vendas interagem diretamente com os gerentes de produto, assim como com o Coordenador de Marketing e o Gerente de Distribuidores e Revendedores. No caso das gerências regionais, ocorre também esse relacionamento próximo com os gerentes de produto e o Gerente de Distribuição e Revendedores. A Gerência de Administração de Vendas Internas também atua próxima das gerências de produto e do Coordenador de Marketing.

Uma forma de enxergar melhor esses relacionamentos e a estruturação dentro da área da Gerência Nacional de Vendas se dá pela ideia de proximidade da empresa com o mercado atendido. Existe uma linha de contato entre a empresa e o mercado, e na parte mais próxima dessa linha encontram-se os vendedores e gerentes regionais, os engenheiros de aplicação e a Gerência de Administração de Vendas Internas. Dentro da empresa, numa posição próxima dos colaboradores citados anteriormente, encontram-se os gerentes de produto, que servem como coordenadores das atividades próximas das linhas de contato com os clientes. Por fim, encontra-se o Coordenador de Marketing, responsável por verificar o alinhamento dos gerentes de produto com a proposta de negócio da empresa e servir como centralizador das atividades de serviços de marketing, bem como ajudar a traçar o perfil de cada segmento atendido e auxiliar na coordenação dos colaboradores próximos às pontes de contato. A configuração dos

relacionamentos internos pode ser compreendida com uma rede formada por profissionais da empresa que se agrupam de modo flexível em torno de atividades voltadas para o atendimento de mercado. À medida que as demandas de mercado se alteram, a estrutura pode se reconfigurar, com novas interações internas dos colaboradores da Gerência Nacional de Vendas. A ilustração 50 ajuda a visualizar o modo como os colaboradores se relacionam dentro da rede de trabalho presente na Gerência Nacional de Vendas.



**Ilustração 50 - Estruturação da rede interfuncional interna da Gerência Nacional de Vendas da Conexel.**

Na linha de fronteira entre a Conexel e os clientes encontram-se os vendedores, os engenheiros de aplicação, os gerentes regionais e a Gerência de Administração de Vendas Internas. Esses pontos de contato são integrados com as gerências de produto, definindo as ações de marketing relacionadas aos produtos e serviços ofertados, as estratégias de atuação diante dos concorrentes e o alinhamento dos vendedores. Os engenheiros de aplicação possuem a função de

coordenação de mercados, além da atribuição de atender o mercado por meio do desenvolvimento de sistemas e soluções. Cada engenheiro é especializado no entendimento e na avaliação de um segmento de mercado específico. Esses engenheiros ajudam as gerências de produto a direcionarem as ofertas de modo adequado para cada segmento atendido. Essa função de coordenação de mercado também é exercida por alguns gerentes regionais e pelos próprios gerentes de produto. Em outras palavras, cada integrante de gerência de produto, gerência regional ou mesmo os engenheiros de aplicação possuem o papel adicional de serem coordenadores de segmentos de mercado.

Por fim, pode-se dizer que a estrutura organizacional voltada para as atividades de marketing da Conexel funciona na base de uma rede colaborativa interfuncional, ao mesmo tempo que possui simultaneamente uma matriz entre a Gerência de Distribuidores e Revendedores. Existe uma grande dificuldade de formalizar todas as relações existentes dentro da Gerência Nacional de Vendas numa classificação teórica, entretanto, na prática essa configuração permite uma administração dinâmica e pronta para se adaptar as mudanças de comportamento de mercado. Ao longo das entrevistas, ficou clara a importância do Gerente Nacional de Vendas, o Sr. Sérgio Borges Junior, para o funcionamento de toda estrutura organizacional de marketing e vendas. Todas as atividades presentes dentro dessa gerência são acompanhadas de perto pelo Sr. Sérgio e todas as dúvidas e conflitos presentes nas operações dessa área necessitam da arbitragem dele. Nota-se que o envolvimento e o entendimento das atividades do Sr. Sérgio Borges Junior são importantes para evitar a perda do foco de atuação e catalisar os esforços numa mesma direção de trabalho.

No quadro 10 é apresentado um resumo sobre a estrutura de marketing da Conexel.

**Quadro 10 - Resumo sobre a estrutura de marketing da Conexel.**

<b>Resumo da estrutura de marketing</b>
A estrutura formal não reflete as influências reais de hierarquia e importância da Gerência Nacional de Vendas
Coordenação centrada apenas na figura do Gerente Nacional de Vendas
Gerências não possuem muitos colaboradores e trabalham de modo colaborativo com outras gerências
Extinção recente da figura do Gerente de Marketing dentro da Gerência Nacional de Vendas
Existência de uma rede de comunicação informal entre os gerentes de produtos, vendedores, gerentes regionais, coordenador de marketing, gerentes de aplicação etc.

## 4.3 Descrição do caso na Schneider Electric Brasil

### 4.3.1 Fontes de informações consultadas

#### Página na internet

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.schneider-electric.com.br>. Acesso em: 17 de agosto de 2009a.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.schneider-electric.com>. Acesso em: 17 de agosto de 2009a.

#### Documentos

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Apresentação institucional**. Documento não publicado. São Paulo, 2009b.

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Organograma**. Documento não publicado. São Paulo, 2009c.

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Catálogos e materiais promocionais**. São Paulo, 2009d.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **2008 annual report**. Rueil-Malmaison, *April* 2009b.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **Investors presentation**. Rueil-Malmaison, *April* 2009c.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **Half year report**. Rueil-Malmaison, *July* 2009d.

#### Entrevistas

Entrevista com o Sr. Joel Lombardi, realizada no dia 11 de maio de 2009, em São Paulo, na sede da Schneider Electric Brasil Ltda. (LOMBARDI, 2009). O Sr. Joel Lombardi é o atual Gerente do Canal de Distribuição da Schneider Electric Brasil.

Entrevista com o Sr. João Carro Aderaldo, realizada no dia 11 de maio de 2009, em São Paulo, na sede da Schneider Electric Brasil Ltda. (ADERALDO, 2009). O Sr. João Carro Aderaldo é o atual Diretor Comercial da Schneider Electric Brasil.

Entrevista com o Sr. David Claudino, realizada nos dias 12 de maio e 25 de setembro de 2009, em São Paulo, na sede da Schneider Electric Brasil Ltda. (CLAUDINO, 2009a, 2009b). O Sr. David Claudino é o atual Diretor de Marketing da Schneider Electric Brasil.

Entrevista com o Sra. Isabel Sato, realizada no dia 25 de maio de 2009, em São Paulo, na sede da Schneider Electric Brasil Ltda. (SATO, 2009). A Sra. Isabel Sato é a atual Gerente de Marketing da Divisão Residencial e Predial.

Entrevista com a Sra. Patrícia Cavalcanti, realizada no dia 25 de maio de 2009, em São Paulo, na sede da Schneider Electric Brasil Ltda. (CAVALCANTI, 2009). A Sra. Patrícia Cavalcanti é a atual Gerente de Marketing – Controle Industrial da Schneider Electric Brasil.

Entrevista com o Sr. Ilídio L. Fernandes, realizada no dia 23 de junho de 2009, em São Paulo, na sede da Schneider Electric Brasil Ltda. (FERNANDES, 2009). O Sr. Ilídio L. Fernandes é o atual Gerente Regional de Vendas – São Paulo da Schneider Electric Brasil.

### **Observações**

Observações presenciais realizadas na sede da Schneider Electric Brasil. As visitas ocorreram nos dias 11, 12 e 25 de maio, 23 de junho e 25 de setembro de 2009.

### **4.3.2 Informações gerais sobre a organização**

A Schneider Electric é uma companhia de atuação global especialista em gestão de energia e automação. A organização oferta bens e serviços para o gerenciamento e otimização da distribuição elétrica. Em 2008 a Schneider Electric obteve um faturamento global de 18,3 bilhões de euros, contou com a participação de 114 mil colaboradores e atuou em mais de 100 países. No Brasil, a organização atua há mais de 60 anos, conta com 1.556 funcionários, possui 13 filiais comerciais e tem aproximadamente 3.500 pontos-de-venda, além de possuir quatro instalações fabris no Brasil (SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA., 2009a, 2009b).

A organização teve origem em Creusot, França, no ano de 1932, com o nome de Schneider & Cie.. Em sua origem, a Schneider atuava em atividades relacionadas à indústria de aço e ferro, maquinário pesado e construção de navios. Entretanto, ao longo de sua história, a empresa passou por diversas fases. Durante as guerras mundiais, a empresa tornou-se especialista em armamentos e passou a desenvolver produtos associados à energia elétrica, como motores elétricos, estações de energia, locomotivas movidas a eletricidade etc.. Após o período de guerras, a Schneider Electric abandonou sua vocação bélica e centrou-se em construção, ferro e

ação e eletricidade. Nos anos de 1980 e 1990, a empresa – agora denominada Schneider Group – concentrou-se em torno da indústria elétrica e se separou de todas as suas outras atividades. Em 1988, adquiriu a Telemecanique, em 1991 comprou a Square D e em 1992 obteve o controle da Merlin Gerin. Essas três grandes empresas foram fundamentais para a consolidação da atuação estratégica da companhia na indústria elétrica. Em maio de 1999, a companhia mudou sua denominação para Schneider Electric. Junto desse novo nome, a empresa acelerou seus processos de aquisição de negócios e consolidação nos mercados em que atua. A política de crescimento por meio de aquisições ao longo do tempo, principalmente nos últimos dez anos, já trouxe para dentro da organização mais de 100 marcas e empresas que foram absorvidas dentro da estrutura atual e do portfólio de bens e serviços ofertados.

No Brasil a empresa teve origem junto à Telemecanique, posteriormente comprada pelo grupo Schneider na década de 1980. Em 1947 a Telemecanique abriu seu primeiro escritório no Rio de Janeiro e, em 1958, inaugurou sua fábrica de equipamentos e automatismos em São Paulo. Em 1973, a Merlin Gerin, outra empresa adquirida pela Schneider, começa a venda de equipamentos de média tensão junto à Telemecanique e tem sua filial aberta em 1975. Nos anos de 1990, em consonância com as políticas da matriz, diversas empresas no Brasil passam a ser incorporadas pela organização. Em 1999, a empresa adquire a Primelétrica, empresa especializada em mercados residenciais. No período de 2000 e 2009, a organização adquire diversas empresas, reforçando sua posição de liderança de mercado no Brasil. Dentre elas citam-se, por exemplo, a CDI Power, dedicada à automação de sistemas elétricos, a Atos, especialista em produtos e serviços para automação industrial, e, mais recentemente – em julho de 2009 –, a Microsol Tecnologia, firma especialista em sistemas de UPS (*uninterruptible power supply*).

Os valores, a missão e a visão da Schneider Electric refletem um direcionamento estratégico voltado para a liderança e a consolidação da companhia como uma especialista em gestão de energia e automação. Essas ideias incluem, como elemento central de todas as suas atividades, tanto a obtenção de soluções que sejam ambiental e socialmente sustentáveis quanto a priorização das necessidades dos clientes no desenvolvimento dos negócios da Schneider Electric. A visão da companhia é: vemos um mundo onde podemos realizar mais, enquanto usamos menos dos recursos de nosso planeta. A missão atual da empresa se sintetiza na seguinte frase: ajudar as pessoas a fazer o máximo de sua energia. Por último, os valores que norteiam os seus colaboradores são: (a) paixão – paixão pelos clientes e pelas pessoas; (b)

abertura – curiosidade, colaboração e cultivo da diversidade; (c) objetividade – cumprir o que foi prometido, ser objetivo e honesto; (d) eficácia – alto desempenho, praticidade e rapidez.

A organização oferece seus bens e serviços para cinco mercados-chave mundiais: (1) energia e infraestrutura, (2) indústria, (3) predial, (4) *data center* e *networks*, (5) residencial. As receitas por mercados averiguadas pela empresa no ano de 2008 demonstram um balanceamento de atuação sem um claro predomínio de atuação. O mercado com maior porcentagem na obtenção de receitas para a empresa foi o predial, com 31% de participação, seguido do mercado industrial, com 26%. Os mercados de *data center* e *networks*, assim como o de energia e infraestrutura, representaram 17% e 16%, respectivamente. Por último, o mercado residencial obteve 10% das receitas globais da Schneider Electric (SCHNEIDER ELECTRIC S/A, 2009b).

Dentro dos mercados nos quais a companhia atua são ofertadas diversas soluções de negócios em que a empresa é especialista. Em 2008, a Schneider Electric possuiu liderança ou participação de destaque nas seguintes áreas: (a) baixa e média tensão, (b) sistemas de instalações e de controle, (c) energia confiável e refrigeração, (d) automação industrial e controle, (e) automação predial e segurança, (f) energia renovável. No quadro 11 (p. 197) é destacada a posição junto aos principais concorrentes em cada oferta de negócios da companhia.

No mercado voltado para energia e infraestrutura, a empresa apresenta soluções para: distribuição e transformação elétrica, administração, medição e qualidade de energia, criação e administração de redes elétricas inteligentes, sistemas de controle de acesso, iluminação e temperatura, supervisão e controle de processo, gerenciamento de redes elétricas descentralizadas, serviços relacionados a energia confiável e refrigeração, redes elétricas para baixa renda etc. Os principais clientes desse mercado são as companhias de energia, empresas de saneamento e água, indústria de óleo e gás, setor naval, bem como governos e órgãos públicos.

O mercado industrial é atendido pela Schneider Electric por meio de soluções para: automação de processos; monitoramento e controle de máquinas; distribuição e transformação elétrica, administração, medição e qualidade de energia; sistemas de controle de acesso, iluminação e temperatura; gerenciamento de redes elétricas descentralizadas, serviços relacionados a energia confiável e refrigeração etc. Os clientes que atuam nesse mercado são compostos por firmas de engenharia, integradores de sistemas, montadores de painéis, distribuidores de equipamentos

elétricos, usuários industriais finais e fabricantes de equipamentos originais (*OEM – original equipment manufacturer*).

**Quadro 11 - Posição de liderança mundial da Schneider Electric.**

	Baixa e média tensão	Sistemas de instalações e de controle	Energia confiável e refrigeração	Automação industrial e controle	Automação predial e segurança	Energia renovável
1º lugar	<b>SCHNEIDER</b>	Legrand	<b>SCHNEIDER</b>	Siemens	Honeywell	SMA
2º lugar	ABB	<b>SCHNEIDER</b>	Emerson	<b>SCHNEIDER</b>	Siemens	Fronius
3º lugar	Siemens	Panasonic	Eaton	N.informado	JCI	<b>SCHNEIDER</b>
4º lugar	N.informado	N.informado	N.informado	Mitsubishi	<b>SCHNEIDER</b>	N.informado

Fonte: Schneider Electric S/A (2009b).

Os principais clientes do mercado predial são: desenvolvedores; firmas de design e engenharia; integradores de sistemas; instaladores e montadores de painéis; distribuidores de equipamentos elétricos; operadores e usuários prediais finais. As principais soluções ofertadas para esse mercado são relacionadas a: distribuição e transformação elétrica; sistemas de controle de acesso, iluminação temperatura; redes de dados (voz, dado, imagem, tecnologias via rádio); administração, medição e qualidade de energia; gerenciamento de redes elétricas descentralizadas; serviços relacionados à energia confiável e refrigeração; vigilância e segurança.

O mercado de *data center* e *networks*, segundo a empresa, é um dos ramos de negócios com maior expressão de crescimento nos últimos anos. A Schneider Electric oferta soluções voltadas para uso confiável e eficiente de energia, condições críticas para as condições de refrigeração e estabilidade da energia demandadas nas operações de servidores de informações. Dentre as diversas soluções disponíveis destacam-se as voltadas para: distribuição elétrica; administração

e monitoramento de energia; auditoria de instalações e arquitetura de design; sistemas de UPS (*uninterruptible power supply*) para aplicações críticas de fornecimento de energia; sistemas inteligentes de refrigeração; análises e supervisões *online*; manutenção e treinamento; vigilância e segurança. Os principais clientes desse mercado para a organização são: CIOs de grandes e pequenas companhias; administradores de *data centers*, editores de *softwares* e fabricantes de servidores.

No mercado residencial a empresa apresenta soluções voltadas para: distribuição elétrica, cabeamento elétrico, automação residencial, redes de voz, dado e imagem, serviços relacionados a energia confiável e refrigeração e vigilância e segurança. Os principais clientes atendidos dentro desse mercado são: arquitetos; empresas de projetos; construtoras; eletricitistas; distribuidores de equipamentos elétricos; *home centers*.

A sede da Schneider Electric Brasil Ltda. fica localizada no bairro de Santo Amaro, cidade de São Paulo-SP. Nesse lugar estão presentes as áreas administrativas da organização, como: direção; compras; *Call Center*; exportação e importação; financeiro/contabilidade/gestão; informática; jurídico; marketing; qualidade e recursos humanos. Nessa localização, também se encontram um *showroom* da companhia e a sede da filial comercial de São Paulo. As quatro fábricas da empresa no Brasil estão situadas nos municípios de São Paulo-SP (Bairro de Jurubatuba), Sumaré-SP, Guararema-SP e Curitiba-PR.<sup>5</sup>

A unidade fabril de Sumaré é responsável pelas áreas fabris e de serviços, que incluem: equipamentos de média e alta tensão; barramentos blindados de baixa tensão; subestações e automação de sistemas elétricos; montagem de disjuntores de média tensão; soluções em sistemas de automação; centro de pesquisa e desenvolvimento de painéis. Em São Paulo ficam concentradas todas as atividades de fabricação de produtos elétricos residenciais comercializados sob a marca Primelétrica. Na fábrica de Curitiba são fabricados painéis de supervisão, controle e proteção para usinas e subestações elétricas e unidades terminais remotas de postes, além de contar com uma filial comercial da organização. Por fim, a unidade de Guararema é uma plataforma mundial de fabricação de interruptores, fim de curso e de segurança, além de manufaturar e integrar disjuntores de média tensão e produtos de controle industrial. O centro de distribuição da Schneider Electric também se situa na unidade de

---

<sup>5</sup> Não foram disponibilizadas informações sobre empresas recém-adquiridas pela companhia.

Guararema.

### 4.3.3 Estratégias corporativas e competitivas

A Schneider Electric possui uma estratégia corporativa baseada na aquisição e na complementação do seu escopo de atuação no gerenciamento de energia. Todas as suas ações nos últimos anos indicam que sua política de alocação de recursos difere de uma simples administração de carteiras baseada apenas em retornos financeiros. No Brasil, segundo o Sr. João Carro Aderaldo, Diretor comercial da Schneider Electric Brasil, a estratégia corporativa é aplicada com a incorporação de outras empresas de interesse para o crescimento e a consolidação da posição de líder em todos os cinco mercados de energia prioritários da companhia.

A Schneider nos últimos anos vem adquirindo uma média de dez empresas por ano. [...] Todas as empresas são adquiridas com base realmente em uma estratégia de mercado de longo prazo, são coisas que agregam valor ou em um produto, ou por uma tecnologia ou por um acesso ao mercado. (ADERALDO, 2009).

No mundo, a Schneider Electric consolidou a aquisição de 56 empresas entre os anos de 2005 e 2008. Somente no ano de 2008 a empresa adquiriu cinco novas empresas. A Arrow, em fevereiro de 2008; a ECP Tech Services, em abril de 2008; a Marisio, em maio de 2008; a Wessen, em julho de 2008, e a Xantrex, em setembro de 2008. Além disso, a companhia também define suas escolhas de participação estratégica em mercados por meio de *joint venture*, como no caso da criação em setembro de 2008 de uma empresa conjunta com a Fuji Electric para melhorar o acesso aos mercados de distribuição elétrica e controle industrial no Japão.

Segundo dados apresentados pela matriz da companhia em 2008, no Brasil a empresa administra a integração de seis empresas brasileiras. A APC Brasil Ltda., a Atos Automação Industrial Ltda., a CDI Power – Sistemas de Automação Ltda., a CST Latino America Comércio e Representação de Produtos Elétricos e Eletrônicos Ltda., a MGE UPS Systems do Brasil Ltda. e a Ram do Brasil Ltda.. Em sua maioria, as atividades dessas empresas já foram absorvidas e aculturadas dentro dos valores da empresa no Brasil, além de terem suas marcas associadas ou substituídas pela imagem da Schneider Electric.

Em julho de 2009 a Schneider Electric adquiriu mais duas empresas. A primeira – Conzerv Systems, empresa indiana líder no mercado de eficiência energética – contribuirá para a Schneider complementar seu domínio em tecnologias e soluções para auditoria de energia e sistemas de administração de energia. Além disso, melhorará a atuação da companhia nos mercados indianos. A segunda empresa, adquirida recentemente em 2009, é a Microsol Tecnologia, empresa brasileira de fabricação de UPSs, estabilizadores de energia e acessórios para proteção elétrica. A contribuição dessa aquisição ocorre com a ampliação no acesso de mercados de energia confiável no Brasil. A Microsol é líder de mercado no Nordeste e possui grande capilaridade de distribuição de varejo na região nordeste, assim como um ótimo relacionamento com o setor público brasileiro.

Segundo o Sr. Jean-Pascal Tricoire *apud* Schneider Electric S/A (2009a, p. 3), *Chairman* do conselho administrativo e *Chief Executive Officer* da Schneider Electric, as aquisições trouxeram para dentro da companhia novos desafios e ajudaram a transformar a empresa como um todo.

Eu [Jean-Pascal Tricoire] estou particularmente impressionado como as nossas recentes aquisições trouxeram com elas as melhores práticas que desafiaram nossas formas tradicionais de pensar e criaram uma organização muito mais dinâmica. Algumas posições-chave na organização estão sendo assumidas por administradores advindos dessas novas incorporações. (SCHNEIDER ELECTRIC S/A, 2009a, p. 3).

Dentro da ideia de incorporar novas empresas e crescer nos mercados de energia e infraestrutura, indústria, predial, *data center* e *networks* e residencial, a estratégia corporativa caminha para a proposição da consolidação de uma empresa integrada líder mundial na administração de energia eficiente. Nos últimos dez anos, o foco corporativo da Schneider Electric foi a sua redefinição de negócios. De fabricante de produtos, a organização está se consolidando como uma empresa de soluções de administração de energia. Nos dias atuais, o desafio da corporação é focar suas compras e aquisições e a gestão de seus ativos na formação de uma companhia mais unificada com fortes valores e competências ligadas a conservação e administração eficiente de energia, além da unificação das atuais diversas marcas em torno da imagem Schneider Electric. O Sr. Heri Lachmann (*apud* SCHNEIDER ELECTRIC S/A, 2009a, p. 5), *Chairman* do conselho de supervisão da companhia, define a energia, o meio ambiente e a responsabilidade social como coração da cultura e da estratégia da Schneider Electric. E, por meio dessas palavras, a companhia deve focar toda a sua atenção no desenvolvimento de

produtos e soluções para o mercado gastar menos energia e promover consumo e produção com responsabilidade ambiental, assim como também garantir as condições de consumo eficiente de eletricidade para pessoas que não possuem acesso.

O discurso apresentado pelo Sr. Heri Lachmann sobre garantir acesso a eletricidade junto a pessoas de locais pouco desenvolvidos está inserido em outra estratégia corporativa da Schneider Electric. A empresa pretende consolidar sua posição mundial de administração de energia por meio da aquisição de empresas e da operação em mercados nas novas economias. Essa constatação está presente na apresentação de investidores de 2008 da companhia. Segundo o documento, é uma ambição da Schneider obter a liderança em novas economias até 2011 direcionando suas atividades de pesquisa e marketing o mais próximo possível dessas localidades, além de rebalancear seus centros de custos de produção para essas novas economias. Entre 2004 e 2008, as vendas para os países em desenvolvimento cresceram 2,2 vezes. Os custos envolvidos migraram também para esses países, assim como os seus empregados. A porcentagem dos custos de produção global da companhia passou de 18% para 41% nos países da América Latina, da África, do Oriente Médio, do Leste Europeu, da Rússia e da Ásia (excluído o Japão). E o número de funcionários saltou de 26.500 para 46.500, o que representa cerca de 40% do total de empregados do grupo (SCHNEIDER ELECTRIC S/A, 2009b).

No quadro 12 é apresentado um resumo das principais estratégias corporativas da Schneider Electric.

**Quadro 12 - Resumo das estratégias corporativas da Schneider Electric.**

<b>Principais estratégias corporativas</b>
Liderança mundial como especialista em administração de energia
Priorização no desenvolvimento de produtos e soluções com eficiência energética e responsabilidade socioambiental
Forte crescimento baseado na aquisição de empresas ligadas aos interesses de mercado da companhia
Crescimento baseado em operações e receitas nas novas economias
Integração dos negócios em torno da missão corporativa e consolidação da imagem da Schneider Electric

As estratégias competitivas da Schneider Electric são traçadas, em sua maioria, em torno dos países no qual opera, embora em médio prazo tenha a pretensão de alterar a forma de atuação em seus mercados. Atualmente, cada país tem um grau de autonomia para traduzir as políticas e estratégias elaboradas no nível corporativo para as suas realidades locais. Segundo o Sr. David Claudino, Diretor de marketing, as áreas relevantes de negócios podem variar de país para país.

Dependendo do porte da estrutura local, alguns mercados podem ser mais prioritários do que outros. E é de responsabilidade da sede de cada país ou região levantar as informações de seus mercados e criar estratégias para atendê-los.

No ano de 2009, a Schneider começou um realinhamento de todas as suas estratégias competitivas em um novo programa, denominado One. Nele são previstas transformações radicais na forma como a companhia acredita alcançar suas vantagens competitivas. A empresa deixa de atuar como uma especialista de controle e energia para se considerar uma especialista de administração de energia. De uma produtora de produtos, a companhia agora se denomina como uma fornecedora de soluções. E pretende se transformar numa empresa global de fato, com uma estrutura organizacional simples e redução dos custos administrativos e produtivos. Por fim, esse programa prioriza o crescimento em mercados emergentes e na concentração de todas as atividades da empresa nessas localidades. Entretanto alguns pontos desse novo posicionamento estratégico ainda não foram totalmente implantados. No Brasil, as estratégias e suas estruturas ainda são definidas localmente, e a transição não foi observada totalmente neste estudo de caso.

A gestão da empresa no Brasil já procura ofertar aos seus mercados soluções em administração de energia. Ao longo dos últimos três anos, o direcionamento estratégico priorizou uma mudança de filosofia baseada em produtos para outra, baseada em mercados. Junto com essa mudança, os processos de aquisição de empresas no Brasil possibilitaram uma melhor inserção em áreas como: automação industrial, energia confiável, predial e residencial. Parte dessa melhor participação nesses mercados deve-se ao fato de que originalmente, antes de 1999, a empresa atuava concentrada em mercados industriais com foco para produtos.

As estratégias competitivas no Brasil buscam gerar sinergias para o atendimento dos mercados atendidos. Existem duas formas de atuação. Uma é a integração da estratégia competitiva de modo a gerar sinergias tanto na fabricação de produtos quanto na oferta de soluções; a outra é atender alguns mercados com estratégias próprias e recursos próprios.

A primeira forma de enxergar o mercado busca o estabelecimento de objetivos comuns e partilhados. Nessa definição de atuação, a empresa julga a sua capacidade de oferta de produtos e soluções e as características dos seus clientes presentes nos diversos mercados de modo a operar como uma unidade integrada. Essa forma de agir já está se alinhando às definições de

empresa simples estabelecidas pelo programa One e possibilita uma gestão mais dinâmica de recursos da empresa. No Brasil, já se nota essa tendência, com uma visão centrada em atendimento de mercado com compartilhamento de recursos. Segundo o Sr. David Claudino, a empresa no Brasil deve caminhar, em médio prazo, para uma quase total integração de suas partes com foco nos mercados, de modo a ser uma provedora de soluções na área de administração de energia.

Provavelmente um modelo de atuação separado não vai funcionar com a necessidade de um alinhamento tão grande das áreas de negócio. Muitas vezes faz mais sentido tentar concentrar algumas áreas de negócio especializadas, que seja marketing, vendas. [...] Talvez isso seja uma tendência de a gente funcionar, focado nas unidades de negócios e ter as funções mais próximas umas das outras. (CLAUDINO, 2009a).

Uma ação relevante que ilustra a nova forma de posicionar a empresa é a consolidação de uma única marca institucional para quase todos os produtos. Por trás dessa ação existe uma preocupação de desvincular as estratégias competitivas em torno de finalidade de uso de produtos para outra, focada em soluções para mercados. Em 2009, a empresa unificou a gestão de diversas marcas preexistentes. Linhas de produtos como Telemecanique e Merlin Gerin agora são expostas como Schneider Electric. As marcas extintas representavam ainda a ideia de unidades de negócios por linha de produtos que possuíam seu próprio planejamento estratégico.

A segunda forma de atuação é o atendimento separado de alguns mercados específicos. Nesse segundo caso a empresa desenvolve seus objetivos de forma exclusiva para cada um dos mercados e assume a ideia de impossibilidade de total integração da primeira estrutura. Mesmo nessas situações, a empresa ainda mantém a mesma linha de direcionamento estratégico em se posicionar como uma provedora de soluções na administração de energia. A decisão de operar separadamente num mercado se baseia numa análise de especificidade de necessidades dos clientes em relação à administração de recursos compartilhados da empresa. Outra razão de operar uma unidade de negócios de modo isolado se dá por razões de integração. Na situação de uma nova aquisição, as estratégias seguem separadas até que o processo de aculturação e migração de marcas e produtos tenha sido finalizado. Um dos exemplos de atuação independente descritos acima e que ajudaram a compreender a forma de atuar da empresa é a APC, empresa pertencente à Schneider Electric Brasil. Durante sua entrevista, o Sr. João Carro Aderaldo descreveu essa situação:

Existem aquisições onde toda a operação, principalmente as atividades de *front-office*

serão preservadas, devido especificidades do negócio. Por exemplo, sobre a APC. A APC é responsável por *no-breaks* e UPSs e no processo de unificação de marcas continuará independente sob a denominação de *IT Business*. É uma divisão muito voltada para o mercado *IT*, onde os canais de comercialização são totalmente diferentes. Os distribuidores destes produtos não são os mesmos dos demais materiais. Por outro lado serão responsáveis pelo atendimento do mercado de *data centers*, que é hoje o mais importante para a Schneider Electric considerando a total sinergia das ofertas e soluções de UPSs, distribuição elétrica e automação predial nos grandes projetos. A integração, porém, se dará em todas as atividades de *back-office* como RH, financeiro, logísticas, etc.. (ADERALDO, 2009).

O gerenciamento de unidades de negócios separados de outras áreas da empresa provavelmente tenderá a diminuir ou se restringir às novas aquisições da Schneider. Uma das razões que justificam esse argumento é a progressiva integração dos elos das cadeias de energia. Cada vez mais, os sistemas de geração, transmissão e distribuição elétrica estão interligados e sendo gerenciados de modo conjunto. Outro motivo é a constante convergência tecnológica com a possibilidade de aumento na integração entre gestão elétrica e gestão de informações e dados. Por último, existe a necessidade de a Schneider Electric Brasil seguir as estratégias corporativas voltadas para a simplificação das áreas de apoio e produção.

No quadro 13 é apresentado um resumo das principais estratégias competitivas da Schneider Electric Brasil.

**Quadro 13 - Resumo das estratégias competitivas da Schneider Electric Brasil.**

<b>Principais estratégias competitivas</b>
Empresa voltada para mercados
Posicionamento estratégico voltado para oferta de soluções de administração de energia
Compartilhamento dos recursos na maioria dos mercados atendidos

#### **4.3.4 Estratégias de marketing**

As estratégias de marketing da Schneider Electric são definidas de modo alinhado às estratégias competitivas da organização. Por se tratar de uma organização que acredita estar voltada para seus mercados, as ações de marketing muitas vezes influenciam diretamente outras áreas funcionais da organização. Ao longo das entrevistas com os gerentes de marketing e vendas da empresa, ficou clara a interfuncionalidade entre as estratégias formais de marketing, vendas e outras áreas, como logística e engenharia, para alcançar a vantagem competitiva por meio da oferta de soluções. Conforme advogado pelo Sr. David Claudino, a Schneider Electric permeia o pensamento de marketing em toda a sua organização.

“[...] Sinto que o modelo da Schneider faça que o marketing formal seja bastante disseminado dentro da empresa e que vai interagir com os vários departamentos da Schneider.” (CLAUDINO, 2009a).

Dentro da perspectiva de marketing, as estratégias da Schneider Electric podem ser analisadas em torno da forma de segmentar seus mercados e da maneira como planeja e implanta o posicionamento de marketing em cada segmento atendido.

A segmentação voltada para os mercados industriais, de energia e infraestrutura, bem como prediais não residenciais, é estabelecida por meio da adoção de *verticals*. Esses *verticals* são segmentos de mercado definidos pela matriz da companhia. Algumas exceções na configuração da divisão da segmentação podem ocorrer perante os mercados em cada país. Em alguns locais podem não existir todos os segmentos de modo relevante, e em outros podem ocorrer particularidades de novos *verticals*. No Brasil, por exemplo, há, além dos *verticals* definidos pela sede da companhia, a consideração do segmento formado pela indústria sucroalcooleira. A função de cada país é dimensionar os segmentos e verificar as variáveis relevantes no processo de decisão de compra. No Brasil, por meio do entendimento dos documentos e entrevistas, é possível inferir que nos mercados descritos anteriormente a identificação da composição de cada *vertical* (segmento) ocorre por meio do volume de utilização de produtos e soluções elétricas. A partir dessa primeira identificação, cada segmento é subdividido em subsegmentos agrupados por necessidade e tipo de uso, porte, ramo empresarial e localização geográfica. Uma evidência dessa segmentação é a divulgação no sítio da companhia de uma lista de clientes-chave em cada segmento atendido. Nela estão definidos como ramos de atividades (devido à natureza confidencial, a composição dos *verticals* da empresa, as classificações exatas dos *verticals* não serão confrontadas com os ramos de atividades declarados): Alimentação; Frigoríficos; Construção; Eletroeletrônica; Mecânica; Metalurgia e Siderurgia; Mineração; Papel e Embalagem; Plásticos; Química; Serviços e Comércio; Têxtil e Vestuário; Veículos e Autopeças; e outros, incluindo Petrobras, Governo etc.

Por outro lado, a segmentação residencial e predial residencial da Schneider Electric é totalmente desenvolvida no Brasil, ao contrário do setor voltado para os mercados mais industriais, em que as definições se dão de modo centralizado, na sede da empresa. No mercado residencial brasileiro, todos os critérios são estabelecidos localmente. As variáveis de segmentação são definidas de modo a refletirem o comportamento do consumidor final.

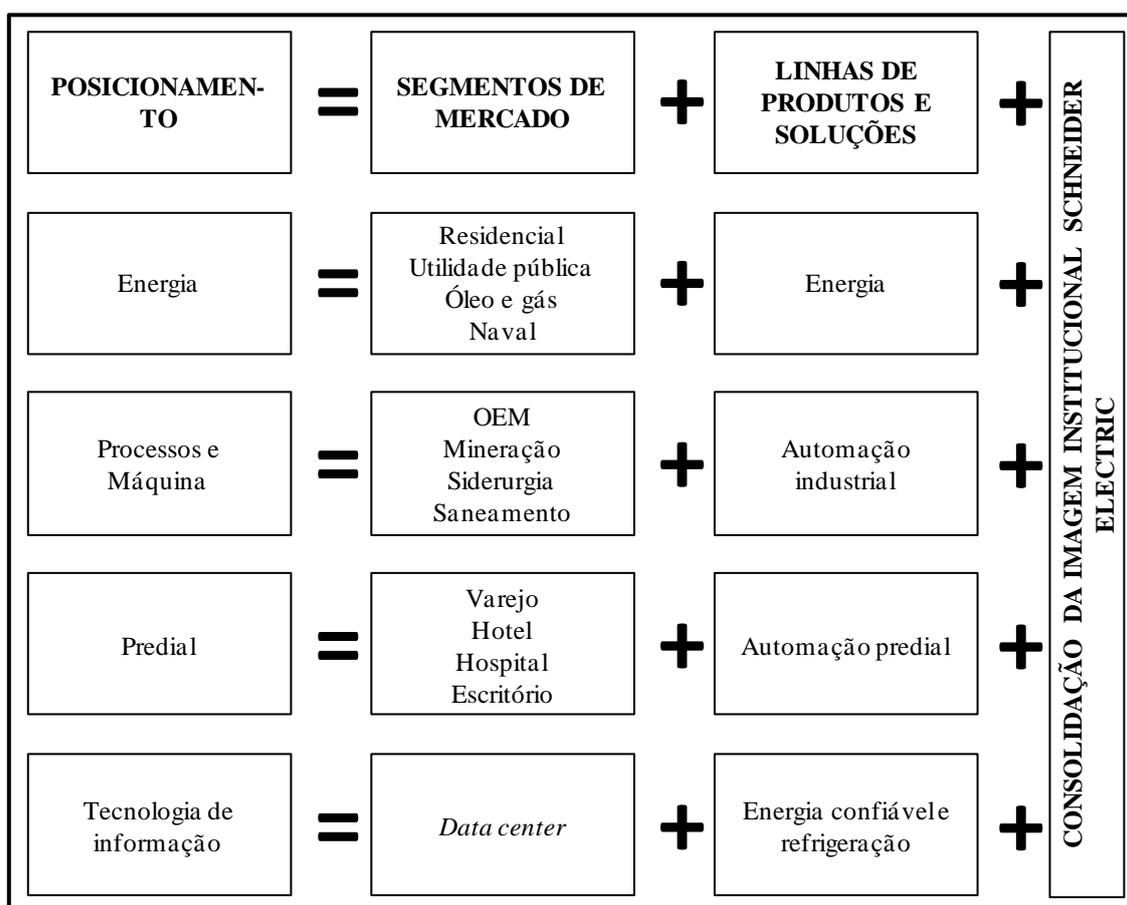
Enquanto que, na segmentação voltada para as áreas industriais, nem sempre o consumidor final de uma aplicação elétrica é o cliente-alvo da empresa. Esse contraponto parece explicar parte da diferença da escolha dos critérios de segmentação. A segunda razão da diferença de segmentar o mercado residencial do industrial decorre do fato de que a divisão residencial é uma unidade de negócios que atua independentemente da área industrial. Por fim, essa unidade de negócios possui origem de uma ex-empresa brasileira adquirida pelo grupo. As variáveis de escolha dos segmentos não foram informadas pela empresa, mas pode-se inferir, por meio do entendimento das linhas de produtos existentes, que as variáveis demográficas e psicográficas são levadas em consideração no processo.

Não foi possível analisar o processo de segmentação de outras unidades de negócios para o estudo. Em linhas gerais, pode-se deduzir, a partir dos dados colhidos, que essas divisões seguem a mesma linha do processo de segmentação da unidade de negócios residencial.

O processo de posicionamento de marketing da empresa pode ser compreendido a partir da escolha corporativa de consolidar a empresa Schneider Electric como uma especialista líder mundial na administração de energia. Essa determinação estratégica começa a transformar o posicionamento de marketing da companhia no Brasil. Existe, atualmente, uma transição da administração do marketing centrada em produtos e marcas para outra, voltada para mercados com a adoção de uma única marca. Isso significa que a empresa adotará a mesma marca para todas as suas linhas de produtos. Marcas como Telemecanique, Merlin Gerin e Square D foram descontinuadas em 2008. As linhas de produtos e soluções sediadas nessas antigas marcas migraram para a marca Schneider Electric. As marcas, os produtos e as soluções pertencentes às outras unidades de negócios da empresa no Brasil também passaram a estampar a marca Schneider Electric, como, por exemplo, Prime, APC e CDI.

Dentro da proposta de posicionamento em torno de uma identidade única da organização, a Schneider busca se adequar às necessidades de seus mercados. Para tanto, ela adapta o posicionamento institucional de modo diferenciado para cada mercado e segmento. No período anterior à reformulação do posicionamento atual, a empresa posicionava os seus produtos de modo diferenciado a partir de linhas de produtos. Cada linha possuía uma marca diferente. Por exemplo: a marca Telemecanique era utilizada para acionamentos de motores elétricos, reles, acionamentos industriais etc. Decorrente do período atual de transição, o processo de posicionamento ainda se desenvolve em torno de linhas de produtos, mas a empresa começa a

utilizar os mercados e/ou segmentos de mercado para a formulação de seus programas de ação de marketing. Na ilustração 51 é relacionado o atual modo de posicionar os bens e serviços da companhia. Nessa ilustração (ilustração 51) nota-se, de modo mais didático, a utilização conjunta de cada linha de produtos/soluções com a definição dos segmentos para a formulação do posicionamento de marketing diferenciado.



**Ilustração 51 - Formulação do posicionamento de marketing da Schneider Electric.**

A implantação do posicionamento de marketing em torno da linha de produtos se reflete em programas de ação. Nas linhas de produtos industriais, em que a empresa já se estrutura de modo compartilhado, as ações de precificação, distribuição e comunicação são desenvolvidas de forma integrada às características dos clientes atendidos. A análise do composto ofertado leva em consideração o volume de compras, a variedade de produtos, a relevância estratégica do cliente e o nível de fidelidade. Nas unidades de negócio da empresa, a implantação do posicionamento de marketing é similar às realizadas para os produtos industriais. O que difere é que os programas de ação dessas unidades ainda são formulados independentemente da diretoria de marketing. Essas unidades de negócios operam em mercados cuja especificação de atendimento e configuração de produtos demanda de ações pouco compartilhadas com as

demais linhas de produtos da empresa e possuem estruturas próprias para implantação do posicionamento de marketing. Recentemente, algumas ações de desenvolvimento de novos produtos de proteção elétrica estão sendo desenvolvidas em conjunto entre unidades de negócios Prime e a direção de marketing. A linha de produto serve para atender tanto as demandas industriais quanto as residenciais. Essa iniciativa indica que, em condições nas quais há oportunidade de compartilhamento de recursos, a empresa busca atender as suas estratégias de integração. Entretanto, não se pode afirmar que a curto prazo essa unidade de negócio passará a ter seu posicionamento de marketing feito pela diretoria de marketing da companhia.

A maior parte da oferta da linha de produtos industriais no Brasil é baseada em projetos desenvolvidos fora do país e adaptados à realidade local. Segundo a Sra. Patrícia Cavalcanti, o desenvolvimento é geralmente feito na matriz. O processo engloba decisões sobre a necessidade de mercado, demanda nos países, especificidades técnicas, uso de novas tecnologias etc. Após o estágio inicial desse desenvolvimento, a matriz envolve os países nos quais acredita que o produto poderá ser comercializado. Nas situações em que o Brasil é escolhido, a equipe de marketing passa a contribuir com o projeto, dando sugestões e informações sobre a utilidade do produto no mercado brasileiro. Caso a matriz verifique a existência de *gaps* de necessidade no mercado brasileiro, o projeto é testado no mercado local. Por fim, após todas as correções necessárias, o produto é incorporado à linha de produtos ofertada no mercado brasileiro. Entretanto, no Brasil também há o desenvolvimento de novos produtos. No caso da unidade de negócios residencial Prime, os produtos são desenvolvidos localmente, por meio de equipes de engenharia e design e profissionais de marketing. Portanto, não é possível afirmar que não há desenvolvimento local de novos produtos, mas que essa atividade depende das características de mercado e das competências internas necessárias no Brasil ou na matriz da empresa. A empresa, além de comercializar seus produtos, oferece assessoria, treinamento e acompanhamento técnico especializado, que estão inclusos na sua oferta. Esses serviços complementares estão disponíveis tanto para os clientes atuais quanto para os clientes potenciais da empresa.

A comunicação dentro do composto de marketing é a ação mais padronizada na Schneider Electric e serve para divulgação de todas as linhas de produtos ofertadas. Entretanto, mesmo essa comunicação possui pequenas adaptações para cada mercado atendido. Um exemplo dessa forma de agir se dá na divulgação de *folders* impressos de divulgação geral da empresa (SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA., 2009d). Em todos os encartes se compartilha a parte inicial da frase “O máximo da energia para o máximo [...]”. A frase é complementada com

palavras de referência usuais de aplicações elétricas dos segmentos atendidos. No segmento predial, é, por exemplo: (O máximo da energia para o máximo) de segurança. Assim como para os clientes de energia é: (O máximo da energia para o máximo) de produtividade. No total foram identificadas ações diferenciadas de comunicação para cinco segmentos distintos. A comunicação referente às linhas de produtos da marcas descontinuadas foi substituída por outras com a marca Schneider Electric. Essa ação permeou desde a confecção de catálogos até a embalagem e as marcas de identificação dos produtos. Cada linha de produto ainda mantém um nome para designá-la e identificá-la, entretanto essas linhas já são comunicadas em catálogos confeccionados por solução de aplicação, com destaque para a marca Schneider Electric. Um exemplo dessa nova forma de identificação se encontra na linha de inversores de frequência, conversores de partida da companhia, assim como na linha de servo acionamentos. A primeira linha, denominada Altivar, é apresentada com a segunda, cujo nome é Lexium. Juntas, elas são apresentadas no catálogo com soluções de automação e controle. Outra constatação para o direcionamento à oferta de soluções é a classificação e a indicação de uso desses equipamentos por necessidade industrial. No catálogo exemplificado, são identificadas soluções para máquinas de uso geral, bombeamento e ventilação, compactas e de alta potência.

As ações de comercialização da Schneider Electric no Brasil se organizam em torno de filiais e representações distribuídas geograficamente pelo país e em conjunto com a atuação em canais de distribuição focados em segmentos de mercado. Em relação à escolha da atuação geográfica, o Sr. João Carro Aderaldo argumenta que o processo de comercialização da Schneider no Brasil é muito complexo para se basear em uma estruturação por mercados devido à extensão territorial.

Em um país como o Brasil, você não pode fugir da cobertura geográfica. Esse talvez seja o maior inconveniente hoje, de você desenhar uma estratégia. Porque eu não posso pensar única e exclusivamente em mercado, eu não posso falar: “Então eu vou colocar um vendedor para mineração”. Não dá, porque o cara não vai conseguir ir de Minas Gerais para o Pará, para o Amapá, para o não sei o quê, o tempo todo, visitando todo mundo. Isso é humanamente impossível de fazer. Talvez seja possível em um país pequeno como a Suíça [...] Você tem que regionalizar um pouco as estratégias comerciais. Então, no Brasil, o ponto mais complicado é a cobertura geográfica, esse é o primeiro”. (ADERALDO, 2009).

Associada a cada atuação regional, a empresa desenvolve suas atividades de vendas de acordo com a relevância de cada canal de distribuição atendido na área geográfica delimitada. Em regiões com grandes volumes de vendas, as equipes de vendas das regionais passam a contar com responsáveis por canais de distribuição. Em São Paulo, por exemplo, as vendas são

divididas. As vendas ocorrem por áreas geográficas regionais, e cada área coordena as vendas por canais de distribuição específicos.

Juntamente com as linhas de produtos industriais, existem atualmente na Schneider Electric sete canais de distribuição eleitos como prioridade nas suas ações comerciais. Dentre os canais de distribuição existentes, podem-se citar: o canal *customer center*, o canal fabricante de máquinas, o canal OEM, o canal montador de painéis e integrador de sistemas, o canal de contas estratégicas e, por fim, o canal distribuidor elétrico. O *customer center* é uma central de atendimento que se relaciona com os clientes da empresa. Já o canal de contas estratégicas atende grandes clientes individuais e está organizado em torno dos *verticals* da organização. As contas estratégicas já se moldam em torno da proposta de alinhamento da organização para os mercados, entretanto esse canal atua com um número reduzido de clientes, o que se torna pouco expressivo dentro do total de consumidores atendidos pela empresa no conjunto de canais existentes (cerca de 3.500 pontos-de-venda). As unidades de negócio possuem estrutura de comercialização independente da diretoria de marketing. Cada unidade organiza sua própria área comercial independentemente da área voltada para produtos industriais. A formulação das estratégias de acesso aos clientes segue uma lógica igual à reportada para a área industrial. Um exemplo dessa divisão entre a diretoria de vendas e uma unidade de negócio da empresa consiste no caso do atendimento de uma distribuidora de material elétrico. Nessa citação, foi observado um atendimento por parte da Schneider Electric com duas equipes distintas de vendas. A justificativa é a independência da unidade de negócios residencial e predial, responsável por comercializar produtos da marca Prime voltados para o varejo. As vendas dos produtos de varejo são feitas por um vendedor da Prime, enquanto que as vendas de produtos industriais é realizada pela equipe de vendas subordinada à diretoria comercial da área industrial. As unidades de negócios, por operarem de modo independente da diretoria comercial e serem direcionadas exclusivamente para o atendimento de mercados específicos, acabam sendo também uma forma de definir a distribuição baseada em mercados. A logística de entrega dos produtos e soluções da empresa é dividida em centros de distribuição. Existe um centro de distribuição central que atende toda a estrutura central da empresa e outros exclusivos para cada unidade de negócios. A Prime, por exemplo, possui um centro de distribuição exclusivo para seus produtos. A razão dessa escolha é apresentada pela Sra. Isabel Sato:

Então, não é só o *approach* de vender o produto que tem que ser residencial. Por exemplo, o modo como esse produto chega ao meu cliente tem que ter também uma visão de varejo. Tanto é que hoje, por exemplo, nós temos um centro de distribuição

residencial. Ele tem uma tratativa diferente. Por exemplo, eu trabalho com *home center*, e ele, na hora em que coloca o pedido, espera em dois dias receber a mercadoria. E eu não tenho como negociar isso. (SATO, 2009).

Portanto, a razão de não compartilhar um conjunto único de distribuição entre a área voltada para indústria e para a área residencial se dá nas dificuldades operacionais de logística. O foco de priorização de atendimento em detrimento dos custos logísticos justifica a existência de centros de distribuição próprios.

As estratégias de precificação da Schneider Electric são baseadas num conjunto de diretrizes que visam primeiramente à preservação da margem de contribuição por linha de produto. Junto com essa preocupação a companhia utiliza o preço de seus produtos para fidelizar os seus clientes, ajustar em curto prazo sua posição competitiva em relação a ações dos concorrentes e direcionar o atendimento da demanda por meio de seus canais de distribuição. Não é foco da Schneider Electric obter liderança em custos no processo de formulação de preço. A forma de precificar leva em conta a análise do comportamento dos clientes à sensibilidade ao preço e ao potencial de valor gerado pelo produto comercializado. A empresa busca estabelecer seus preços a partir da finalidade de uso de seus produtos ou soluções. A margem de contribuição é um fator de monitoramento para verificar o desempenho de vendas da empresa e não é fixa para todas as ofertas. Descontos são ofertados sob a condição de metas de compras realizadas pelos clientes de acordo com as necessidades de produção e comercialização da empresa. Nesse ponto, ainda se conservam a precificação e a política de comercialização baseadas em produtos. Mas, em contas estratégicas, o processo de precificação considera as características de cada *vertical* atendido, sendo o processo de negociação realizado de modo mais complexo. Como forma de direcionamento da demanda pelos produtos da empresa, os preços são diferenciados por canal de distribuição e finalidade de uso. Um exemplo corrente é a diferenciação do montador de painel do distribuidor de material elétrico. No caso do montador de painel, é de interesse da empresa praticar margens mais baixas com o intuito de aumentar a base de painéis elétricos montados com equipamento da empresa. Já no caso do distribuidor, os preços são mais elevados. A natureza de compra junto ao distribuidor é diferente do montador de painel. O distribuidor normalmente é um canal para a reposição de materiais para a base já instalada de produtos da Schneider Electric. Não foi possível estabelecer maiores detalhamentos sobre o processo de precificação na organização estudada devido a questões de confidencialidade. De modo geral, o processo de precificação é baseado em valor percebido pelos clientes somado à preocupação de manter margens mínimas de comercialização. Esses fatores servem como

direcionadores para o ajuste da demanda.

O planejamento de marketing da empresa ocorre de modo formal, em todas as partes de sua estrutura. No âmbito de diretoria existem dois planejamentos: um, comercial; o outro, de marketing. As unidades de negócios possuem seus processos de planejamento de marketing separados da diretoria e consolidam suas informações e objetivos de marketing dentro de planos de negócios das unidades vinculadas à Schneider Electric. Apesar de paralelos, o planejamento de marketing e o de vendas na diretoria decorrem de uma grande interação entre as duas áreas. Reuniões periódicas são estabelecidas, e os objetivos, compartilhados entre as duas atividades funcionais.

A área comercial é responsável pela estruturação dos canais de distribuição, importantes na busca e na consolidação de informações provenientes dos mercados atendidos. Já a área de marketing é responsável por planejamento da comunicação, desenvolvimento e lançamento de novos produtos e precificação. Durante o estudo, não foi possível avaliar com precisão o processo de formalização do planejamento da empresa. Entretanto, a partir das entrevistas, pode-se deduzir de maneira geral esse processo. A formalização do planejamento é provavelmente estabelecida na consolidação de planos formulados por cada área envolvida. Ou seja, as diretorias formalizam seu plano a partir de outros planos mais específicos desenvolvidos por suas gerências. E cada gerência é provida de informações advindas de suas áreas subordinadas. O responsável pela execução de seu plano tem a responsabilidade de consultar outras áreas em que são demandadas informações. No final, os planos gerados contemplam informações compartilhadas de diversas áreas e são novamente consolidados nos planos finais das diretorias.

No quadro 14 é apresentado um resumo das principais estratégias de marketing da Schneider Electric Brasil.

**Quadro 14 - Resumo das estratégias de marketing da Schneider Electric Brasil.**

<b>Principais estratégias de marketing</b>
A segmentação voltada para os mercados industriais, de energia e infraestrutura, bem como prediais não residenciais, é estabelecida por meio da adoção de segmentos de mercado ( <i>verticals</i> ) definidos pela matriz da companhia, com algumas exceções. E a segmentação residencial e predial residencial da Schneider Electric é totalmente desenvolvida no Brasil.
A empresa adota um posicionamento de marketing diferenciado junto a cada binômio linha de produtos-segmento identificado e busca de modo progressivo associar todas as suas ações de marketing à ideia institucional de se portar como uma empresa líder e global especialista em administração de energia eficiente.

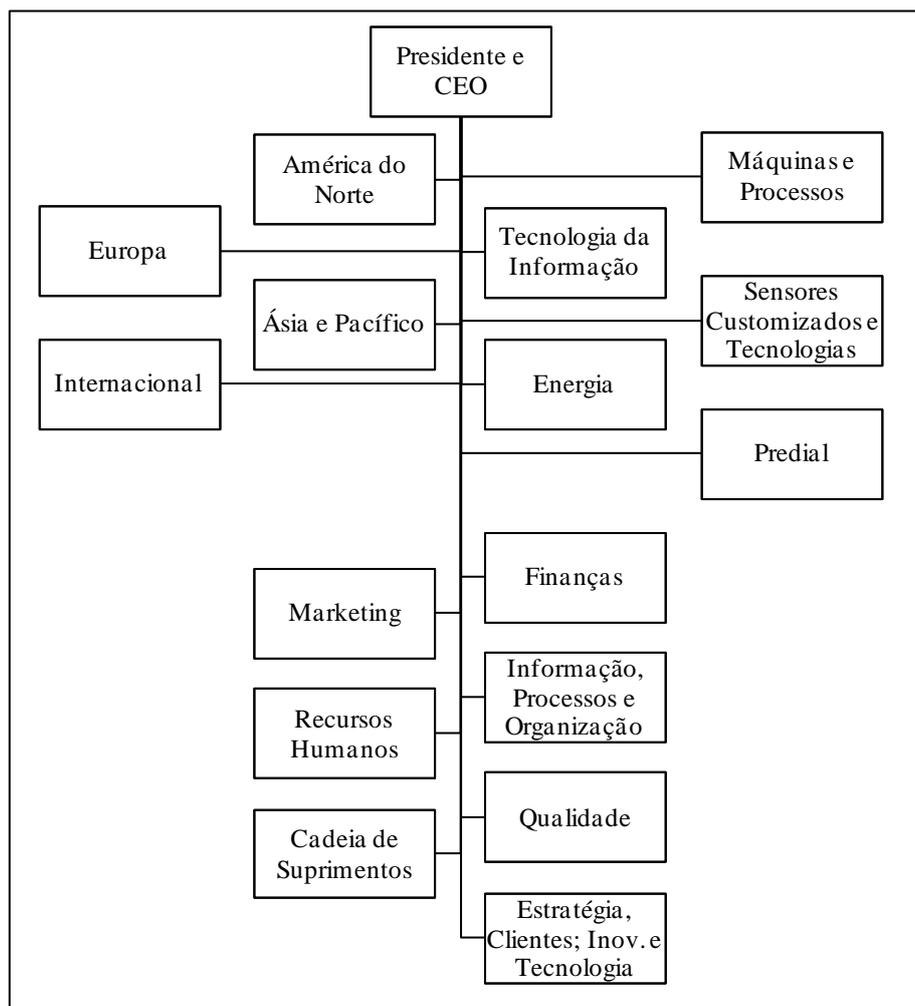
<b>Principais estratégias de marketing (Continuação)</b>
A maior parte da oferta da linha de produtos industriais no Brasil é baseada em projetos desenvolvidos fora do país e adaptados à realidade local. No Brasil também há o desenvolvimento de novos produtos sob condições em que existem competências internas suficientes para atender o mercado.
A comunicação dentro do composto de marketing é a ação mais padronizada na Schneider Electric e serve para divulgação de todas as linhas de produtos ofertados.
As ações de comercialização da Schneider Electric no Brasil são organizadas em torno de filiais e representações distribuídas geograficamente pelo país e em conjunto com a atuação em canais de distribuição focados em segmentos de mercado. As unidades de negócio possuem estruturas independentes de comercialização. Essa característica se reflete nas operações logísticas da empresa.
O processo de precificação é baseado em valor percebido pelos clientes acrescido a uma preocupação de manter margens mínimas de comercialização. Esses fatores servem como direcionadores para o ajuste da demanda.
O planejamento de marketing da empresa ocorre de modo formal, em todas as partes de sua estrutura. No âmbito de diretoria existem dois planejamentos: um, comercial; o outro, de marketing. As unidades de negócios possuem seus processos de planejamento de marketing separados da diretoria e consolidam suas informações e objetivos de marketing dentro de planos de negócios das unidades vinculadas à Schneider Electric.

#### **4.3.5 Estrutura da organização**

A empresa Schneider Electric tem como principal objetivo de suas atividades colocar seus clientes no centro de todas as suas decisões e processos. Esta postura se reflete na sua estrutura organizacional corporativa. Como evidência dessa constatação, verifica-se que a composição atual de sua alta administração se dá em torno de um arranjo misto. Estão presentes, num mesmo nível, as vice-presidências executivas voltadas para os mercados onde a empresa atua: América do Norte, Europa, Ásia e Pacífico, Internacional (demais países), bem como as suas equivalentes voltadas para aplicações dos produtos e soluções: máquinas e processos; predial; energia; tecnologia de informação; sensores customizados e tecnologias. Além de estruturas voltadas para mercado e produtos da empresa, estão presentes no organograma as vice-presidências de: Finanças; Informação, Processos e Organização; Marketing; Recursos Humanos; Qualidade; Cadeia de Suprimentos; Estratégia, Clientes; Inovação e Tecnologia. A estrutura do organograma atual pode ser vista na ilustração 52 (p. 214).

A estrutura da corporação da empresa foi alterada em março de 2009. Decorrente da mudança de foco da empresa, houve uma redução no número de vice-presidências voltadas para as áreas de aplicação da companhia. Antes de 2009, a empresa possuía oito áreas voltadas para aplicações de seus produtos e soluções: Automação e Controle; Automação Predial e Seguranças; Sensores Customizados; Energia; Energia Renovável; Energia Confiável e Refrigeração; Serviços e Projetos; Sistemas de Instalações e Controle. A proposta da nova estrutura reduziu essas vice-presidências às cinco divisões presentes no organograma atual. A nova estruturação busca aproximar as aplicações da empresa aos mercados em que atua. A

estrutura atual da empresa está mais alinhada aos mercados definidos no plano estratégico da companhia do que aos processos de aplicação anteriormente definidos. Por exemplo, as funções da Vice-presidência de Serviços e Projetos foram absorvidas pelas outras vice-presidências atuais. O que antes era tratado de modo distinto na empresa agora é praticado em toda a estrutura como um todo. Parte dessa alteração é fruto da priorização da comercialização de soluções integradas de energia em vez de ofertas separadas de produtos e serviços.



**Ilustração 52 - Organograma simplificado da alta administração da Schneider Electric S/A.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric S/A (2009b).

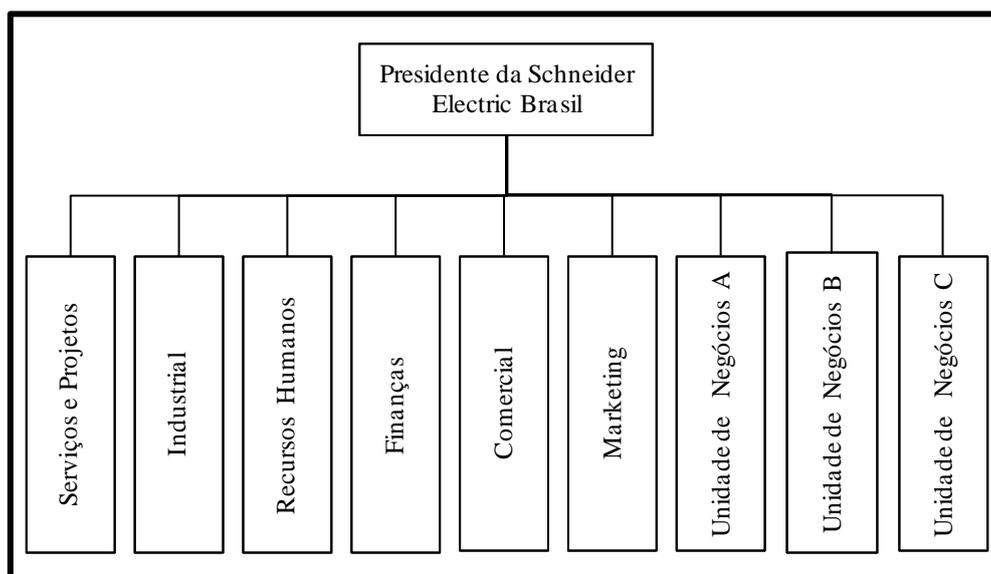
A reestruturação organizacional da empresa não se limita às suas vice-presidências. Existe um novo programa, denominado One, que prevê a redefinição das atividades da companhia e dos números de trabalhadores envolvidos. A empresa estima um deslocamento gradativo de suas atividades para os seus mercados emergentes. Até 2011 está prevista uma economia de 600 milhões de euros relacionada à estruturação organizacional (15% dos custos atuais). A empresa pretende redesenhar toda a sua estrutura organizacional em torno de uma estrutura global única

em vez de divisões em vice-presidências baseadas em mercado, aplicações de negócios e funcionais. Entretanto, ainda não há evidências e informações sobre esse desenho organizacional. Segundo a Schneider Electric S/A (2009b), espera-se uma redução significativa das áreas de marketing e vendas em toda a estrutura organizacional da empresa. A simplificação das atividades de marketing representará uma economia de 130 milhões de euros, e a simplificação dos processos de comercialização reduzirão os custos da empresa em 210 milhões de euros. Essa redução dar-se-á pela concentração de marcas da empresa e pelo realinhamento da estrutura em torno delas. Atualmente, a empresa convive com estruturas paralelas em que se gerenciam mais de 100 marcas distintas. A nova estrutura será baseada em torno de 10 marcas mundiais da companhia. Outro ponto a ser destacado para a efetivação da mudança é a aposta no desenvolvimento de “grupos de trabalho funcionais cruzados em arquiteturas de soluções” (SCHNEIDER ELECTRIC S/A, 2009b, p. 25). Além disso, estima-se que a eficiência desses colaboradores será potencializada ao alocá-los diretamente nos mercados onde a empresa acreditar possuir maior capacidade de crescimento (economias emergentes).

A divisão das responsabilidades e autoridades administrativas da companhia pelo mundo se configura em filiais subordinadas às vice-presidências executivas de operações (por exemplo, região internacional), ao mesmo tempo que são influenciadas indiretamente pelas outras vice-presidências, como as áreas de RH, finanças, marketing etc.. Atualmente, a unidade localizada no Brasil opera sob influência da Vice-presidência Internacional da Schneider Electric. Em decorrência de limitações relacionadas à sensibilidade das informações envolvidas entre a administração da filial brasileira e a sua matriz, os detalhes do peso dessa influência e a formalização de suas relações não foram aprofundados no presente trabalho.

No Brasil existe uma estrutura organizacional completa, ou seja, a empresa não só comercializa seus produtos como também opera unidades fabris. A estrutura organizacional possui um *country manager* (presidente) que se reporta à estrutura corporativa. Sob este presidente se encontra o corpo de direção, formado por diretorias funcionais e por unidades de negócios (ilustração 53, p. 216). As diretorias funcionais são: Serviços e Projetos; Industrial; Recursos Humanos; Finanças; Comercial; Marketing. As diretorias presentes na filial brasileira ainda refletem a estrutura corporativa anterior à mudança de março de 2009. Não foi autorizada a revelação do nome e da estrutura de todas as unidades de negócios. Pode-se apenas ressaltar que essas diretorias estão organizadas em torno de novos negócios adquiridos, ou estabelecidas em decorrência das características não sinérgicas de atuação em relação à estrutura geral da

empresa no Brasil. Para o presente estudo, foi autorizada a descrição de uma das unidades de negócio, voltada para mercados residenciais e prediais e que comercializa produtos da marca Prime. De modo geral, as estruturas das outras unidades de negócios são similares à diretoria residencial, e sua omissão não prejudica a compreensão da estruturação organizacional da filial no Brasil.



**Ilustração 53 - Organograma simplificado da Schneider Electric Brasil.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric Brasil Ltda. (2009c).

A estrutura da empresa no Brasil é dividida em um formato tradicional misto e reflete parcialmente uma orientação voltada para mercado. Ao longo das entrevistas e pela análise dos documentos disponibilizados pela Schneider, pôde-se constatar que as diretorias de Serviços e Projetos, Industrial e de Finanças se reportam como estruturas de apoio à gestão da empresa no Brasil. São as diretorias comercial, de marketing e as diretorias de negócios responsáveis pela formulação estratégica da empresa. As unidades de negócios se estruturam independentemente do organograma principal e possuem suas próprias estruturas administrativas, como comercial, marketing, industrial, logística etc..

A composição mista da empresa pode estar relacionada a uma estrutura original funcional (anterior a 2000) que se alinhou a aquisições de empresas externas à filial (exemplo da Prime). Todavia, essas aquisições não se comportam como empresas independentes da organização como um todo no Brasil. De modo geral, todas as unidades de negócios estão num processo progressivo de integração com a estrutura principal. Existe, dentro da Schneider Electric, um programa de internalização das empresas adquiridas. Essa integração decorre da proposta de

reestruturação global da companhia. Os prazos de integração variam de seis meses a dois anos, dependendo do alinhamento da aquisição com os valores e práticas da Schneider Electric. No caso brasileiro, as unidades de negócios possuem níveis de integração em estágios diferentes. No exemplo da diretoria residencial e predial – Prime, as estruturas são separadas em decorrência da particularidade do mercado residencial brasileiro em relação aos mercados industriais atendidos pela estrutura principal.

No quadro 15 é apresentado um resumo sobre a estrutura organizacional da Schneider Electric S/A e da Schneider Electric Brasil.

**Quadro 15 - Resumo sobre a estrutura organizacional da Schneider Electric S/A e da Schneider Electric Brasil.**

<b>Resumo da estrutura organizacional</b>
Estrutura da alta administração dividida em vice-presidências de mercado (países), aplicações de produtos e atividades funcionais
Diminuição das vice-presidências direcionadas para aplicações de produtos. Alinhamento dessas estruturas com os mercados atendidos
Mudança prevista de reestruturação mundial. Proposta da configuração de uma empresa mais simples e próxima dos mercados em que atua
Simplificação das estruturas de marketing e vendas por meio do desenvolvimento de competências baseadas em trabalho em equipe funcionais cruzadas
Subordinação da filial brasileira à Vice-presidência de Mercados Internacionais
Organograma geral da organização possui diretorias funcionais e por unidades de negócios
A empresa busca sempre que possível absorver as unidades de negócio na sua estrutura principal

#### **4.3.6 Estrutura de marketing**

A estrutura de marketing da Schneider Electric no Brasil está alocada nas diretorias de marketing e comercial, bem como em gerências similares em todas as suas unidades de negócio. A estrutura voltada para comercialização da empresa é responsável pela administração do canal de distribuição e do relacionamento direto com os clientes atuais e potenciais da companhia. Já as estruturas baseadas na diretoria de marketing e suas respectivas gerências dentro das unidades de negócio possuem a atribuição de analisar o mercado, desenvolver produtos e soluções, cuidar da comunicação de marketing e definir as políticas de preços. Existe uma interação muito intensa entre a parte comercial e a parte de marketing. Conforme relatado pelo Sr. João Carro Aderaldo.

Na diretoria, nós temos reuniões semanais para discutir os assuntos do dia a dia, e os pontos mais polêmicos são discutidos. As políticas, mesmo por canal, foram todas construídas ao longo dos últimos anos, sempre em conjunto com comercial, com o

marketing incluindo as definições, o posicionamento etc. [...] Nós estamos retrabalhando uma lista de preço agora, retrabalhando os descontos. Tudo isso é um consenso entre a análise de canal, marketing, produto a produto etc.. E o resultado sai de uma discussão ampla, com certeza. Essas não são decisões unilaterais porque são complexas e podem custar caro no caso de um erro. (ADERALDO, 2009).

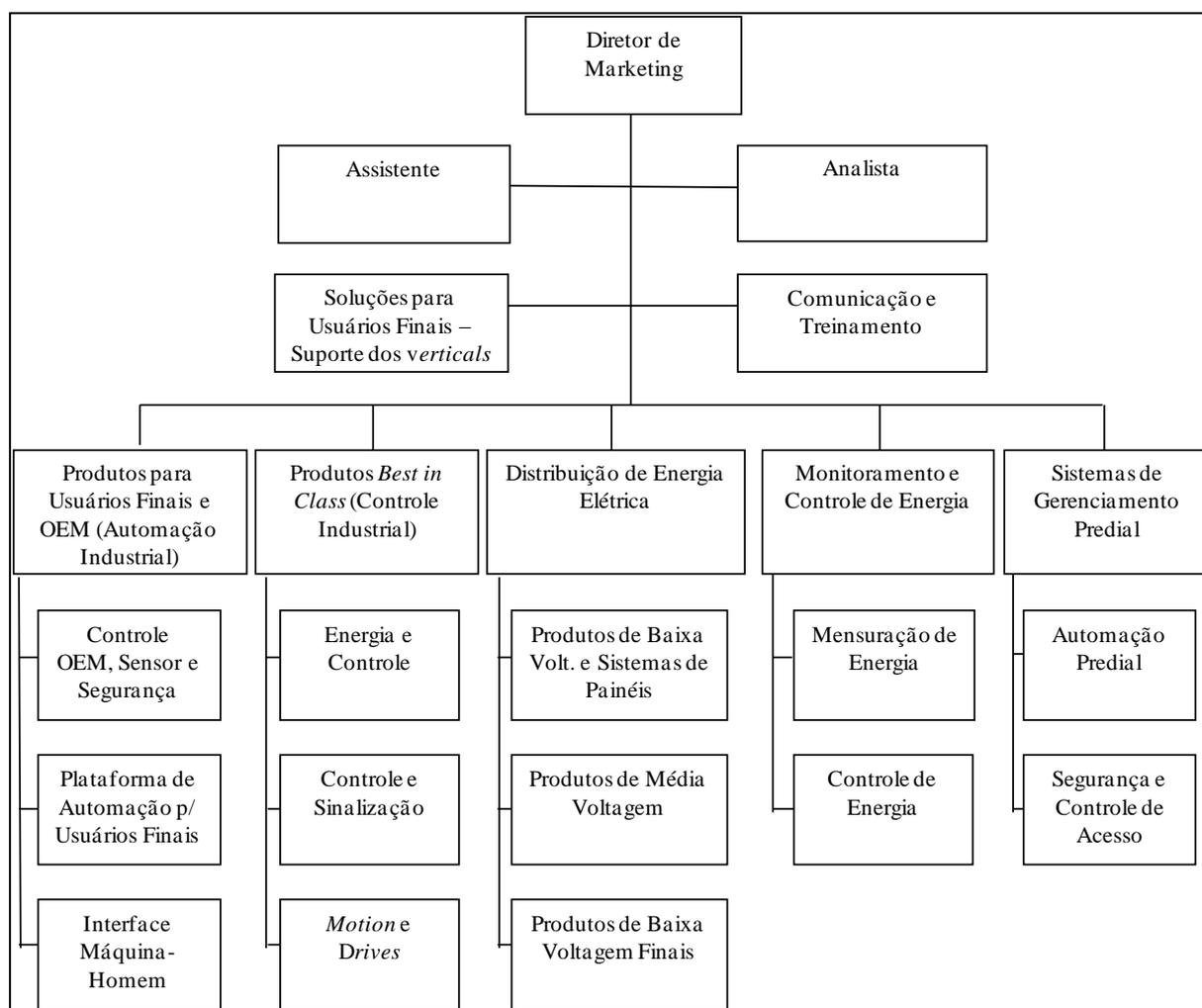
A interação funcional entre marketing e vendas não se dá numa matriz direta, mas é realizada, de modo geral, pela aproximação do relacionamento entre os gerentes de produto e pelos gerentes comerciais da empresa. Para uma melhor visualização da estrutura e entendimento das relações entre marketing e vendas, é demandado conhecer e descrever cada uma das diretorias envolvidas com as atividades de marketing. Primeiramente, é apresentado e descrito o organograma da diretoria de marketing; em seguida, a estrutura comercial da Schneider Electric Brasil.

A diretoria de marketing é dividida em torno de atividades apoio e gerências de produto. Na ilustração 54 (p. 219) estão presentes sete gerências, um analista e um assistente. Tanto o analista quanto o assistente trabalham junto do Diretor de Marketing no auxílio da função de diretoria. As gerências são divididas entre gerências de produto, de Soluções para Usuários Finais e de Comunicação e Treinamento.

A Gerência de Comunicação e Treinamento (GCT) foi reestruturada recentemente (aproximadamente dois anos) e absorveu as antigas atribuições da extintas gerências de Marketing Institucional e de Treinamento. Atualmente, a GCT é responsável por toda a comunicação institucional de marketing da empresa, bem como pela comunicação e pelo treinamento relativos aos produtos e soluções providos (exceto as ofertas de produtos realizadas pelas unidades de negócio). Cabe a essa gerência trabalhar de modo integrado com as gerências de produtos da diretoria e servir de suporte para as gerências comerciais. Pode-se inferir, pelas informações prestadas durante as entrevistas, que a GCT opera de modo matricial com as gerências de produto.

Apesar do realinhamento voltado para mercados da companhia, as gerências de produto organizadas por aplicações da Schneider Electric ainda são as principais responsáveis pelo desenvolvimento, pelo lançamento e pela oferta de produtos e soluções. Essas gerências estão divididas em cinco grupos de produtos: (1) Automação Industrial; (2) Controle Industrial; (3) Distribuição de Energia Elétrica; (4) Monitoramento e Controle de Energia; (5) Sistemas de Gerenciamento Predial. Entretanto, está previsto a partir de meados de 2009 um realinhamento

dessas gerências. A ideia é aproximar as aplicações existentes que hoje definem as estruturas para outra, mais próxima dos mercados atendidos. A empresa está realocando suas aplicações sob uma nova divisão. Cada gerência de produto será organizada por grupo de produtos e soluções voltadas para os mercados em que atua. Um exemplo dessa mudança é a junção das gerências de produto de Automação Industrial e de Controle Industrial. Atualmente, uma dessas gerências já incorpora o nome de Gerência de Produtos para Usuários Finais e OEM. É essa gerência que ficará imbuída, a partir desse segundo semestre, de cuidar de todos os produtos e soluções existentes na Gerência de Controle Industrial. A ideia da Diretoria de Marketing é reduzir as cinco gerências atuais em três gerências organizadas por grupo de produtos e soluções específicas para mercado.



**Ilustração 54 - Organograma da Diretoria de Marketing da Schneider Electric Brasil.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric Brasil Ltda. (2009c).

Cada gerência de produto possui chefes de produto e engenheiros de produto que são responsáveis por linhas específicas dentro do conjunto total de ofertas administradas na sua

gerência. Esses colaboradores são responsáveis pela configuração dos produtos e das estratégias de marketing para o mercado brasileiro sob supervisão da gerente de produto. Os engenheiros de produto são subordinados aos chefes de produto. A Sra. Patrícia Cavalcanti exemplifica a relação entre os dois dentro da gerência de produto:

Ele [chefe de produto] desenvolve todo o conteúdo [de marketing]. [...] Então, é ele que desenvolve o plano de marketing. Lógico, com a minha colaboração e orientação, mas ele também tem que desenvolver. O engenheiro de produto, não, aí ele seria puramente técnico. Então, o chefe de produto elabora as apresentações. Lógico, nisso a gente costuma envolver todos, mas o engenheiro de produto por si seria uma pessoa mais técnica [...], menos envolvido com a estratégia do produto. O chefe de produto [...] não pode ser só técnico. (CAVALCANTI, 2009).

No processo de desenvolvimento de produtos, cabe a cada chefe, em conjunto com o gerente de produto, definir as demandas locais brasileiras para serem apresentadas em comitês presentes na matriz da Schneider Electric. O gerente de produto é o responsável por representar os interesses locais junto aos centros de desenvolvimento de produtos e de marketing da corporação. Na estrutura brasileira não há uma subordinação dos colaboradores do Brasil com as estruturas presentes na alta administração da empresa, exceto a subordinação do presidente local à vice-presidência internacional. O trabalho do gerente de produto e dos chefes de produtos é limitado à internalização de produtos desenvolvidos fora do país e que tiveram suas propostas aprovadas por esses comitês centrais.

A Gerência de Soluções para Usuários Finais (GSUF) é uma estrutura nova dentro da Diretoria de Marketing. Criada após 2007, a GSUF tem o intuito de organizar as informações de mercado em torno dos *verticals* definidos pela Schneider Electric e trabalha de modo integrado com as gerências de produto. Atualmente, essa gerência desenvolve suas atividades em conjunto com a Gerência de Automação Industrial. Subordinados ao Gerente da GSUF encontram-se sete colaboradores especializados em cada um dos *verticals* definidos pela organização<sup>6</sup> (ilustração 55, p. 221).

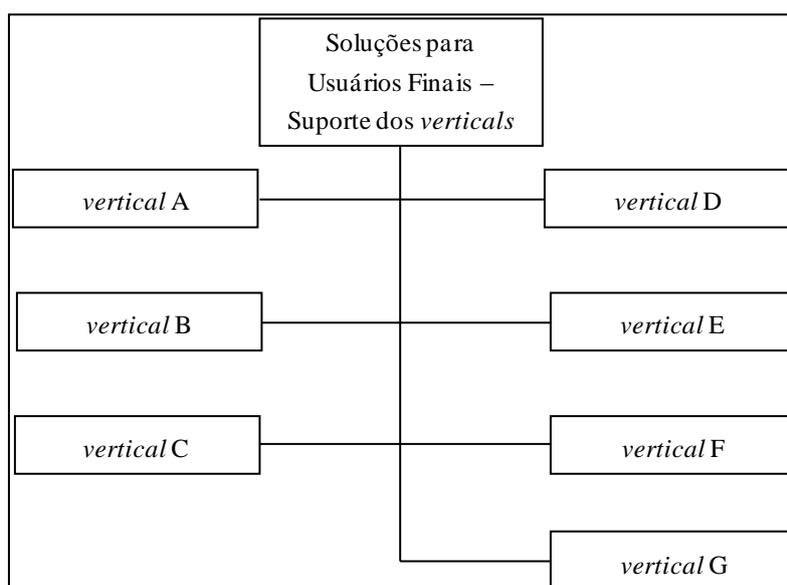
De fato, a GFSU trabalha de modo matricial com a Gerência de Automação Industrial. Cada responsável por *vertical* auxilia os gerentes, chefes e engenheiros de produto no posicionamento da oferta junto aos segmentos de mercado de interesse da companhia (*verticals*). Na fusão da Gerência de Controle Industrial, a nova gerência resultante também contará com a atuação da

---

<sup>6</sup> Não foi autorizada a divulgação dos nomes dos *verticals* para o presente estudo.

GSFU. A Sra. Patrícia Cavalcanti ressalta a importância da GSFU na atual estrutura da organização:

Então, o que mudou com os *verticals*? [Com eles] a gente definiu exatamente qual mercado a gente vai atingir, com qual tipo de solução, e a gente não está falando de venda, nós estamos falando de especificação, de criar um conceito do cliente, de passar detalhes para o cliente, da arquitetura que ele vai utilizar. Não é a venda em si, a venda continuaria sendo da mesma forma, mas a gente garante que a solução vai ser adquirida pelo cliente, porque o cliente quer daquela forma. Entendeu? Então, a gente não tinha essa garantia, como fazer a venda por meio dos canais? E não havia ninguém na outra ponta, falando para o cliente final. (CAVALCANTI, 2009).



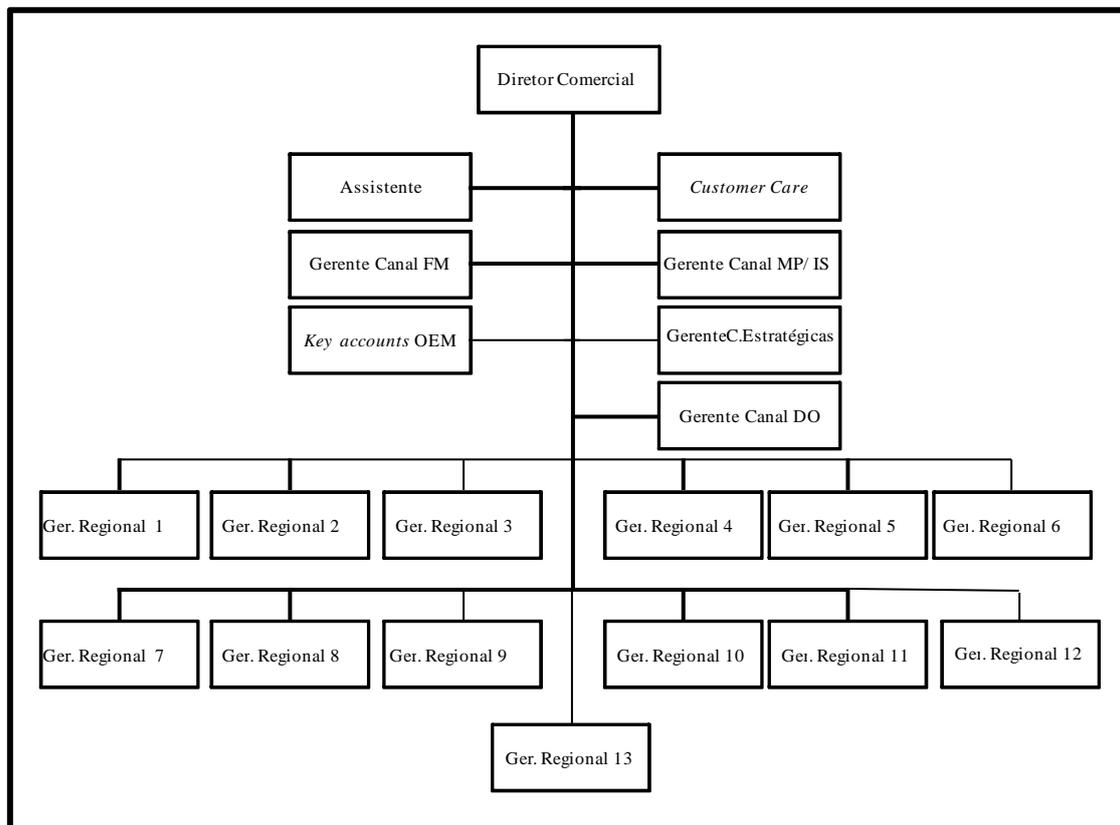
**Ilustração 55 - Estrutura da gerência de soluções para usuários finais da Schneider Electric Brasil.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric Brasil Ltda. (2009c).

A Diretoria Comercial possui uma característica mais matricial do que a encontrada na Diretoria de Marketing da Schneider Electric. Existem dois eixos principais: um, relacionado à disposição geográfica; o outro, alinhado aos canais de distribuição da empresa. Complementando essa matriz, existem outras gerências, voltadas para atendimento direto e para a administração de contas estratégicas. No organograma da empresa estão relacionadas dezenove gerências comerciais (ilustração 56, p. 222). As gerências são agrupadas em treze gerências regionais, quatro gerências de canais, uma gerência de Contas Estratégicas e uma gerência denominada *Customer Center* (voltada para atendimento telefônico e eletrônico).

Os eixos formados pelas gerências regionais constituem a forma estrutural pela qual a empresa atende a maior parte dos clientes de finalidade industrial e governamental da Schneider Electric. Cada gerência regional possui um território de vendas e atendimento definido pela diretoria e é

responsável pela administração dos recursos alocados nas estruturas físicas de suas sedes. A exceção se dá na gerência regional de São Paulo, cuja sede é a própria estrutura administrativa central da companhia no Brasil, e a filial de Curitiba – PR, localizada na estrutura da fábrica nesse Estado. A Schneider Electric possui filiais nas cidades de São Paulo – SP, Ribeirão Preto – SP, Rio de Janeiro – RJ, Belo Horizonte – MG, Curitiba – PR, Fortaleza – CE, Goiânia – GO, Joinville – SC, Parnamirim – RN, Porto Alegre – RS, Recife – PE, Salvador – BA e São Luís – MA.



**Ilustração 56 - Organograma da diretoria comercial da Schneider Electric Brasil.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric Brasil Ltda. (2009c).

Segundo o Sr. Ilídio L. Fernandes, a estruturação de cada regional depende da acessibilidade e do volume de negócios presentes nos territórios de comercialização da empresa. Em regionais de maior porte, como no caso de São Paulo, existem colaboradores especializados por canais de distribuição. A seguir, o Sr. Ilídio L. Fernandes explica de modo mais detalhado a forma como a sua regional operacionaliza seu trabalho:

Devido à extensão da filial São Paulo, eu tenho um benefício que eu consigo, que me auxilia, que é o fato dessa extensão grande: eu consigo ter um promotor dedicado a cada canal. Então, por que isso me facilita? Porque, a partir do momento em que eu consigo ter um promotor dedicado por canal, eu consigo ter esse consultor especialista

naquele canal. Então, isso me agrega muito valor, principalmente na qualidade do atendimento. Então, por exemplo, quando a gente tem o distribuidor, é um canal que exige uma competência mais comercial do vendedor. Se eu vou atender um usuário final, eu tenho que ter uma competência muito mais técnica do que comercial. Quando eu vou atender um fabricante de máquina, eu tenho que ter uma competência mais voltada à automação do que propriamente a produtos eletromecânicos. Quando eu vou atender um montador de painel, eu tenho que ter uma vocação mais de distribuição elétrica. Então, eu consigo ter equipes totalmente focadas, com características específicas para cada canal, diferentemente de outra filial menor que ele tem que ter, às vezes [generalistas]. Muitas vezes, ela tem um vendedor que precisa atender todos esses canais, e essa pessoa acaba tendo uma competência [mais ampla e geral]. Ou seja, ele acaba não sendo tão especialista naquele canal. Então, essa é a grande vantagem da filial São Paulo. (FERNANDES, 2009).

As gerências regionais alinham suas atividades de acordo com as políticas definidas pelas gerências de canais da empresa e são orientadas por definições advindas dos programas de ações construídos pelas gerências de produto da Diretoria de Marketing. Existe uma divisão bem clara de atribuições entre as filiais e a área de marketing. As filiais são responsáveis pelo atendimento e pela implantação do programa de ação da empresa, enquanto as gerências de produto são responsáveis por definir a agenda de visitas, clientes prioritários, estratégias de comunicação, preços e segmentos de mercado-alvo. A definição de tarefas dentro das regionais é definida da seguinte forma pelo Sr. Ilídio L. Fernandes:

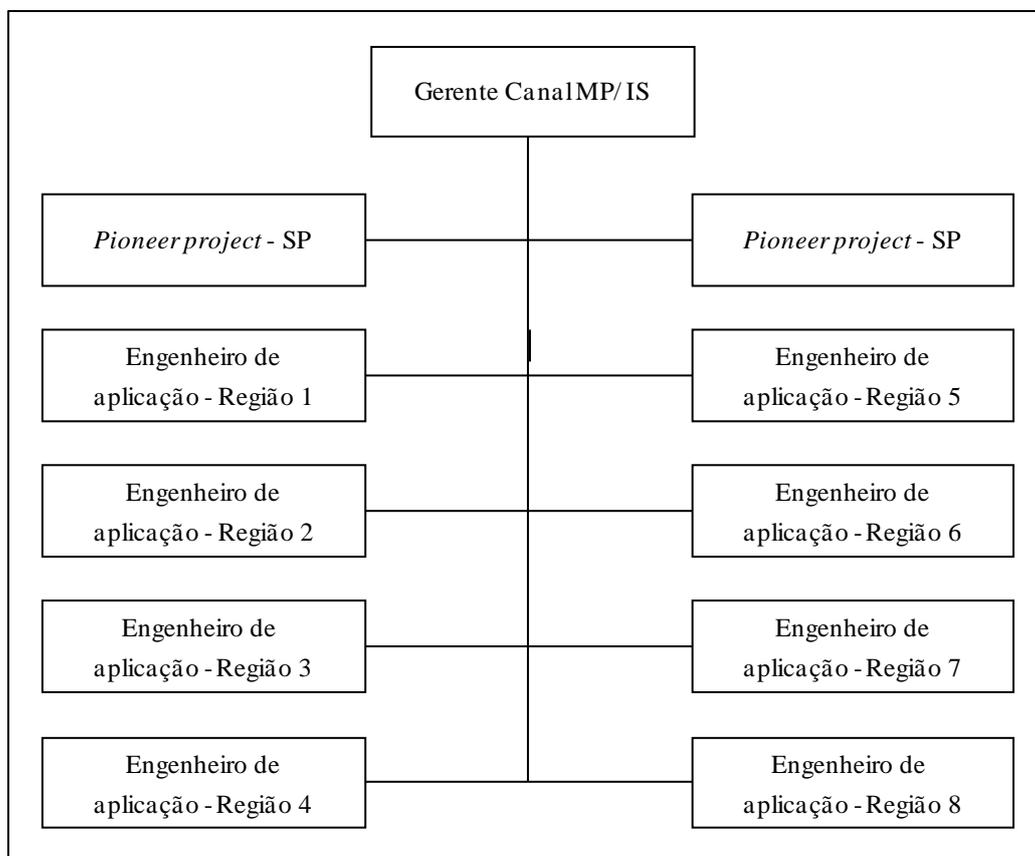
O que eu procuro fazer com os consultores é o seguinte: a função principal de uma filial é trazer o negócio para dentro de casa, independentemente se o negócio é bom ou não. Quem vai avaliar se o negócio é bom, muitas vezes, é o Marketing. Só que há sempre o nosso dedinho lá, dizendo: “Olha, isso aqui é um negócio estratégico, isso aqui é concorrência tal”. Agora, o Marketing tem a função, aqui, de nos auxiliar sobre qual é a melhor aplicação. A Schneider é uma empresa que te traz uma vantagem enorme na área comercial. Nós temos inúmeros produtos. Qualquer negócio em que a gente entre, a gente pode agregar quase que 100% à oferta. Então, dificilmente alguém vai deixar de te atender ou fechar as portas, porque você sempre tem uma oferta que se encaixa na empresa do [indivíduo]. (FERNANDES, 2009).

As gerências de canal são especializadas em cada um dos canais de distribuição de produtos e soluções da empresa. Atualmente, existem quatro gerências de canal: Gerência de Canal – Fabricante de Máquinas (FM); Gerência de Clientes OEM; Gerência de Canal – Distribuidores (DO); Gerência de Canal – Montador de Painel/Instalador de Sistemas (MP/IS). Conforme já relatado, essas gerências coordenam os colaboradores presentes nas regionais em função da especialização do atendimento em cada canal. Existe, junto a cada colaborador alocado nas regionais, uma subordinação dupla. As gerências de canal possuem autoridade funcional sobre os consultores (promotores de vendas) e engenheiros de aplicação. As principais funções das gerências de canal são alinhar as estratégias de vendas por canal atendido e dar suporte às regionais de menor porte, assessorando os consultores mais generalistas. O Sr. Joel Lombardi

resume a forma de trabalho das gerências de canais da Schneider Electric:

Aqui a gente faz assim, dentro dessa estrutura, a gente trabalha em uma [estrutura] matricial. [...] A filial atende os mesmos canais [definidos pela diretoria comercial]. O gerente da filial tem os mesmos canais e tem promotores, que a gente chama consultor, para atender cada canal. [...] E onde que entra, aqui, o gerente do canal? Como aqui [em São Paulo, por exemplo] há DO, MP/IS, FM. Nós trabalhamos numa matriz, a [gerência DO] faz a política estratégica para o canal. [...] nós somos responsáveis por fazer a política comercial e a estratégia. E aqui [na regional São Paulo] eles são os operacionais. (LOMBARDI, 2009).

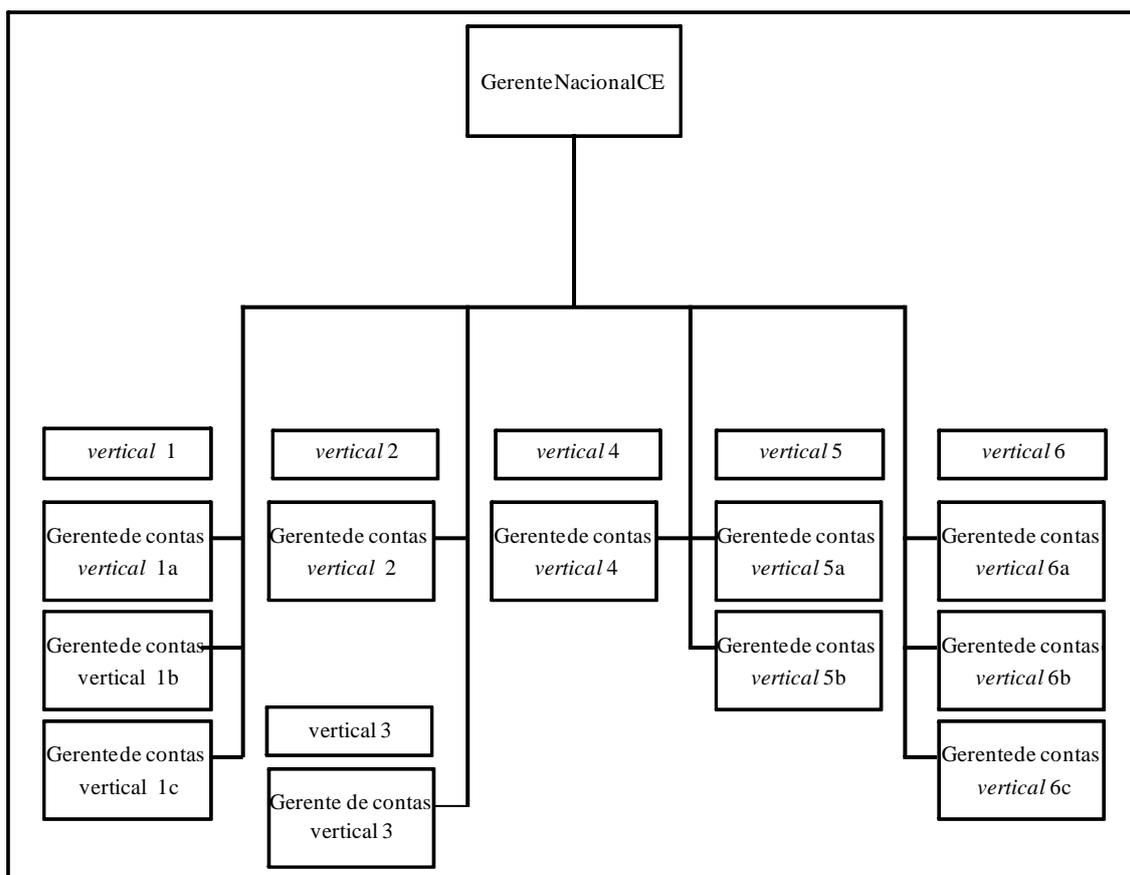
A relação entre as gerências de canais e as gerências regionais podem ocorrer de modo mais intensivo do que o relatado anteriormente. Um exemplo dessa interação pode ser vista no caso da subordinação dos engenheiros de aplicação e o gerente de canal MP/IS (ilustração 57). Em decorrência da demanda maior por serviços e desenvolvimento de projetos, o acompanhamento das atividades realizadas nas regionais se dá de modo mais integrado do que nas gerências de canal DO. As experiências obtidas por esses engenheiros podem ser compartilhadas por todos, e cabe à gerência do canal MP/IS conduzir a integração e a transferência de conhecimento entre os engenheiros alocados nas diversas regiões do país.



**Ilustração 57 - Relação do gerente de canal MP/IS e colaboradores alocados nas regionais da Schneider Electric.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric Brasil Ltda. (2009c).

A gerência nacional de contas estratégicas da Diretoria Comercial é dirigida para o atendimento de grandes clientes da empresa. Existem 11 gerentes de contas específicas subordinados ao Gerente de contas estratégicas. Cada gerente de contas específicas é responsável pelo atendimento de clientes relacionados um *vertical*, ou a um segmento de *vertical*, definidos pela organização (ilustração 58). Por se tratar de um assunto sensível dentro da organização, não está descrita, neste trabalho, a denominação dos *verticals* da empresa. Mesmo assim, foi possível verificar que alguns gerentes de contas específicas estão alterando seu escopo de atuação. Num dos *verticals* dedicados a um segmento agroindustrial, o Gerente de contas estratégicas não se limita a prospectar grandes clientes para Schneider Electric. A atribuição de função também o está direcionando para o atendimento e o assessoramento direto dos consultores alocados nas regionais junto ao conjunto total de clientes desse *vertical*. Essa nova atribuição poderá, com o tempo, desenvolver um novo eixo matricial, definido por mercados. Entretanto, por meio do entendimento das entrevistas e dos documentos disponibilizados, ainda não foi possível verificar o prazo e a intenção final da diretoria comercial sobre esse assunto.



**Ilustração 58 - Organograma da Gerência Nacional de Contas Estratégicas da Schneider Electric.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric Brasil Ltda. (2009c).

A gerência *Customer Center* da Diretoria Comercial é responsável pelo atendimento direto da empresa junto ao conjunto de clientes atuais e potenciais da empresa. Sob essa gerência existem responsáveis pelo serviço de *help desk*, *call center* e de assistência técnica. O serviço de *help desk* possui a atribuição de sanar dúvidas sobre uso e aplicações dos produtos da empresa. O *call center* é um canal de vendas diretas e possui colaboradores especialistas em pós-vendas, atendimento, pedidos e análise de vendas. A assistência técnica é responsável pelo serviço de verificação das condições de garantia e de encaminhamento dos produtos para reparo ou troca. De forma geral, a gerência *Customer Center* lida com situações contingenciais advindas de ligações telefônicas ou mensagens eletrônicas. Nas situações em que não há competências necessárias para resolução de problemas ou no acompanhamento e finalização de vendas, essa gerência encaminha e direciona os seus chamados para outras gerências da área comercial ou da área de marketing.

O relacionamento entre as estruturas existentes nas diretorias de Vendas e de Marketing ocorre de modo informal e intenso. Ao longo das descrições das gerências, ficou patente a necessidade de integração entre Comercial e Marketing da Schneider Electric. Notou-se uma maior integração entre os gerentes de produto e os gerentes regionais. Ao se confrontarem as entrevistas dos gerentes de marketing e dos gerentes comerciais, não foram encontrados pontos divergentes sobre a divisão de responsabilidades e a forma de trabalho empregadas por ambos os lados. Também não foram relatados exemplos de, ou transpareceu durante as entrevistas, resistência acerca da necessidade de compartilhar informações e seguir atividades propostas pelas outras gerências. A seguir são transcritas algumas passagens das entrevistas que reforçam a noção de colaboração intensa e integração informal entre as áreas de Marketing e Comercial da Schneider Electric:

Preço, quem determina é o Marketing, [...]. A área comercial [...] informa se está de acordo ou não. Se o preço está de acordo com o mercado ou não. Mas a estrutura de preços é Marketing, no nosso caso aqui é sempre Marketing. (LOMBARDI, 2009).

Se precisar, ele aciona ajuda do Marketing. Por exemplo, o Maurício [consultor da regional São Paulo] é um cara autossuficiente, praticamente, de produtos de baixa tensão. Ele entende tudo, mas, quando entra alta tensão, aí ele pede ajuda. Mas geralmente esses consultores têm parte técnica muito boa, eles conseguem resolver a situação, resolver o problema do cliente. Mas, quando não têm, eles pedem ajuda do Marketing, e o Marketing faz essa assessoria. (LOMBARDI, 2009).

Então, a gente tem um fluxo de informação [...] que é muito fácil. Então, tudo aqui é muito rápido, por quê? Porque são etapas muito rápidas. Se você ligar para mim para me perguntar sobre problema de logística, eu vou resolver. Problema financeiro, eu

vou resolver. Problema de entrega se substituiu o material, eu vou resolver. Problema de desconto, eu vou resolver. [A empresa nos dá muita] autonomia. E essa autonomia é bem utilizada, e eu acho que essa é a vantagem da Schneider. Nunca ninguém aqui utilizou de má forma. Então, isso traz muita agilidade. Se eu tomar uma decisão, não vai haver ninguém que vá barrar. Nem mesmo o diretor vai barrar. Porém, e aí voltando à política, o fato de a gente ter política, é muito fácil de você tomar decisão. Porque você sabe [...] você está norteado. Então você não vai nunca tomar uma decisão errada ou que lá na frente alguém vai te pegar e vá te travar. (FERNANDES, 2009).

Hoje, existe uma estrutura dentro do Marketing, paralela. Você tem o marketing atividade, que é aquela pessoa que responde por aquele número de ofertas e ela que define margem, que tem acesso às negociações lá fora, a preços de custo, campanhas, lançamentos, e assim vai. E você tem o marketing inteligente, que é o marketing que cuida dos *verticals*. Então, você tem uma pessoa, hoje, responsável por [*vertical A*], você tem uma pessoa responsável por [*vertical B*]. Você tem um cara responsável pela área de [*vertical C*]. Esse cara está muito mais voltado a desenvolvimento do negócio do que propriamente a análise dos preços. É um cara muito mais estratégico. A gente [Gerência Regional da Diretoria Comercial] pega um negócio, leva para eles, e eles analisam qual seria a melhor oferta para aquela aplicação. Então, é uma novidade, mas é uma novidade que vem dando um bom resultado dentro da Schneider. (FERNANDES, 2009).

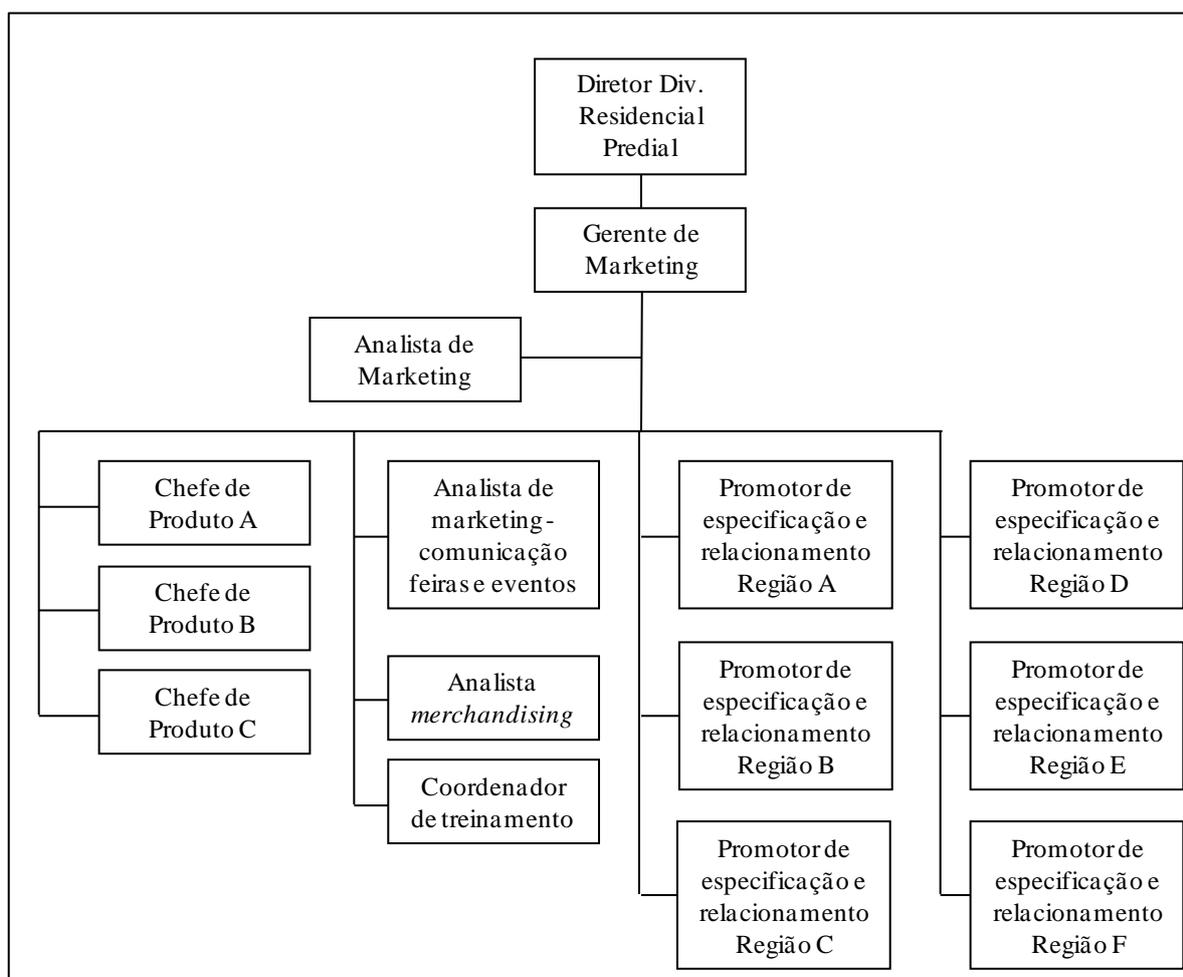
[...] todo mundo aqui, hoje, sabe qual a função de cada área. Então, a gente consegue aqui, muitas vezes, se multiplicar. Em vez de ter o Ilídio como Gerente da filial visitando um cliente, junto com o consultor, junto com um cara de Marketing, junto com um cara do financeiro, aqui a gente sempre deixa a transparência. E o pessoal já começa a ter tanto conhecimento dos clientes que acaba fazendo visitas sozinho. E, mesmo ele fazendo a visita sozinho, ele sabe até onde pode ir e com o que pode se comprometer para que isso não afete o trabalho do outro. Então, o Marketing, hoje, tem acesso livre aos clientes. Na maioria das vezes ele vai com o consultor, porque o consultor é o que acaba dando a continuidade no trabalho. Mas ele é extremamente capaz e tem a liberdade de visitar os clientes, sozinho. E conhece os clientes. Isso que é o bom. Não é um cara de marketing que fica sentado aqui dentro só esperando ter informação. Isso é uma das vantagens nossas também. (FERNANDES, 2009).

Então, aí é importante entender como que a Schneider define responsabilidades. Aqui na Schneider é definido o seguinte: quem é responsável por trazer, fazer números, volume de negócios, seria a equipe comercial. E o Marketing tem a responsabilidade de garantir a margem. Então, a interação entre o Marketing e a equipe comercial é constante. Porque o Comercial chega com negócio, nem sempre esse negócio se enquadra dentro da política. Às vezes, um projeto grande precisa de descontos adicionais, e o Marketing tem isso como responsabilidade. Então, ele precisa dar anuência do Marketing para realizar o negócio. O Marketing tem que preservar a margem do seu produto, dos negócios da empresa. Então, essa interação com o Comercial é quase diária em relação ao produto. A gente passa todas as nossas estratégias para o Comercial [que deve passar para os clientes] a melhor forma para definir os nossos produtos. E, por outro lado, sempre que ele precisar extrapolar as políticas acordadas, ele vai precisar de uma anuência do Marketing. (CAVALCANTI, 2009).

O vendedor tem aquela agenda dele de dia a dia, mas, quando ele vai apresentar uma oferta, normalmente ele nunca vai sozinho [...] Então, o que é feito? O Marketing tem a lista de clientes que ele quer desenvolver, e também o vendedor vai sentir as necessidades do dia. Sempre que ele precisar, ele vai pedir o apoio do Marketing, e aí o Marketing é que vai dar a sua disponibilidade de agenda. Por outro lado, quando o Marketing, está dentro da programação de marketing com aquelas visitas, a gente tem

um calendário. [...] A formulação dos clientes-chave, a gente faz com o Comercial. Então, a gente faz plano de marketing, o que inclui todos os clientes-chave. (CAVALCANTI, 2009).

A estruturação de marketing presente nas unidades de negócios é similar às encontradas nas diretorias de Marketing e Comercial da Schneider Electric. A diferença se dá no fato de que essa estrutura organizacional de marketing se encontra subordinada a um diretor responsável por toda a unidade de negócios. E é por meio dessa diretoria que as ações de marketing das unidades de negócios são acompanhadas pelas diretorias Comercial e de Marketing da empresa. Não há subordinação direta entre as áreas comerciais e de marketing das unidades de negócios, com as diretorias respectivas presentes na estrutura central da empresa no Brasil. Um exemplo da estruturação das unidades de negócio pode ser observado na estrutura da Gerência de Marketing da Unidade de Negócios Residencial e Predial – Prime (ilustração 59).



**Ilustração 59 - Estrutura da gerência de marketing da unidade de negócios residencial e predial Prime.**

Fonte: Adaptado de Schneider Electric Brasil Ltda. (2009c).

Conforme apresentado na ilustração 59 (p. 228), a Gerência de Marketing reporta diretamente à Diretoria Residencial e Predial Prime. Segundo a Sra. Isabel Sato, não existe ligação direta de suas atividades com a Diretoria de Marketing da Schneider Electric. A única exceção ocorre com os assuntos ligados à imagem corporativa da empresa. A unidade de negócios funciona de forma autônoma perante a estrutura principal da empresa. A seguir é transcrita a forma de trabalhar da unidade, segundo o ponto de vista da Sra. Isabel Sato.

A Prime, na realidade, tem uma estrutura, hoje, que é diferente da estrutura quando você olha para [...] a unidade industrial. Não só em termos de marketing, mas também em termos de venda. E também isso está se espelhando, hoje, em outras áreas. Por exemplo, logística, por exemplo, *call center*. Por quê? Porque você tem que ter um início, meio e fim. Então, se a base do meu cliente, se o perfil do meu cliente tem como essência o varejo, então desde a minha equipe de vendas, a minha força de vendas, ser especialista nesse mercado até passando por marketing, passando por *call center*, passando por engenharia de produto, área de desenvolvimento e pesquisa, até a finalização, que é a entrega dessa mercadoria no cliente, ela tem que estar toda amarrada. É uma estrutura que tem que ter começo, meio e fim. Então, por isso, que cada vez mais, durante esse período de final de 1999 até 2009, a gente vem trabalhando com essa estrutura. Então, nós até denominamos como a Prime [...] [entretanto ela já] está deixando de ser Prime por conta da migração de marca. Então, a gente está trabalhando a unidade com *business unit* residencial e predial. (SATO, 2009).

Ao longo da fala anterior da Sra. Isabel Sato, transparece a ideia de migração de marca definida na empresa como um todo. Essa é umas das poucas ações que sofrem ação direta da Gerência de Comunicação e Treinamento, subordinada à Diretoria de Marketing. Outras ações que são subordinadas a gerências externas à unidade de negócios são relacionadas ao fornecimento de informações que servem para alimentar os comunicados institucionais internos e externos da empresa e a prestação de contas para elaboração do relatório consolidado de marketing da Schneider Electric Brasil junto à sua matriz.

[A Gerência de Marketing da Prime se reporta] ao Diretor da *business unit* (o residencial e predial). Eu me reporto a ele, salvo alguns trabalhos em conjunto que precisam ser feitos. Por exemplo, no relatório anual de marketing, em que você tem toda uma base de dados e uma atualização de mercados que precisam ser feitas. Então, nesse caso, a gente faz um trabalho em conjunto. Então, ele [Sr. David Claudino] marca uma reunião com todos os gerentes de marketing, e aí eu participo também. Por quê? Porque você tem que consolidar o relatório para encaminhar para a França (SATO, 2009).

A Gerência de Marketing da área residencial possui chefes de produtos e de outras atividades de comunicação de marketing. Na Gerência de Marketing da Prime, as funções de comunicação de marketing não estão concentradas em uma única pessoa, como ocorre na Diretoria de Marketing, mas são atribuídas a colaboradores distintos. Existem responsáveis para as

atividades de *merchandising*, feiras e eventos, treinamento, e promotores de especificação e relacionamento. Entretanto, decorrente do processo de concentração de marcas e da necessidade de realinhamento das estruturas de marketing frente às diretrizes estabelecidas pela matriz da Schneider Electric, haverá alterações na estrutura organizacional dessa gerência.

Está prevista para o segundo semestre de 2009 uma reestruturação organizacional das atividades de marketing dentro da unidade de negócios residencial e predial. É provável que haja uma maior integração das atividades de comunicação de marketing dentro da estrutura da Gerência de Marketing da unidade de negócios e melhor coordenação dos promotores de especificação e relacionamento. Essas mudanças possuem o intuito de aprimorar a execução das atividades de marketing e aumentar a agilidade de resposta perante o mercado residencial. Além dessas alterações, há outras iniciativas que indicam, em médio prazo, uma releitura da necessidade de isolamento dessa unidade de negócios. Ao se reestruturarem as gerências de produto da Diretoria de Marketing, surgiu a possibilidade de desvincilhar os chefes de produto das aplicações estritamente industriais originais. Em especial, na linha de proteção de baixa tensão, o uso desses materiais elétricos possui aplicação tanto para finalidade industrial quanto para finalidades residenciais. Essa oportunidade está sendo utilizada para o desenvolvimento de um novo posicionamento de produto, realizado em conjunto com a Gerência de Marketing da Prime e com a Diretoria de Marketing. A Sra. Isabel Sato, em sua entrevista, descreve essa experiência.

Nós temos um produto que a gente está lançando que é um produto de proteção elétrica. E aí, na realidade, esse produto está sendo trabalhando a quatro mãos, por quê? Porque ele é um produto de distribuição elétrica em que a gerência de [produto] fica abaixo do David, é o gerente de [produto] de distribuição elétrica. E, como esse produto também se aplica no varejo, então eu também estou trabalhando nesse lançamento. Então, você tem o gerente de [produto] da distribuição elétrica e o gerente de marketing da unidade residencial e predial. Os dois trabalhando em conjunto, por quê? Porque a gente tem, na realidade, clientes de varejo que vão comprar esse produto. Então, esse é um piloto que a gente está fazendo a quatro mãos. [...] Exatamente [nesta situação há complementação das áreas]. Eu estou falando em piloto, porque é a primeira vez que a gente faz isso. [...] Esse é um trabalho que a gente está fazendo, por quê? Porque o gerente de [produto] tem muito a essência do desenvolvimento do produto, que é técnico. Na realidade, distribuição elétrica: disjuntores e DRs. Então, são produtos que têm uma carga técnica muito grande, mas em que não existe a linguagem do varejo. Então, vamos trabalhar com essa outra ponta, que tem a linguagem do varejo, para a gente decodificar e fazer o produto chegar ao varejo de uma forma mais fácil, uma linguagem já mastigada. Para chegar ao eletricitista, lá, de uma forma mais tranquila, vamos dizer assim, e não tão técnica. Então, é um piloto que a gente está fazendo. Está caminhando bem. De outra ponta, o que nós temos? A parte de distribuição elétrica, que hoje é vendida pela área residencial. Essa parte de distribuição elétrica, quem atua junto à força de vendas do residencial é a equipe do David, com algumas intervenções, quando necessárias, do marketing daqui (SATO, 2009).

Por fim, não há como asseverar até o presente momento, com precisão, o encaminhamento das ações de estruturação organizacional presentes dentro da unidade de negócios residencial e predial. No entanto, apesar da independência da estrutura de marketing da unidade em relação à estrutura centrada na Diretoria de Marketing, existe uma preocupação atual de manter alinhada a imagem corporativa da empresa, bem como de orientar as ações das atividades de marketing para os mercados de interesse da empresa. Em relação à área comercial da unidade de negócios, a estruturação se dá no uso de uma matriz formada por um eixo geográfico igual aos definidos pela Diretoria Comercial e na especialização de canais de distribuição, como, por exemplo, *home center* e varejistas especialistas em materiais elétricos. Sob solicitação da Gerência de Marketing da unidade residencial e predial, não foi possível detalhar com mais precisão a estruturação de vendas no presente relato. E, devido às limitações de acesso do pesquisador às outras unidades de negócios, as considerações sobre as similaridades das atividades dessas outras estruturas com a estrutura de marketing e vendas da unidade residencial e predial foram tomadas perante as declarações feitas pela diretoria de marketing da empresa.

No quadro 16 é apresentado um resumo sobre a estrutura de marketing da Schneider Electric Brasil.

**Quadro 16 - Resumo sobre a estrutura de marketing da Schneider Electric Brasil.**

<b>Resumo da estrutura de marketing</b>
A estrutura de marketing está presente na Diretoria de Marketing, Comercial e em gerências equivalentes sob o comando de diretores representantes das unidades de negócios
A Diretoria de Marketing possui gerências de produtos e uma Gerência de Comunicação e Treinamento, bem como uma nova Gerência de Mercado ( <i>verticals</i> )
As gerências de produtos tendem a agrupar suas atividades de modo mais próximo aos mercados
A gerência voltada para o entendimento do mercado trabalha de modo matricial com a gerência de produto para usuários finais
A Diretoria Comercial esta estruturada de modo matricial em dois eixos: um, geográfico; o outro, baseado em canais de distribuição. Além disso, possui uma gerência de <i>customer center</i> e outra para atender contas estratégicas.
A gerente de contas estratégicas conta com gerentes de grandes contas especializados em <i>verticals</i> . A tendência é de que esses gerentes de grandes contas passem a conduzir o processo de vendas em torno de todo o seu vertical de atuação.
As atividades de marketing estão bem divididas entre a Diretoria de Marketing e a Comercial. As gerências de ambas as diretorias trabalham de modo complementar para a execução e a formulação dos programas de ação de marketing. Essa relação ocorre de modo informal e intenso.
As unidades de negócio espelham sua estruturação no modelo adotado nas diretorias de marketing
A Gerência de Marketing possui autonomia administrativa em relação à Diretoria de Marketing. Entretanto, ela trabalha de modo colaborativo em questões que envolvam ambas as estruturas.

#### 4.4 Apresentação das análises da pesquisa de campo

A segunda parte do presente capítulo apresenta as análises obtidas a partir dos casos estudados em relação à revisão teórica desenvolvida na tese. A organização dessas análises se divide em três subitens. O primeiro desenvolve as análises teóricas presentes no caso da empresa Conexel. O segundo trata das análises teóricas presentes no caso da Schneider Electric. Por último, o terceiro subitem busca, por meio das análises realizadas anteriormente, visualizar os possíveis pontos de convergência e divergência para a replicação teórica a partir da consolidação das análises individuais dos casos.

A comparação dos casos com a revisão teórica foi desenvolvida com o intuito de ajudar a responder ao problema de pesquisa da tese e gerar novos *insights* de conhecimento sobre as interações e os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing. Esses *insights* são o resultado das análises contidas no terceiro subitem da segunda parte do capítulo. E a replicação teórica das análises foi garantida pela utilização de organizações distintas entre si em relação a sua personalidade jurídica, número de colaboradores e tempo de funcionamento. O quadro 17 apresenta as características gerais das organizações estudadas.

**Quadro 17 - Dados resumidos das organizações estudadas.**

	<b>Conexel</b>	<b>Schneider Electric</b>
<b>Tipo</b>	Empresa limitada nacional com direção familiar	Empresa de capital aberto com atuação internacional
<b>Início das atividades</b>	1975	1932
<b>Número de colaboradores no Brasil</b>	270	1.556

#### 4.5 Análises sobre o caso presente na Conexel

O caso da Conexel refletiu diversos conceitos presentes na literatura. Foram encontrados elementos teóricos sobre as estratégias adotadas pela empresa e que explicam as suas estruturas de marketing. A seguir são apresentadas as análises do caso.

As estratégias da empresa Conexel podem ser analisadas dentro de uma lógica hierárquica seguindo uma divisão entre estratégias corporativas, competitivas e funcionais de acordo com as ideias de Hax e Majluf (1996), de Harrison (2005), bem como de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

As estratégias corporativas da Conexel se resumem na escolha do aumento do escopo de atuação da empresa. Essa organização buscou alterar a sua oferta de produto junto ao mercado no qual já atuava. Simultaneamente, a empresa aumentou sua compreensão do mercado: o que primeiramente era visto como um mercado para interfaces eletroeletrônicas passou a ser analisado e percebido como um mercado de soluções em energia. Essa opção da organização se configura como uma decisão de crescimento baseada no desenvolvimento de novos produtos e novos mercados conforme advogado por Ansoff (1957). A forma como a empresa avaliou e decidiu alocar os seus recursos contou com a avaliação das forças competitivas presentes no mercado de soluções de energia. Por meio da escolha de se associar com outras empresas, a Conexel melhorou as condições de competitividade para aproveitar a atratividade do mercado escolhido. Nessa situação aparecem os conceitos presentes na matriz GE (KOTLER; KELLER, 2006).

A estratégia competitiva da Conexel busca a criação de ofertas de bens e serviços diferenciados dos concorrentes diretos. A forma de alcançar essa diferenciação se dá por meio da ideia de customização de produtos e desenvolvimento de projetos, sistemas integrados voltados para o mercado de energia. Além dessa postura da empresa, no caso apresentado não se notou uma grande ênfase com custos. O posicionamento estratégico reflete uma busca por liderança em diferenciações. Entretanto, tais diferenciações não ocorrem sobre produtos, conforme defendido por Porter (1999). A organização percebe o seu mercado como muito competitivo, e para se manter numa posição de destaque a empresa diferencia suas ofertas de bens e serviços sob uma ótica de valor percebido dentro da ideia do relógio estratégico (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Pode-se dizer que a Conexel se posiciona com uma diferenciação focada. Existe outra razão que explica a confiança em manter a liderança no mercado no qual atua. Por meio de parcerias estratégicas e desenvolvendo de projetos inovadores, a empresa cria barreiras de entrada junto aos seus concorrentes. Os exemplos presentes no caso sobre os processos de homologação e certificação, assim como o compartilhamento de informações com as empresas parceiras, são formas de obter um sistema *Lock-in* sob a ótica do modelo Delta (TOLEDO; QUELOPANA; POLERO, 2005, HAX; MAJLUF, 1996). As empresas parceiras agem como complementadoras da Conexel dentro de uma proposta de criação de valor (QUADROS JUNIOR, 2005). Pode-se assumir de forma indireta que a criação dessas barreiras também é prevista em Bezanko *et al.*(2008) e constitui meios de garantir competências futuras de inovação (PRAHALAD, 2004). Outra forma de analisar a postura da empresa se dá por meio

da compreensão da formulação estratégica em condições hipercompetitivas de Johnson, Scholes e Whittington (2007), visto que a empresa busca alcançar suas vantagens por meio de sua velocidade e flexibilidade para alterar suas ações no mercado em relação aos concorrentes.

A estratégia de marketing da Conexel, de acordo com o que foi descrito no caso, não se resume a uma postura funcional da organização. Foi apresentado que essa estratégia direciona o comportamento de toda a organização e é próprio do posicionamento competitivo da empresa. As ideias que refletem essa postura são encontradas em Lambin (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2005) e Cravens e Piercy (2007).

A segmentação de marketing da empresa é feita integralmente e segue as ideias apresentadas por Etzel, Walker e Stanton (2001), bem como por McCarthy (1982). E a escolha de atuação dos segmentos ocorre de modo similar ao marketing diferenciado (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). O posicionamento de marketing se dá por atributo em específico pela tradição da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Existe um planejamento de marketing na organização conforme descrito por Ferrell e Hartline (2006), mas não foram encontradas evidências sobre sua formalização conforme descrito por Campomar (1983).

A estrutura organizacional da Conexel pode ser vista como uma estrutura mista. Em sua administração central encontram-se elementos teóricos que a definem mais como tradicional modificada e funcional (LUNDGREN, 1974, VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). A organização mantém essas características principalmente nas áreas voltadas para administração, como Contabilidade, Finanças, TI etc.. Sob uma mesma diretoria, verifica-se a presença de uma Gerência Geral em que estão incluídas todas as atividades de marketing. Essa estrutura, apesar de formalmente possuir um nível hierárquico inferior dentro da estrutura organizacional como um todo, exerce grande influência nos rumos da empresa. De fato, o organograma não expressa corretamente as relações reais existentes e corroboram, em parte, as ideias de Barnes *et al.* (1970). Esses autores (BARNES *et al.*, 1970) defendem que as empresas normalmente usam uma mistura de bases para agrupar suas atividades.

A estrutura da Gerência Nacional de Vendas não possui muitos níveis hierárquicos adjacentes. A única exceção se dá na formalização de gerentes regionais responsáveis pela administração das filiais da empresa. Dentro da estrutura da Gerência Nacional de Vendas encontram-se elementos simultâneos presentes na literatura sobre uso de matrizes, estruturas em redes e

desenvolvimento de coalizão de marketing. De modo geral, a organização de marketing se estrutura organicamente (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002, RUEKERT; WALKER JUNIOR; ROERIN, 1985). A relação entre o gerente de Distribuidores e Revendedores com os vendedores da empresa reflete uma matriz definida por canais de distribuição e regiões de vendas (LUNDGREN, 1974, DAFT, 1995, BURTON; OBEL, 1998, VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). A forma como os gerentes de produto operam junto com as empresas parceiras indica a existência do conceito de coalizão de marketing desenvolvido por Achrol (1991). Pode-se dizer também que as relações entre os gerentes de produto e as empresas parceiras refletem os conceitos sobre formas relacionais de marketing descritos por Ruekert, Walker Junior e Roering (1985). A interação interna entre os vendedores, o Coordenador de Marketing, gerentes de produto e demais gerentes conjeturam a ideia de George, Freeling e Court (1994) acerca das novas estruturas de marketing. Essa estrutura é organizada numa rede de colaboração que funciona simultaneamente junto a elementos centrados em áreas geográficas, funcionais e de canais de distribuição. Na Conexel existem tanto integradores quanto especialistas. Os colaboradores dentro da estrutura da Gerência Nacional de Vendas são integradores no momento que atuam junto aos clientes, bem como são especialistas na *expertise* técnica para o desenvolvimento da oferta para esses mercados. Na estrutura da Gerência Nacional de Vendas da empresa é difícil definir exatamente quais são os colaboradores integradores e quais são os especialistas. A empresa demanda ambas as características e não possui definições rígidas das atribuições de tarefas de cada funcionário. A lógica dessa opção está na formação de uma rede interna de trabalho baseada em equipes. A configuração dessas equipes depende das condições atuais do mercado no qual a Conexel opera. Desse modo, existe dentro da empresa uma flexibilidade para utilizar colaboradores no atendimento do mercado e, ao mesmo tempo, tornar flexíveis as equipes internas que dão suporte aos profissionais de contato. Portanto, verifica-se a aplicação das ideias de Wooley e Lawler III (2006) dentro da Conexel. De um lado, há pessoas na camada frontal da rede de trabalho; de outro, posicionam-se pessoas na camada de bastidor dessa rede.

A interação entre as estratégias da Conexel e as estruturas de marketing é compreendida a partir dos conceitos encontrados nas análises anteriores. As análises das estratégias demonstram uma tendência de atuação em mercados competitivos. O aumento do escopo de atuação decorre da necessidade de não depender de uma única oferta baseada em interfaces elétricas, mas perceber uma mudança de comportamento de mercado que demanda soluções mais complexas e, portanto, expõe a Conexel a um universo maior de empresas competidoras. A migração da

influência das estratégias de marketing do nível funcional para o nível competitivo indica também que a empresa se apresenta em um mercado mais competitivo, de acordo com o apresentado por Morris e Pitt (1994) e verificado por Scare (2008). A estrutura organizacional de marketing da empresa apresenta um formato de difícil visualização. Conforme apresentado nas análises, encontraram-se elementos presentes em teorias mais contemporâneas de estrutura organizacional de marketing. Numa mesma estrutura, a Conexel agrega conceitos de matriz, trocas relacionais, rede e coalizão. O grau de abstração e a complexidade de operação entre as pessoas envolvidas dentro da Gerência Nacional de Vendas corroboram a ideia de desestruturação e intensificação das relações informais presente nos estudos de Kahn (2009) e Haekel (2006). Nesse caso, pode-se dizer, sob a luz do conceito de Kahn (2009), que existe a presença intensa de iniciativas funcionais cruzadas. Não foram percebidos, ao longo do caso estudado, os elementos teóricos que questionam a perda de identidade de marketing (WEBSTER JUNIOR; MALTER; GANESAN, 2005). Na Conexel, os colaboradores entendem os conceitos que influenciam suas atividades. Durante o relato do caso, foi descrito que a estrutura organizacional da empresa será reformulada e que a função de marketing já se baseou num departamento isolado dentro da Gerência Nacional de Vendas. A extinção desse departamento foi decorrente da necessidade de aproximar o marketing das gerências de produto e da estrutura de atendimento da empresa. Essas informações são evidências sobre a necessidade de as estruturas se adequarem às estratégias na Conexel. E, de forma dedutiva, nota-se que a estrutura formal de marketing funcional desapareceu a partir do momento em que a orientação de marketing passou a ser demandada pela empresa. Portanto, pode-se dizer que a Conexel é uma empresa que atua em um mercado competitivo com tendência para hipercompetitividade e que alinha suas estratégias de modo a sustentar vantagens competitivas demandadas nesse mercado. As estratégias da empresa condicionam as estruturas de marketing. Essas estruturas se materializam em torno de características orgânicas flexíveis. As considerações sobre a influência entre as estratégias e estruturas de marketing do caso corroboram a ideia consolidada a partir da exposição encontrada na tabela 6 (p. 114), que foi desenvolvida como resultante da discussão teórica sobre a relação entre estratégias e estruturas.

No quadro 18 (p. 237) são resumidos os principais conceitos encontrados no caso presente na Conexel.

**Quadro 18 - Resumo dos conceitos presentes no caso na Conexel.**

Conceitos	Autores
Divisão entre estratégias corporativas, competitivas e funcionais	Hax e Majluf (1996) e Harrison (2005)
Decisão de crescimento	Ansoff (1957)
Condições de competitividade para aproveitar a atratividade do mercado escolhido	Kotler e Keller (2006)
Ofertas de bens e serviços sob uma ótica de valor percebido	Johnson, Scholes e Whittington (2007)
Sistema <i>Lock-in</i> (modelo Delta)	Toledo, Quelopana, Polero (2005) e Hax e Majluf (1996)
Complementadores	Quadros Junior (2005)
Criação de barreiras	Bezanko <i>et al.</i> (2008)
Competências futuras	Prahalad (2004)
Estratégias em condições hipercompetitivas	Johnson, Scholes e Whittington (2007)
Estratégia de marketing direciona o comportamento da organização	Lambin (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2005) e Cravens e Piercy (2007)
Segmentação de marketing	Etzel, Walker e Stanton (2001) e McCarthy (1982)
Escolha de atuação dos segmentos	Kotler e Armstrong (1999)
Posicionamento de marketing	Kotler e Armstrong (1999)
Planejamento de marketing	Ferrell e Hartline (2006)
Organograma tradicional modificado e funcional	Lundgren (1974) e Vasconcellos e Hemsley (2002)
Organograma não expressa corretamente as relações reais	Barnes <i>et al.</i> (1970)
Elementos simultâneos presentes na literatura sobre uso de matrizes, estruturas em redes e desenvolvimento de coalizão de marketing	Vasconcellos e Hemsley (2002) e Ruekert, Walker Junior e Roerin (1985)
Matriz	Lundgren (1974), Daft (1995), Burton e Obel (1998) e Vasconcellos e Hemsley (2002)
Coalizão de marketing	Achrol (1991)
Conceitos sobre formas relacionais de marketing	Ruekert, Walker Junior e Roering (1985)
Rede de colaboração	George, Freeling e Court (1994)
Rede composta de camada frontal e de bastidor	Wooley e Lawler III (2006)
Migração da influência das estratégias de marketing do nível funcional para o nível competitivo frente ao mercado mais competitivo	Morris e Pitt (1994) e Scare (2008)
Desestruturação e intensificação das relações informais	Kahn (2009) e Haekel (2006)
Iniciativas funcionais cruzadas	Kahn (2009)
Relação entre estratégias da empresa e estruturas de marketing	Tabela 6 da tese (p. 114)

#### 4.6 Análises sobre o caso presente na Schneider Electric

O caso da Schneider Electric refletiu diversos conceitos presentes na literatura. Foram encontrados elementos teóricos sobre as estratégias organizacionais adotadas pela empresa e que explicam as suas estruturas de marketing. A seguir, são apresentadas as análises do caso.

A definição da empresa em alcançar e manter uma liderança mundial como especialista em administração de energia por meio da priorização de um desenvolvimento de produtos e

soluções com eficiência energética e responsabilidade socioambiental constitui a principal decisão corporativa que norteia o seu crescimento. A alocação de recursos é baseada na aquisição de empresas ligadas aos interesses de mercado da companhia e na concentração de suas operações e receitas nas novas economias. Além disso, essa decisão corporativa visa aproveitar a integração dos negócios para alcançar esse objetivo. Diversos conceitos estão presentes na formulação estratégica corporativa da empresa. No caso relatado, nota-se que a empresa quase dobrou de tamanho nos últimos anos, adquirindo novos negócios e buscando alinhá-los de modo a compartilharem os recursos previamente existentes e vice-versa.

A empresa busca o crescimento conforme descrito por Ansoff (1988) e Baumol (1964). Existe uma análise de atratividade, dado que é levado em consideração, nas decisões estratégicas, o aproveitamento das taxas de crescimento dos mercados em que ela atua. De um lado, esses mercados demandam cada vez mais soluções para a obtenção crescente de eficiência energética; do outro, existe um grande potencial de crescimento econômico nos mercados presentes em países emergentes. A competitividade é vista pela ótica da necessidade de geração de economias e escala e de escopo para atuação nesses mercados. A Schneider Electric busca essas competências por meio da coesão de suas operações e na rápida integração das novas aquisições. Esse balanço de alocação de recursos está previsto nas considerações de Hooley, Saunders e Piercy (2005) e pode ser observado por meio de analogias presentes nos conceitos das matrizes de portfólio GE e BCG (KOTLER; KELLER, 2006). Ao analisar o caso, percebe-se que a empresa não direciona as suas aquisições e parcerias apenas sob a ótica de portfólios voltados para a obtenção de retornos financeiros. Existe uma preocupação de alinhar as escolhas da Schneider Electric de modo a facilitar o gerenciamento global da empresa. Essa forma de agir está de acordo com as ideias presentes na teoria *parent company* descrita por Campbell (2003).

As estratégias competitivas da organização estão alinhadas com as decisões corporativas. De modo geral, a organização busca obter suas vantagens competitivas por meio de diferenciações a partir do entendimento do valor percebido presente nos mercados em que atua. Nesse, caso a diferenciação não é baseada na proposta original de Porter (1999). Decorrente das ideias contidas no relato do caso, pode-se inferir que as diferenciações estão baseadas em ofertar soluções elétricas diferenciadas em relação aos concorrentes. Dentro da ideia de relógio estratégica de Johnson, Scholes e Whittington (2007), a Schneider Electric se posiciona com a formulação de uma estratégia diferenciada. E, conforme o modelo Delta (TOLEDO;

QUELOPANA; POLERO, 2005, HAX; MAJLUF, 1996), a Schneider formula suas estratégias com a proposta de soluções, dado que a empresa busca antecipar as necessidades dos clientes na expectativa de obter impactos positivos desse relacionamento.

Ao longo do relato, foi visto que as estratégias de marketing servem de condutores para o funcionamento da empresa. Ao definir os clientes e mercados como prioridades, tanto nas estratégias competitivas quanto nas políticas corporativas da empresa, as estratégias de marketing assumem uma dimensão competitiva na Schneider Electric Brasil. Essas inferências estão de acordo com as ideias defendidas por Lambin (2000), Hooley, Sauders e Piercy (2005) e Cravens e Piercy (2007).

A segmentação de marketing da empresa é feita de modo integral e segue as ideias apresentadas por Etzel, Walker e Stanton (2001) e McCarthy (1982). Entretanto, cabe ressaltar que a maior parte dos critérios de segmentação de mercado não é definida na filial brasileira. Isso pode resultar num descompasso dentro de uma ideia de priorizar o mercado na formulação estratégica de marketing. A empresa atende todos os segmentos presentes nos cinco mercados em que atua. A escolha de atuação dos segmentos ocorre de modo similar ao marketing diferenciado (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). A empresa adota um posicionamento de marketing diferenciado junto a cada binômio linha de produtos-segmento identificado e busca, de modo progressivo, associar todas as suas ações de marketing à ideia institucional de se portar como uma empresa especialista em soluções para a administração de energia eficiente. A partir das informações colhidas na empresa, define-se conceitualmente o posicionamento pretendido como benefício desejado pelos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Existe um planejamento de marketing na organização conforme descrito por Ferrell e Hartline (2006), e foram encontradas evidências sobre sua formalização de acordo com o descrito por Campomar (1983).

A Schneider Electric possui uma estrutura organizacional complexa. Podem-se dividir essas estruturas em dois níveis a partir do caso relatado. O primeiro nível reflete a alta administração da empresa, que coordena as atividades corporativas. O segundo nível reflete a sua filial brasileira, que possui um vínculo hierárquico com a Vice-presidência Internacional da estrutura corporativa. No presente estudo, não foram analisadas outras estruturas subordinadas à alta administração da empresa. Portanto, as análises realizadas se limitaram a verificar o comportamento da estrutura sob o ponto de vista da filial brasileira, objeto do estudo de caso.

A estrutura da alta administração da empresa é dividida de modo misto e comporta tanto vice-presidências de mercado e aplicações de produtos concentradas em torno de mercados quanto estruturas de mesmo nível hierárquico sob bases funcionais. Em sua alta administração central encontram-se elementos teóricos que a definem tanto como tradicional modificada e funcional (LUNDGREN, 1974, VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002) quanto divisional (BURTON; OBEL, 1998), decorrente da existência das vice-presidências de mercados baseadas em grupo de países. É sob a divisão Internacional que se subordina a filial brasileira. Nos últimos anos, a estrutura corporativa da empresa vem priorizando a sua estruturação em torno dos mercados que atende e diminuindo relativamente a sua estrutura baseada em aplicações de produtos.

A direção da empresa no Brasil possui características refletidas nos conceitos tanto de estrutura tradicional modificada e funcional (LUNDGREN, 1974, VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002) quanto divisional (BURTON; OBEL, 1998) As estruturas divisionais são representadas pelas unidades de negócios. E as estruturas tradicionais modificadas e funcionais estão presentes nas outras diretorias. A configuração da diretoria da filial brasileira ainda reflete uma divisão que era encontrada na alta administração da empresa no passado, conforme exemplificado no caso da Diretoria de Serviços e Projetos. Entretanto, dentro das suas diretorias existe uma preocupação de alterar suas estruturas de modo a privilegiar as decisões e as operações baseadas em mercado. Pode-se inferir, a partir das informações contidas nas estratégias, que as diretorias de Marketing e Comercial influenciam as decisões competitivas da filial brasileira e que as outras diretorias funcionam como assessorias para a operação da empresa no Brasil.

As diretorias de Marketing e Comercial da Schneider Electric Brasil possuem características internas matriciais (LUNDGREN, 1974, DAFT, 1995, BURTON; OBEL, 1998, VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). Essas estruturas possuem a função de facilitar a condução dos colaboradores para execução das atividades de marketing. Todavia, existe uma divisão formal com diferenciação horizontal (BURTON; OBEL, 1998, HALL, 2004) das atividades de marketing entre as duas diretorias. Enquanto a Diretoria Comercial é responsável pela administração do canal de distribuição e atendimento da empresa, a Diretoria de Marketing fica encarregada das funções de desenvolvimento e lançamento de produtos, análise do comportamento do mercado, precificação e comunicação de marketing.

Na Diretoria Comercial existe uma matriz de dois eixos. O primeiro está relacionado à divisão

de tarefas por região geográfica por meio das gerências regionais, e o segundo eixo é representado pelas gerências de canais de distribuição. Somadas a essa matriz, existem ainda duas estruturas que cuidam das contas estratégicas e do atendimento direto via telefone e meios eletrônicos. Há uma maior verticalização (BURTON; OBEL, 1998, HALL, 2004) na Gerência de Contas Estratégicas, com a presença de gerentes de grandes contas específicas separados por segmentos de mercado. Outro fato relatado é a tendência de essas gerências de contas específicas se tornarem, num futuro próximo, um novo eixo da matriz presente na Diretoria Comercial.

Dentro da Diretoria de Marketing existem duas representações matriciais definidas. A primeira é composta pelos gerentes de produto e pelo Gerente de Comunicação e Treinamento. E a segunda é formada pelos gerentes responsáveis pelos produtos de automação e pela gerência especializada em mercados. Cabe ressaltar a existência de uma reconfiguração estrutural. De forma gradativa, o balanceamento de decisão (VASCONCELLOS, 1979, DAFT, 1995) presente na matriz formada entre produto e mercado está migrando do produto para o mercado. Essa inferência pode ser vista com a mudança que as gerências de produto estão sofrendo dentro da diretoria.

As unidades de negócio da Schneider Electric possuem suas estruturas voltadas para o marketing separadas das diretorias de Marketing e Comercial. É verificada uma descentralização (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002) da execução das atividades de marketing em relação à estrutura central. Entretanto, a configuração das gerências subordinadas aos diretores dessas unidades de negócio replica as estruturas das respectivas encontradas na estrutura principal. Existe, portanto, uma padronização (BURTON, OBEL, 1995) no modo de configurar a empresa previamente definida.

A estruturação das atividades de marketing pode ser interpretada à luz dos conceitos apresentados por Homburg, Workman Junior e Jensen (2000). A empresa está deixando de ser uma organização com estrutura de marketing voltada para produtos e caminha para uma solução em direção à formação de forças de vendas reestruturadas para mercados e unidades de negócios focadas no consumidor. Entretanto, ainda não é claro qual das duas opções será priorizada (formação de forças de vendas reestruturadas para mercados ou unidades de negócios focadas no consumidor).

A interação entre as estratégias da Schneider Electric e as estruturas de marketing é compreendida a partir dos conceitos encontrados nas análises anteriores. As análises das estratégias demonstram uma tendência de atuação em mercados competitivos. Conforme descrito no relato do caso, a empresa busca um realinhamento total de suas estratégias de modo a atender as necessidades de seus mercados, principalmente em relação às demandas de eficiência energética e às oportunidades apresentadas nas economias emergentes. A reestruturação organizacional da Schneider Electric é decorrente dessa formulação estratégica. Numa visão geral de toda a organização, a empresa está alterando estratégia de internacionalização do estágio de integração global para assumir uma postura transnacional (PRAHALAD; DOZ *apud* MUKHERJI *et al.*, 1987). Essa alteração implicará a reorganização das estruturas organizacionais. Apesar da impossibilidade de prever a configuração da nova estrutura por meio das evidências coletadas, ficou explícita, no caso, a posição de alterar as estruturas de marketing e vendas. Essa alteração prevê o uso de estruturas mais orgânicas do que as atuais. A verificação da influência das estratégias de marketing no nível competitivo, com destaque para o aumento de importância da orientação de mercado, indica uma preocupação com o ambiente competitivo. Essa verificação está de acordo com as ideias desenvolvidas por Morris e Pitt (1994) e por Scare (2008). A comunicação e a formalização existentes na interação das gerências entre as diretorias Comercial e de Marketing, bem como as relações das gerências de Marketing e Comercial presentes nas unidades de negócios, ocorrem de modo intenso e de maneira informal. Apesar de a empresa anunciar o desenvolvimento de equipes funcionais cruzadas, de fato a lógica de relacionamento entre essas áreas se dá de forma multifuncional, visto que as interações se limitam à formação de um concubinato em torno das habilidades necessárias para garantir os objetivos (KAHN, 2009). As constatações das interações entre as diretorias e unidades de negócios sugerem que a organização está desenvolvendo suas atividades em ambientes com maiores incertezas. Não foram percebidos, ao longo do caso estudado, os elementos teóricos que questionam a perda de identidade de marketing (WEBSTER JUNIOR; MALTER; GANESAN, 2005). Apesar da divisão existente das funções de marketing entre duas áreas (comercial e de marketing), ambas estão cientes do papel do marketing para a obtenção dos resultados pretendidos. Dado o exposto, pode-se dizer que a Schneider Electric é uma empresa que atua em mercados competitivos e que alinha suas estratégias de modo a sustentar as vantagens competitivas atuais. Essas estratégias se refletem no desenvolvimento de uma estrutura de marketing com características divisionais e orgânicas. E essas estruturas se baseiam em unidades de negócios e matrizes internas presentes em duas áreas que cuidam das atividades de marketing (comercial e marketing). Essas considerações

sobre a influência entre as estratégias e estruturas de marketing do caso corroboram a ideia consolidada a partir da exposição encontrada na tabela 6 (p. 114), desenvolvida como resultante da discussão teórica sobre a relação entre estratégias e estruturas.

No quadro 19 são resumidos os principais conceitos encontrados no caso presente na Schneider Electric.

**Quadro 19 - Resumo dos conceitos presentes no caso na Schneider Electric.**

Conceitos	Autores
Decisão de crescimento	Ansoff (1988) e Baumol (1964)
Alocação de recursos	Hooley, Saunders e Piercy (2005)
Condições de competitividade para aproveitar a atratividade do mercado escolhido	Kotler e Keller (2006)
<i>Parent company theory</i>	Campbell (2003)
Diferenciações a partir do entendimento do valor percebido	Johnson, Scholes e Whittington (2007)
Soluções (modelo Delta)	Toledo, Quelopana e Polero (2005) e Hax e Majluf (1996)
Estratégia de marketing direciona o comportamento da organização	Lambin (2000), Hooley, Saunders e Piercy (2005) e Cravens e Piercy (2007)
Segmentação de marketing	Etzel, Walker e Stanton (2001) e McCarthy (1982)
Escolha de atuação dos segmentos	Kotler e Armstrong (1999)
Posicionamento de marketing	Kotler e Armstrong (1999)
Planejamento de marketing	Ferrell e Hartline (2006)
Formalização do planejamento de marketing	Campomar (1983)
Elementos teóricos de organograma tradicional modificado e funcional	Lundgren (1974) e Vasconcellos e Hemsley (2002)
Organograma divisional	Burton e Obel (1998)
Matriz	Lundgren (1974), Daft (1995), Burton e Obel (1998) e Vasconcellos e Hemsley (2002)
Divisão formal com diferenciação horizontal	Burton e Obel (1998) e Hall (2004)
Verticalização	Burton e Obel (1998) e Hall (2004)
Balanceamento da matriz	Vasconcellos (1979) e Daft (1995)
Descentralização	Vasconcellos e Hemsley (2002)
Padronização	Burton e Obel (1995)
Formação de forças de vendas reestruturadas para mercados e unidades de negócios focadas no consumidor	Homburg, Workman Junior e Jensen (2000)
Estratégia de internacionalização	Prahalad e Doz ( <i>apud</i> MUKHERJI <i>et al.</i> , 1987)
Migração da influência das estratégias de marketing do nível funcional para o nível competitivo frente ao mercado mais competitivo	Morris e Pitt (1994) e Scare (2008)
Equipes multifuncionais	Kahn (2009)
Relação entre estratégias da empresa e estruturas de marketing	Tabela 6 da tese (p. 114)

#### 4.7 Análises consolidadas dos casos

Os casos estudados nas organizações Conexel e Schneider Electric corroboram a ideia da

existência de uma interação e impactos recíprocos entre as estratégias e as estruturas organizacionais de marketing. Essas interações são resumidas no quadro 20.

Ao comparar as interações entre estratégias e estrutura de marketing presentes no quadro 20, nota-se uma convergência de resultados. Nos dois casos existe uma preocupação de formular as estratégias competitivas e de marketing das empresas por meio de um posicionamento de diferenciação, bem como de adaptar as estruturas para formas mais divisionais e orgânicas de modo a facilitar a implantação dessas estratégias. Portanto, os casos analisados serviram para evidenciar uma replicação teórica dos conceitos desenvolvidos na revisão da bibliografia, conforme advogado na escolha do projeto do estudo de caso da tese. Outro ponto que se destaca perante o projeto escolhido foi o uso de subunidades de análises. As constatações das interações entre estratégia e estrutura de marketing não foram verificadas de modo holístico, mas derivadas das análises em separado de cada subunidade escolhida. Essa forma de verificar as características de estratégias e estruturas de modo separado demonstrou, quando se reagruparam tais características, ao final das análises individuais, que elas se encontram relacionadas no que se refere às ideias conceituais de interações e impactos recíprocos propostas *a priori*.

**Quadro 20 - Interações entre estratégias e estruturas presentes na Conexel e na Schneider Electric.**

Organização/ Resumo dos aspectos teóricos	Interações entre estratégias e estruturas
Conexel	<p>Empresa que atua em um mercado competitivo, com tendência para hipercompetitividade, e que alinha suas estratégias de modo a sustentar as vantagens competitivas atuais e futuras.</p> <p>As estratégias da empresa condicionam as estruturas de marketing.</p> <p>E essas estruturas se materializam em torno de características orgânicas flexíveis.</p>
Schneider Electric	<p>Empresa que atua em mercados competitivos e que alinha suas estratégias de modo a sustentar as vantagens competitivas atuais.</p> <p>Essas estratégias se refletem no desenvolvimento de uma estrutura de marketing com características divisionais e orgânicas.</p> <p>E essas estruturas se baseiam em unidades de negócios e matrizes internas presentes em duas áreas que cuidam das atividades de marketing (comercial e marketing)</p>

Numa análise mais detalhada dos dois casos deste estudo e derivada da replicação teórica alcançada, nota-se que as estratégias formuladas e as estruturas de marketing da empresa Conexel se dão em condições de mercado quase hipercompetitivas, enquanto que no caso da

Schneider Electric essas estratégias e estruturas de marketing se dão em condições de mercado competitivas. Tais diferenças encontradas em ambas as estratégias e estruturas podem ser representadas sob a ótica do sistema de estratos, camada e *echelons* desenvolvido por Mesarovic, Macko e Takahara (1970). Na revisão da bibliografia foi desenvolvida a ideia de relacionar os conceitos sobre estrutura hierárquica de múltiplos níveis com as formulações estratégicas. Em especial, sobre o comportamento das estruturas de marketing nessa representação sistêmica de estrutura.

Ao analisar de modo comparado os estratos de ambas as empresas, nota-se que tanto a Conexel quanto a Schneider Electric possuem um entendimento das atividades de marketing em níveis superiores de seus estratos. Na revisão teórica, os estratos superiores foram identificados como pertencentes às ideias de abstração relacionadas com a gestão estratégica.

Na representação de camadas de marketing, verifica-se uma distinção entre a empresa Conexel e a Schneider Electric. No primeiro caso, a organização da estrutura de marketing é totalmente moldada pela Gerência Nacional de Vendas, e não há qualquer definição externa das regras de configuração das estruturas. A partir dessa constatação pode-se inferir que as decisões de marketing se encontram na camada superior de auto-organização. Já no caso presente na empresa Schneider Electric, existe um padrão predefinido para a estruturação das atividades de marketing. As definições sobre o direcionamento da estrutura organizacional de marketing não são constituídas de modo independente pelas diretorias de Marketing, Comercial ou pelas gerências similares subordinadas às unidades de negócios. Existe um padrão de estruturação similar em todas as estruturas pesquisadas da Schneider Electric. Além dessa primeira constatação, cada estrutura de marketing avaliada possui autonomia para definir suas ações e sua estratégia decorrentes das incertezas de suas operações. No caso da filial brasileira da Schneider Electric, as diretorias e gerências possuem autonomia para a definição de prioridades de atendimento e podem ajustar as características organizacionais em torno de segmentos de mercado definidos como *verticals*. Assim, a camada de marketing da Schneider Electric se encontra no nível intermediário de aprendizagem e adaptação.

Considerando que as estruturas de marketing se subordinam às estruturas da organização, essas estruturas podem ser compreendidas numa representação *multiechelon*. Dentro das ideias de camadas e estratos encontradas nas empresas Conexel e Schneider Electric, pode-se inferir que as representações dessas organizações coincidiram com os formatos previstos na revisão da

literatura (ilustração 44, p.142). Na Conexel, as atividades de marketing se apresentam nas partes superiores de seu *multichelon* estruturado em rede. E na Schneider Electric as atividades de marketing se apresentam nas partes intermediárias de um *multichelon* matricial e divisional. Ao observar como as estratégias foram descritas dentro das empresas estudadas, nota-se que na Conexel essa formulação se baseou na interpretação de um ambiente hipercompetitivo. Já na Schneider Electric, a empresa refletiu suas estratégias para atuação em mercados competitivos. Ao ressaltar as estratégias sob as condições de competitividade consideradas pelas empresas, verifica-se um alinhamento dessas constatações com as representações descritas na revisão teórica. Na Conexel observou-se a presença de um estrato de gestão estratégica, de uma camada de auto-organização e de um *multiechelon* configurado em redes associados com uma estratégia formulada em um ambiente hipercompetitivo. E na Schneider Electric verificou que a presença de uma camada intermediária e de um *multiechelon* configurado em matrizes e representações divisionais está alinhada com as estratégias competitivas. Todavia, no caso presente da Schneider o estrato de marketing encontrado estava na camada superior, e não na posição intermediária postulada na revisão teórica. No quadro 21 são relacionadas as principais características do sistema de múltiplos níveis das empresas estudadas e as estratégias adotadas.

**Quadro 21 - Interações entre estratégias e representações de sistemas de múltiplos níveis das empresas Conexel e Schneider Electric.**

<b>Empresa</b>	<b>Estrato</b>	<b>Camada</b>	<b><i>Multi</i>echelon</b>	<b>Estratégia</b>
<b>Conexel</b>	Gestão estratégica	Auto-organização	Camada superior de um <i>multiechelon</i> estruturado em redes	Formuladas em ambientes hipercompetitivos
<b>Schneider Electric</b>	Gestão estratégica	Camada de aprendizagem e adaptação	Camada intermediária de um <i>multiechelon</i> estruturado em divisões e matrizes	Formuladas em ambientes competitivos

As análises descritas nos quadros 20 (p. 244) e 21 resumem a ideia emergente da análise de que tanto a estrutura de marketing quanto as estratégias presentes nas duas empresas estudadas seguem um arquétipo previsto na literatura. Esse arquétipo define que as estruturas de marketing são subordinadas às estratégias organizacionais. Além disso, à medida que as estratégias são formuladas em condições ambientais cada vez mais competitivas, as estruturas de marketing migram para níveis hierárquicos superiores dentro de um sistema de múltiplos níveis.

Por último, outra resultante da análise consolidada pode ser discutida perante os casos apresentados. De modo mais hipotético, se fosse considerada a ideia de que as duas empresas operam em mercados similares, então tanto a Conexel quanto a Schneider Electric estariam ofertando produtos e soluções para os mesmos grupos de clientes por meio dos canais OEM, distribuidores de materiais elétricos, montadores de painéis, instaladores de sistemas etc.. Nessa condição, as empresas operariam sob a mesma realidade externa de mercado, mas definiriam internamente as suas estruturas de marketing e estratégias de modo distinto. A primeira, sob um ambiente hipercompetitivo; a segunda, sob um ambiente competitivo. As diferenças encontradas nas estratégias e estruturas de marketing adotadas ocorreram de fato nas duas empresas. Uma das possíveis explicações dessa diferença de avaliação e estruturação pode ser recuperada por meio dos conceitos defendidos por Hall e Saias (1980). Nesse caso, as estratégias futuras formuladas estariam sofrendo a influência das estruturas presentes. Uma segunda possível explanação para essa diferença entre as empresas pesquisadas poderia estar relacionada às considerações de Child (1972). Por se tratar de uma organização de menor porte, a Conexel poderia sofrer uma maior influência da avaliação centrada nas opiniões da Gerência Nacional de Vendas. E uma terceira explicação dessa diferença poderia ser dada pela influência das variáveis Idade e Tamanho descritas no estudo de Grinyer e Yasai-Ardekani (1981), visto que a Schneider Electric é maior e mais antiga do que a Conexel. As críticas dos autores Hall e Saias (1980) e Child (1972), ao afirmarem que as estruturas também condicionam a estratégia, não podem ser totalmente descartadas para as estruturas de marketing presentes nos casos se considerada válida a premissa de operarem numa mesma realidade de mercado. Entretanto, essas críticas não são suficientes para evitar a tendência de migração das atividades e dos conceitos de marketing para os níveis hierárquicos superiores da organização em resposta às escolhas estratégicas tomadas em condições cada vez mais competitivas, acontecimentos que ocorreram de fato. Uma interpretação especulativa sobre a influência dos conceitos de Hall e Saias (1980), Child (1972) e Grinyer e Yasai-Ardekani (1981) na relação entre estratégias e estruturas seria a condição moderadora das estruturas na velocidade de ajustamento da organização. O conceito de ajustamento é demonstrado por Donaldson (1997). Logo, de modo conservador, as críticas dos autores Hall e Saias (1980), Child (1972) e Grinyer e Yasai-Ardekani (1981) somente serviriam como parâmetros organizacionais para determinar o ritmo de mudança dentro da ideia de migração do marketing para os níveis superiores de estratos, camadas e *echelons* das empresas.

No quadro 22 (p. 248) são relacionadas as ponderações encontradas sob o ajustamento das

estruturas de marketing frente às estratégias organizacionais.

**Quadro 22 - Ponderações teóricas encontradas sobre o possível ritmo de ajustamento das estruturas de marketing frente às estratégias organizacionais das organizações estudadas.**

<b>Ponderações</b>	<b>Autores</b>
As estruturas influenciam as estratégias nas empresas pesquisadas	Hall e Saias (1980)
Os valores da direção da empresa, somados às condições contingenciais, influenciam as decisões sobre a adequação da estrutura organizacional na Conexel	Child (1972)
As variáveis Idade e Tamanho influenciam as relações entre as estratégias e estruturas de marketing nos casos pesquisados	Grinyer e Yasai-Ardekani (1981)

#### **4.8 Organização do último capítulo**

O capítulo quatro realizou a comparação da revisão teórica com os casos pesquisados. As análises realizadas contribuíram para o cumprimento do objetivo da tese, ilustrando os impactos recíprocos entre as estratégias da empresa e as estruturas de marketing em organizações contidas no setor de materiais elétricos de instalação. O último capítulo apresenta a conclusão da tese, e expõe: a argumentação sobre o cumprimento do objetivo de pesquisa, a resposta da tese em relação ao problema de pesquisa, as limitações da tese e as sugestões de estudos futuros.

## 5 CONCLUSÃO

Em resposta às mudanças recentes presentes nos mercados e nas economias mundiais, as organizações estão desenvolvendo novas formas de atuação, seja em suas estratégias, seja em suas estruturas. Instabilidades nos mercados financeiros, avanços tecnológicos e relacionados à tecnologia da informação, aumento das exigências dos consumidores e dos clientes, bem como as restrições causadas pela degradação do meio ambiente, são desafios enfrentados por atualmente todas as empresas. Essas ações podem ocorrer localmente, dentro das realidades específicas encontradas nos países em que atuam, e globalmente, no direcionamento global de suas ações. Esse novo ambiente no qual as empresas operam afeta não só como um todo mas, também, de modo específico, em cada parte organizacional que as compõe. Em especial, as atividades de marketing ganham atenção nesse processo de adaptação, visto que são uma das atividades que facilitam a interação da empresa com seu ambiente. É por meio das atividades de marketing que as empresas obtêm as informações presentes no ambiente competitivo e se estruturam e direcionam e ajustam suas ações com a oferta de bens e serviços.

Com base nas justificativas apresentadas no ambiente em que as empresas operam, emerge a necessidade de conhecer como as estruturas de marketing estão se configurando nesse novo contexto. Em especial, decorrente da necessidade de as organizações prestarem cada vez mais atenção às suas estratégias, fica o questionamento de como esse comportamento empresarial afeta ou é afetado pelas estruturas de marketing. Todavia, a relação entre estratégias e estruturas nas organizações é um tema muito amplo e estudado por diversas escolas do conhecimento, e, apesar dos esforços empreendidos desde a publicação do trabalho de Chandler (1962), ainda existem muitas controvérsias sobre essas interações.

A presente tese teve, como questionamento inicial, a necessidade de descobrir e analisar o tema com a restrição da amplitude teórica envolvida. A resultante do refinamento do problema de pesquisa se deu com a formulação de uma pergunta relacionada às estratégias corporativas, competitivas e funcionais de marketing e às estruturas organizacionais de marketing. Deste modo, foi possível definir um objetivo que se materializou na busca de conhecimentos e na análise dos impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing.

A desagregação do objetivo se deu na configuração de etapas de trabalho definidas tanto na revisão teórica quanto no trabalho de campo. A partir do cumprimento do objetivo por meio da

execução de suas etapas, foi possível gerar uma convicção do pesquisador para a formulação da resposta do problema de pesquisa exposto na tese, bem como evidenciar as limitações presentes nessa resposta.

Na etapa que contemplou a revisão teórica, tratou-se da delimitação do escopo de estudo. A delimitação contingencial e sistêmica foi definida para possibilitar a operacionalização do estudo. Decorrente da existência de diversas escolas de pensamento e na impossibilidade de abordar todas num mesmo trabalho, julgou-se necessária a definição de um marco teórico para o trabalho. Esse marco teórico foi escolhido em razão das características envolvidas na abordagem contingencial e sistêmica. Por meio dessa opção teórica, é possível analisar as interações entre estratégias e estruturas, bem como estruturar os impactos recíprocos presentes nessas interações. Outro fator envolvido nessa escolha se deu pela observação, presente na literatura, de que a abordagem contingencial e sistêmica pode se constituir em uma referência de estudo para outras escolas e abordagens teóricas.

A revisão da literatura possibilitou o desenvolvimento da discussão dos conceitos envolvidos no problema de pesquisa. Foram contemplados, nessa revisão, tanto os itens relacionados às estratégias da empresa (corporativas, competitivas e funcionais) quanto os itens de estrutura organizacional. Além dessa discussão geral, o estudo focou a discussão das estratégias de marketing e das estruturas de marketing. O estudo não se limitou a discutir conceitos, mas buscou rever a literatura que trata do relacionamento entre estratégias e estruturas de modo geral e de forma diretamente ligada ao marketing. Por fim, a tese trouxe à tona a discussão sobre a ideia de estruturação baseada em hierarquias de múltiplos níveis. Dentro da abordagem sistêmica, essa forma de representação das organizações foi relevante para enxergar de modo teórico os impactos recíprocos entre as estratégias da empresa e as estruturas de marketing.

As etapas que trataram da proposição do trabalho de campo e da abordagem metodológica, bem como das análises das informações colhidas na pesquisa de campo, serviram para verificar empiricamente as constatações encontradas na revisão teórica. O trabalho de campo não se configurou como uma pesquisa conclusiva, mas serviu para a obtenção de uma replicação teórica acerca dos impactos recíprocos entre as estratégias da empresa e as estruturas de marketing. Além disso, julgou-se necessária a realização empírica da tese, em vista das limitações encontradas na revisão teórica frente ao número atual de estudos, principalmente a quase inexistência de uma literatura brasileira relacionada à estrutura organizacional de

marketing.

A escolha do setor de materiais elétricos de instalação foi tomada pela conveniência do pesquisador e pela deficiência de estudos de marketing junto às empresas brasileiras contidas nessa atividade econômica. A experiência profissional do pesquisador foi relevante para obtenção de acesso às empresas desse setor, e o conhecimento prévio possibilitou julgar a relevância do setor. O setor de materiais elétricos de instalação é pouco estudado na literatura brasileira de marketing; além disso, a própria definição da atividade econômica em que suas empresas se inserem não refletem mais o escopo de atuação empresarial. Nos últimos anos, as empresas de materiais elétricos de instalação vêm alterando seu foco de atuação – de produtos para soluções de energia. Entretanto, nem os órgãos oficiais de governo nem a associação diretamente envolvida se adequaram à nova realidade dessas empresas. A utilização do setor de materiais elétricos de instalação é relevante, dado que contribui para o melhor entendimento do funcionamento de suas organizações tanto para a definição do setor quanto para compreender suas atividades de marketing.

Como meio de obter uma análise com empresas do setor de materiais elétricos de instalação sobre os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing, foi escolhido um método de pesquisa exploratório e qualitativo. O projeto desse estudo foi executado sob a estratégia do método de estudo de caso. A escolha se baseou na adequação do método frente ao problema de pesquisa formulado. A execução do método proposto seguiu as orientações desenvolvidas na abordagem metodológica e se constituiu em torno de um projeto de casos múltiplos, encaixado (com subunidades de análises), de linha instrumental e de replicação teórica. As unidades de análises foram escolhidas de modo a se adequarem às recomendações presentes na abordagem metodológica. Foram escolhidas duas empresas de características distintas dentro do setor de materiais elétricos de instalação. As organizações selecionadas e estudadas, Conexel e Schneider Electric, possuem características diferenciadas em relação a tamanho, tempo de atuação, faturamento e estrutura de capital, bem como são listadas dentro do setor delimitado no estudo de campo.

Os resultados das análises foram escritos de modo a ajudar a verificar a replicação teórica da pesquisa de campo. Descreveram-se, na tese, as fontes de evidências utilizadas em cada caso pesquisado. Essas fontes de evidências foram colhidas de acordo com as recomendações presentes no protocolo de pesquisa. As informações obtidas nas fontes de evidências da

pesquisa de campo foram organizadas em relatos descritivos. Cada caso foi escrito seguindo uma ordem de assuntos preestabelecidos (configurados em torno das subunidades de análise do trabalho de campo). Essas constatações serviram como base para a elaboração das análises da tese, que foram divididas em duas partes. Primeiro, com análises individuais de cada caso sob a luz da revisão teórica. Segundo, com a confecção de uma análise consolidada. As análises evidenciaram uma replicação teórica dos casos frente aos impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing desenvolvidos na literatura pesquisada.

A partir do entendimento da revisão teórica da tese e da execução do trabalho de campo, obteve-se uma compreensão acerca dos impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing. Apesar do cumprimento do objetivo proposto e da obtenção de uma resposta ao problema de pesquisa, as ideias obtidas no trabalho não são de natureza conclusiva. A resposta do trabalho deve ser vista como um melhor entendimento do problema de pesquisa e um avanço sobre a discussão do tema de pesquisa. Portanto, os resultados da tese não servem para tecer generalizações conclusivas sobre o tema. Os elementos contidos na resposta são *insights* exploratórios que ajudarão no desenvolvimento de trabalhos futuros. As considerações finais presentes na resposta da tese são imbuídas de limitações advindas da revisão teórica e da execução do método de pesquisa de campo. A seguir, é exposta a resposta da tese em relação ao problema de pesquisa formulado.

As estruturas de marketing são subordinadas às estratégias da empresa. Tanto a revisão bibliográfica quanto as análises realizadas no trabalho de campo indicam que existem relações entre estratégia e estrutura de marketing. Em ambientes com pouca turbulência ou baixo risco de sobrevivência, ao longo do tempo as organizações tendem a possuir estruturas funcionais e tradicionais. Quando as organizações passam a formular suas estratégias para sobreviver e crescer em ambientes adversos, suas estruturas tendem a mudar para formas mais inovativas, representadas por matrizes, por esquemas orgânicos ou configuradas em redes. Ao mudar as estratégias perante o ambiente competitivo das organizações, as estruturas organizacionais tendem a se alterar no mesmo passo. Sob a perspectiva do marketing, as relações entre estratégias e a estrutura de marketing seguem um paralelo às encontradas de forma geral entre estratégias e estruturas. Todavia, a função marketing não está isolada na organização, e as decisões das áreas de marketing interagem com todas as outras áreas funcionais. Portanto, as funções de marketing são realizadas independentemente dos departamentos envolvidos. Essa premissa indica que o entendimento dos impactos que agem entre as estratégias da empresa e as

estruturas de marketing busca estabelecer as possíveis configurações organizacionais em que as atividades de marketing estarão subordinadas e compartilhadas. Isso significa que as configurações organizacionais de marketing não são estabelecidas independentemente dos determinantes da estrutura organizacional como um todo. Ou, em outras palavras, a estrutura de marketing não é definida somente em bases departamentais. À medida que as estratégias da empresa se tornam cada vez mais competitivas, as atividades de marketing migram dos departamentos estabelecidos em bases funcionais para serem compartilhadas e executadas por outras estruturas da organização. Essa consideração é observada ao verificar que a influência do marketing deixa de ser apenas funcional e passa a ser vista e compreendida como parte das decisões e escolhas das estratégias competitivas das organizações. Essa situação pode ser definida como ambientes de atuação altamente competitivos, em que as filosofias de negócios são orientadas para o mercado. A ideia defendida vai ao encontro dos postulados dos diversos autores presentes na revisão bibliográfica que vislumbram o desaparecimento da atividade formal de marketing e seu uso cada vez mais amplo como direcionador estratégico para as estruturas organizacionais existentes. Cabe ressaltar que nem sempre essa mudança da organização da estrutura de marketing resulta numa execução plena ou consciente das atividades de marketing. A partir do momento em que essas atividades perdem suas referências em bases departamentais, elas correm o risco de ser tratadas como atividades de suporte a vendas, questões auxiliares na elaboração de planos de produção ou PeD; questões de cunho financeiro etc.. Outra constatação advinda das análises da pesquisa de campo indica, de modo indireto, que existem outros fatores que podem influenciar o ritmo de ajustamento entre as estratégias e estruturas de marketing. Fatores relacionados à composição atual da estrutura organizacional podem influenciar as decisões estratégicas por meio da interpretação dessa estrutura sobre as condições competitivas presentes no ambiente de negócio. E outros fatores, como o tamanho e a idade da organização, também podem resultar numa possível influência no processo de adequação das estratégias e estruturas de marketing. Não obstante, esses impactos de perda de identidade e desafios de ajustamento entre as estratégias e estruturas de marketing podem ser superados caso exista, por exemplo, um alinhamento das atividades das áreas resultantes em torno da conscientização do papel do marketing na organização e na implantação de equipes funcionais cruzadas.

À medida que as estratégias são formuladas em condições ambientais cada vez mais competitivas, as estruturas de marketing migram para níveis hierárquicos superiores dentro de um sistema de múltiplos níveis. O entendimento dessa concepção sistêmica se baseia no uso das

ideias de Mesarovic, Macko e Takahara (1970). Ao longo da tese, construiu-se o entendimento desse sistema voltado para as estruturas de marketing e buscou-se, por meio dele, compreender os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing.

A ideia sistêmica baseada num modelo hierárquico de múltiplos níveis possibilita interpretar as estruturas de marketing em torno da influência de suas decisões na hierarquia de atividades das empresas, como operações, atividades funcionais e administração estratégica. Além dessa primeira concepção hierárquica baseada em estratos, as atividades de marketing podem ser vistas sob a perspectiva das decisões de funcionamento da organização em relação à definição dos parâmetros de operação, na avaliação de riscos, incertezas e aprendizagem e na própria decisão de auto-organização das empresas. Essa segunda concepção se reflete na composição de camadas de um sistema hierárquico de múltiplos níveis. Outra representação do sistema utilizado se baseia na configuração de *echelons* dentro de uma estrutura organizacional. A resultante dessa estruturação é representada por um sistema denominado *multiechelon*.

Os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estrutura de marketing podem ser entendidos nas alterações dos níveis de estratos e camadas e na resultante do sistema *multiechelon* da organização. Ao considerar o modelo de representação de estratos – *strata*, nota-se que os conceitos e atividades de marketing passam de um nível inferior para outro, superior, à medida que as estratégias caminham para condições mais competitivas. Nessa situação, algumas atividades de marketing continuam nos estratos inferiores e são denominadas de serviços de marketing, enquanto outras, de cunho estratégico (segmentação e posicionamento), posicionam-se nos estratos que compõem a administração estratégica das organizações. Em relação ao modelo de camadas – *layer*, as decisões de marketing se concentraram nos níveis inferiores, em situações nas quais as estratégias são formuladas em ambientes estáveis. Em circunstâncias nas quais as estratégias são postas frente a ambientes competitivos, as atividades de marketing passam a integrar também a camada intermediária e influenciam as decisões relacionadas a aprendizagem e adaptação da organização. E, em situações de hipercompetição, as decisões de marketing estarão presentes em todos os níveis de camada, inclusive a de auto-organização. Nesse caso, o marketing influencia a estruturação de toda a empresa. Considerando que as estruturas de marketing se subordinam às estruturas da organização e que elas são passíveis de observações por meio das representações de estratos e camadas existentes nos sistemas hierárquicos de múltiplos níveis, essas estruturas podem ser compreendidas em representações *multiechelon*. Dentro das ideias de camadas e estratos

encontrados nas empresas, pode-se observar sua configuração dentro de sistemas *multiechelons*. Nota-se que, à medida que as estratégias ocorrem sob condições cada vez mais competitivas, as estruturas organizacionais tendem a se modificar de estruturas tradicionais para estruturas inovativas, como matrizes e redes. Essas relações são representadas por *multiechelons* que representam estruturas tradicional, matricial ou divisional ou estrutura organizacional ou em redes. Em situações nas quais as estratégias refletem ambientes competitivos estáveis, as atividades de marketing se concentram em *echelons* inferiores de um *multiechelon* que representa estruturas com características tradicionais. Conforme as estratégias passam a ocorrer em condições mais competitivas, a estrutura de marketing passa a ser encontrada em níveis intermediários de sistemas *multiechelons* com características divisionais e matriciais. E, em situações nas quais as estratégias são tomadas a partir de ambientes hipercompetitivos, os níveis assumidos pelo marketing passam para posições superiores dentro de um *multiechelon* difuso baseado em redes.

A primeira limitação da tese está relacionada à revisão teórica realizada. Observa-se quase ausência de uma bibliografia brasileira sobre o assunto. A maior parte da literatura disponível é estrangeira e trata do assunto de modo geral. Existem poucos estudos que buscam compreender de modo específico as relações e os impactos entre as estratégias da empresa e as estruturas de marketing. Além disto, durante a pesquisa bibliográfica, constatou-se a existência de muitas citações cruzadas nos artigos e livros encontrados, o que obrigou a utilização de poucos autores em alguns dos tópicos apresentados. As outras duas limitações do trabalho estão presentes na pesquisa de campo e referem-se à abordagem metodológica utilizada. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As conclusões só podem ser estabelecidas para os dois casos estudados. As diferenças encontradas das atividades relatadas nas empresas estudadas refletem somente a concordância ou a discrepância em relação à revisão teórica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e a eficiência entre essas organizações. As constatações obtidas nas análises efetuadas sobre cada uma das subunidades de análises e da replicação teórica obtida foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e, ocasionalmente, passíveis de vieses em algumas colocações.

Dentre os desenvolvimentos futuros que podem ser gerados a partir desta tese, destacam-se estudos relacionados a questões mais específicas de pesquisa ou de natureza conclusiva. As

questões advindas das ideias defendidas na tese podem se constituir em pontos de partida junto a outras abordagens teóricas, tais como: relações humanas, comportamental, estruturalista, teoria institucional, visão baseada em recurso etc.. Essas outras abordagens podem contribuir com a aquisição de novos conhecimentos não passíveis de serem obtidos por meio de uma delimitação contingencial e sistêmica. Uma das abordagens que demandam maiores estudos e que foi constatada na tese é o papel das pessoas na implantação das estratégias da empresa numa estrutura de marketing. Novos estudos sobre a influência do comportamento humano para a estruturação das atividades de marketing são necessários. Uma das condições para evitar a perda da identidade de marketing nessas novas estruturas vistas na tese consistiu na geração de equipes de trabalho conscientes sobre suas responsabilidades e seus deveres na organização. No presente trabalho, as relações e os impactos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing foram observadas e desenvolvidas de modo exploratório. Novos estudos são oportunos para a geração de parâmetros específicos sobre o tema estudado. A partir dessa estruturação, será possível estabelecer métricas, categorias e hipóteses necessárias para a condução de estudos conclusivos que generalizem as conclusões presentes nesta tese.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABINEE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Área de atuação das empresas associadas.** Disponível em: <http://www.abinee.org.br/abinee/associa/index.htm>. Acesso em: 01 de outubro de 2009a.

ABINEE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Lista de filiados do setor de materiais elétricos de instalação.** Disponível em: <http://www.abinee.org.br>. Acesso em: 01 de outubro de 2009b.

ABINEE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Panorama econômico e desempenho setorial.** Disponível em: <http://www.abinee.org.br/informac/arquivos/pan2009.pdf>. Acesso em: 01 de outubro de 2009c.

ABINEE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **O setor elétrico e eletrônico em 2020: uma estratégia de desenvolvimento.** Disponível em: <http://www.abinee.org.br/programas/imagens/2020.pdf>. Acesso em: 01 de outubro de 2009d.

ABREME – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS REVENDEDORES E DISTRIBUIDORES DE MATERIAIS ELÉTRICOS. **Segunda pesquisa do mercado brasileiro de materiais elétricos de baixa tensão.** Disponível em: <http://www.abreme.org.br>. Acesso em: 02 de março de 2009.

ACHROL, Ravi S.. *Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments.* **Journal of Marketing.** v. 55, n. 3, p. 77-93, October 1991.

ADERALDO, João. **João Carro Aderaldo:** depoimento [11 de maio de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Schneider Electric Brasil, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Schneider Electric Brasil.

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Marketing glossary dictionary.* Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 de janeiro de 2009.

ANSOFF, H. Igor. *Strategies for Diversification.* **Harvard Business Review.** v. 35, n. 5, p. 113-124, September-October, 1957.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1988.

AUDY, Jorge L. N.; ANDRADE, Gilberto K. de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação.** Porto Alegre: Boockman, 2005.

BARNES, M. C.; FOGG, A. H.; STEPHENS, C. N.; TITMAN, L. G.. *Company organization – theory and practice.* London: Allen and Unwin, 1970.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N.. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage.* New York: Oxford, 2007.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

BAUMOL, William J.. *Goals, growth, and the multiproduct firm*. Em: COX, Reavis; ALDERSON, Wroe; SHAPIRO, Stanley. *Theory in marketing*. Homewood: AMA, 1964.

BERTALANFFY, Ludwig von. *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller, 1968.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. 3. ed.. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERTERO, Carlos O.. Nota técnica: teoria da contingência estrutural. Em: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 2007.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. *Economics of strategy*. 4th. ed.. New York: Wiley, 2008.

BONOMA, Thomas V.. *Case research in marketing: opportunities, problems and a process*. **Journal of Marketing Research**. v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.

BORDEN, Neil. *The concept of the marketing mix*. **Journal of Advertising Research**. v. 4, n. 2, p. 2-7, June 1964.

BORGES JUNIOR, Sérgio. **Sérgio Borges Junior**: depoimento [01 de julho de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Bernardo do Campo: Conexel, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda.

BOROWSKI, Raul. **Raul Borowski**: depoimento [18 de maio de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Bernardo do Campo: Conexel, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda.

BOWMAN, Cliff. *Formulating strategy*. Em: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew. (Eds.). *The Oxford handbook of strategy volume I: A strategy overview and competitive strategy*. Oxford: Oxford, 2003.

BOWMAN, Edward H.; SINGH, Harbir; THOMAS, HOWARD. *The domain of strategic management: history and evolution*. Em: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. (Eds.). *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.

BOYD JUNIOR, Harper W.; MASSY, William F.. *Marketing management*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.

BUNGE, Mario. **Teoria e realidade**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

BURTON, Richard M.; OBEL, Børge. *Strategic organizational diagnosis and design: developing theory for application*. 2nd. ed.. Boston: Kluwer, 1998.

CAMPBELL, Andrew. *The role of the parent company*. Em: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew. (Eds.). *The Oxford handbook of strategy volume II: corporate strategy*. Oxford: Oxford, 2003.

CAMPOMAR, Marcos C.. Revisando um modelo de plano de marketing. **Revista Marketing**. São Paulo, v. 17, n. 121, p. 44-47, 1983.

CAMPOMAR, Marcos C.. Sistema de marketing. **Revista Marketing**. São Paulo, v. 18, n. 131, p. 43-45, set. 1984.

CAMPOMAR, Marcos C.. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

CAMPOMAR, Marcos C.. **Material de apoio do curso de pós-graduação**. Ministrado nas dependências da FEA-USP, São Paulo, 2009.

CAMPOMAR, Marcos C.; IKEDA, Ana A.. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAVALCANTI, Patrícia. **Patrícia Cavalcanti**: depoimento [25 de maio de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Schneider Electric Brasil, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Schneider Electric Brasil.

CHANDLER, Alfred D, Jr.. **Strategy and structure: chapter in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: The M.I.T Press, 1962.

CHILD, John. *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*. **Sociology**. v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHIMHANZI, Jacqueline. *The impact of integration mechanisms on marketing/HR dynamics*. **Journal of Marketing Management**. v. 20, n. 7-8, p. 713-740, 2004.

CLAUDINO, David. **David Claudino**: depoimento [12 de maio de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Schneider Electric Brasil, 2009a. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Schneider Electric Brasil.

CLAUDINO, David. **David Claudino**: depoimento [25 de setembro de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Schneider Electric Brasil, 2009b. Anotações manuscritas. Entrevista realizada na sede da Schneider Electric Brasil.

CONEXEL CONEXÕES ELÉTRICAS LTDA.. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.conexel.com.br>. Acesso em: 17 de agosto de 2009.

COUTO, J. P.; VIEIRA, J. C.; BORGES-TIAGO, M. T.. *Determinants of the establishment of marketing activities by subsidiaries of MMCs*. **The Journal of American Academy of Business**, v. 6, n. 2, p. 305-313, March 2005.

COZBY, Paul C.. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F.. **Marketing estratégico**. 8. ed.. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRESWELL, John W.. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

D'AVENI, Richard. *Hypercompetitive Rivalries: competing in highly dynamic environments*. New York: Free Press, 1995.

DAFT, Richard L.. *Organization theory & design*. 5th. ed.. Minneapolis: West Publishing, 1995.

DAVID, Fred R.. *Strategic management: concepts and cases*. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

DAVIS, Kenneth R.. *Marketing management*. 4th. ed.. New York: Wiley, 1981.

DAY, George S.. *Aligning organizational structure to the market*. **Business Strategy Review**. v. 3, n. 10, p. 33-46, 1999.

DAY, George S.. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENZIN, Norman KL.; LINCOLN, Yvonna S.. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. 2. ed.. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONALDSON, Lex. *Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory*. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 1, p. 1-24, January 1987.

DOYLE, Peter. *Management structures and marketing strategies in UK industry*. **European Journal of Marketing**. v. 13, n. 5, p. 319-331, 2001.

DRUCKER, Peter F.. *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row, 1992.

EINSTEIN, Albert. **Como vejo a ciência, a religião e o mundo**. Lisboa: Relógio D' Água, 2005.

EISENHARDT, Kathleen M.; SANTOS, Filipe M.. *Knowledge-based view: theory of strategy?*. Em: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

EL-ANSARY, Adel I.. *Societal marketing: a strategic view of the marketing mix in the 1970's*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, n. 4, p. 553-566, Fall 1974.

ELLINGER, Alexander E.; DAUGHERTY, Patricia J.; KELLER, Scoot B.. *The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: an empirical study*. **Journal of Business Logistics**. v. 21, n. 1, p. 1-22, 2000.

ENGDAHL, Richard Alan; KEATING, Robert J.; AUPPERLE, Kenneth E.. *Strategy and structure: chicken or egg? (reconsideration of Chandler's paradigm for economic success)*. **Organizational Development Journal**. v. 18, n. 4, p. 21-33, Winter 2000.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J.. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAULKNER, David O.; BOWMAN, C.. *The essence of competitive strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew. (Eds.). *The Oxford handbook of strategy volume II: corporate strategy*. Oxford: Oxford, 2003.

FERNANDES, Ilídio L.. **Ilídio L. Fernandes**: depoimento [23 de junho de 2009]. São Paulo: Schneider Electric Brasil, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Schneider Electric Brasil.

FERRELL, O.; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learnig, 2006.

FEYERABEND, Paul. **Contra o método**. São Paulo: Unesp, 2003.

FINK, Stephen; JENKS, R. Stephen; WILLITS, Robin D.. *Designing and managing organizations*. Homewood: Irwin, 1983.

FISK, George. *Marketing systems: an introductory analysis*. New York: Harper & Row, 1967.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed.. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOURAKER, Lawrence; STOPFORD, John M.. *Organizational structure and the multinational strategy*. **Administrative Science Quarterly**. v. 13, n. 1, p. 47-68, June 1968.

FOUREZ, Gérard. **A construção das ciências**: introdução à filosofia das ciências. São Paulo: Unesp, 1995.

FUOCO, Taís. Indústria elétrica e eletrônica projeta receita 7% maior em 2009. **Reuters**. 4 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://br.reuters.com>. Acesso em: 02 de março de 2009.

GALBRAITH, Jay R.. *Organization design*. Reading: Addison-Wesley, 1977.

GALBRAITH, Jay R.. *Strategy and organization planning*. **Human Resource Management**. v. 22, n. 1/2, p. 63-77, Spring/Summer 1983.

GEIGER, Scott W.; RITCHIE, William J.; MARLIN, Dan. *Strategy/structure fit and firm performance*. **Organization Development Journal**. v. 24, n. 2, p. 10-22, Summer 2006.

GEORGE, Michael; FREELING, Anthony; COURT, David. *Reinventing the marketing organization: a field report on how leading marketing are moving beyond their traditional organization*. **The McKinsey Quarterly**. v. ?, n. 4, p. 43-62, 1994.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.. *Organizations: behavior, structure, processes*. 7th. ed.. Homewood: Irwin, 1991.

GIL, Antônio. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed.. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, Robert M.. *Contemporary strategy analysis*. 5th. ed.. Malden: Blackwell, 2005.

GREINER, Larry. *Evolution and revolution as organizations grow*. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 3, p. 55-67, May./Jun. 1998.

GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masoud. *Dimensions of organizational structure: a critical replication*. **Academy of Management Journal**. v. 23, n. 3, p. 405-421, Sep. 1980.

GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masoud. *Strategy, structure, size and bureaucracy*. **Academy of Management Journal**. v. 24, n. 3, p. 471-486, Sep. 1981.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, Evert. *Qualitative methods in management research*. 2nd. ed.. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAECKEL, Stephan H.. *Designing a business from the customer back: a post-industrial competence*. Em: SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.. (Eds.). *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*. New York: Sharpe, 2006.

HALL, David J.; SAIAS, Maurice A.. *Strategy follows structure!*. **Strategic Management Journal**. v. 1, n. 2, p. 149-163, 1980.

HALL, Richard H.. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8. ed.. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

HARRIS, Lloyd C.; OGBONNA, Emmanuel. *The organization of marketing: a study of decentralized, devolved and dispersed marketing activity*. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 2, p. 483-512, March 2003.

HARRISON, Jeffrey S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S.. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. 2nd. ed.. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S.. *Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica, 2004.

HOMBURG, Christian; WORKMAN JUNIOR, John P.; JENSEN, Ove. *Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure*. **Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 4, p. 459-478, Fall 2000.

HOMBURG, Christian; WORKMAN JUNIOR, John P.; KROHMER, Harley. *Marketing's influence within firm*. **Journal of Marketing**. v. 63, n. 2, p. 1-17, April 1999.

HOOLEY, Graham. J.; SAUNDERS, John. A.; PIERCY, Nigel. F.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson- Prentice Hall, 2005.

HOROVITZ, J. H.; THIRTART, R. A.. *Strategy, management design and firm performance*. **Strategic management journal**. v. 3, n. 6, p. 67-76, 1982.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br>. Acesso em: 01 de outubro de 2009.

ITO, Kiyohiko; ROSE, Elizabeth L.. *An emerging structure of corporations*. **The Multinational Business Review**. v. 3, n. 12, p. 63- 83, Winter 2004-2005.

JOHN, George; MARTIN, John. *Effects of organization structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output*. **Journal of Marketing Research**. v. 21, n. 2, p. 170-83, May 1984.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAHN, Kenneth B.. *Functional, multifunctional, and cross-functional: considerations for marketing management*. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 17, n. 1, p. 75-84, Winter 2009.

KAHN, Kenneth B.; MCDONOUGH, Edward F.. *Marketing's integration with R&D and manufacturing: a cross-analysis*. **Journal of International Marketing**. v. 5, n. 1, p. 51-76, 1997.

KAY, John; MCKIERNAM, Peter; FAULKNER, David. *The history of strategy and some thoughts about the future*. Em: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew. (Eds.). **The Oxford handbook of strategy volume I: A strategy overview and competitive strategy**. Oxford: Oxford, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed.. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip; CASLIONE, John A.. *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence*. Ney York: AMACOM, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KWASNICKA, Eunice L.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1977.

KWASNICKA, Eunice L.. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1989.

LAMBIN, Jean. J.. **Marketing estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2000.

LAZER, William. *Marketing's changing social relationships*. **Journal of Marketing**. v. 33, n.

2, p 3-9, *January* 1969.

LOMBARDI, Joel. **Joel Lombardi**: depoimento [11 de maio de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Schneider Electric Brasil, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Schneider Electric Brasil.

LOSEE, John. *A historical introduction to the philosophy of science*. 4th. ed.. New York: Oxford, 2001.

LUNDRGREN, Earl F.. *Organizational management: systems and process*. Sao Francisco: Canfield, 1974.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MCDANIEL JUNIOR, Carl.. *Marketing: an integrated approach*. New York: Harper & Row, 1979.

MEDEIROS, João B.. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2000.

MESAROVIC, Mihajlo; MACKO, Donald S.; TAKAHARA, Yasuhiko. *Theory of hierarchical multilevel systems*. New York: Academic Press, 1970.

MESAROVIC, Mihajlo; TAKAHARA, Yasuhiko. *Abstract systems theory*. Berlin: Springer-Verlag, 1989.

MILES, Raymond; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN JUNIOR, Henry J.. *Organizational strategy, structure, and process*. **Academy of Management Review**. v. 3, n. 3, p. 547-562, *July* 1978.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.. *The strategy process – concepts, contexts, cases*. 3rd. ed.. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

MOIGNE, Jean-Louis. **Teoria do sistema geral**: teoria da modelização. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

MONTANHANO, Fernando. **Fernando Montanhano**: depoimento [18 de maio de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Bernardo do Campo: Conexel, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRIS, Michael H.; PITT, Leyland F.. *The organization of the future: unity of marketing and strategy*. **Journal of Marketing Management**. v. 10, n. 4, p. 553-560, 1994.

MUKHERJI, Arijit *et al.*. *Strategies, structures and information architectures: toward international Gestalts*. **Problems and Perspectives in Management**, v. 3, n. 1, p. 181-195, 2004.

MUKHOPADHYAY, Samar K.; GUPTA, Anil V.. *Interfaces for resolving marketing, manufacturing and design conflicts: a conceptual framework*. **European Journal of Marketing**. v. 32, n. 1/2, p. 101-124, 1998.

PARK, Daewoo, KRISHNAN, Hema A.. *Transaction informational characteristics and changes in corporate strategy and structure*. **International Journal of Management**. v. 24, n. 2, p. 257-262, June 2007.

PATTON, Eric; APPELBAUM, Steven H.. *The case for case studies in management research*. **Management Research News**. v. 26, n. 5, p. 60-71, 2003.

PENG, Mike W.. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson, 2008.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 18. ed.. São Paulo: Campus, 1989.

PRABHAKER, Paul R.; GOLDBAR, Joel D.; LEI, David. *Marketing implications of newer manufacturing technologies*. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 2, n. 10, p. 48-58, 1995.

PRAHALAD, C. K.. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Hardcover: Harvard Business School Press, 2004.

QUADROS JUNIOR, Alfredo C.. **Orientação para o mercado e o modelo delta de estrutura: um estudo de caso em empresa distribuidora de insumos para marcenarias**. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

RACHMAN, David J.. *Marketing strategy and structure*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. Em: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. (Eds.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Andrea L.. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 48, n. 2, p. 37-50, abril/junho 2008.

RUEKERT, Robert W.; WALKER JUNIOR, Orville C.. *Marketing's interactions with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence*. **Journal of Marketing**. v. 51, n. 1, p. 1-19, January 1987a.

RUEKERT, Robert W.; WALKER JUNIOR, Orville C.. *Interaction between marketing and R&D departments in implementing different business strategies*. **Strategic Management Journal**. v. 8, n. 3, p. 233-248, May./Jun. 1987b.

RUEKERT, Robert W.; WALKER JUNIOR, Orville C.; ROERING, Kenneth. *The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance*. **Journal of Marketing**. v. 49, n. 1, p. 13-25, Winter 1985.

SADLER, Philip. *Task and organizational structure in marketing*. Em: MILLER, Eric J. (Ed.). *Task and organization*. London: John Wiley & Sons, 1976.

SAHELI, Sumaia. **O potencial de mercado de empresas atacadistas através do varejo de materiais de construção nos municípios paulistas, no segmento de materiais elétricos, entre 1997 e 2002**. 2006. 194 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006.

SATO, Isabel. **Isabel Sato: depoimento** [25 de maio de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Schneider Electric Brasil, 2009. Arquivo sonoro em formato eletrônico. Entrevista realizada na sede da Schneider Electric Brasil.

SCARE, Roberto F. **A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing**. 2008. 261 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.schneider-electric.com.br>. Acesso em: 17 de agosto de 2009a.

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Apresentação institucional**. Documento não publicado. São Paulo, 2009b.

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Organograma**. Documento não publicado. São Paulo, 2009c.

SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA.. **Catálogos e materiais promocionais**. São Paulo, 2009d.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **Sítio da organização**. Disponível em: <http://www.schneider-electric.com>. Acesso em: 17 de agosto de 2009a.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **2008 annual report**. Rueil-Malmaison, April 2009b.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **Investors presentation**. Rueil-Malmaison, April 2009c.

SCHNEIDER ELECTRIC S/A. **Half year report**. Rueil-Malmaison, July 2009d.

SELLTIZ, Claire *et al.*. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SEVERINO, Antonio J.. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Reinaldo O.. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed.. Porto Alegre: Artimed, 2009.

STAKE, Robert E.. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

STATHAKOPOULOS, Vlasis. *Enhancing the performance of marketing managers: aligning strategy, structure and evaluation systems*. **European Journal of Marketing**. v. 32, n. 5/6, p. 536-558, 1998.

STEVENS, Robert; LOUDON, David; WRENN, Bruce; WARREN, William. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

TAKAHARA, Yasuhiko; MESAROVIC, Mihajlo. *Organization structure: cybernetic systems foundation*. New York: Kluwer, 2003.

TAKAHASHI, Shingo; KIJIMA, Kyoichi; SATO, Ryo (Eds.). *Applied general systems research on organizations*. Berlin: Springer-Verlag, 2004.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E.. **Administração estratégica**. 15. ed.. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TIMMERMAN, John E.; RAMARAPU, Narender N.. *International marketing implications for the 'form follows function' paradigm*. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 4, n. 4, p. 28-36, Fall 1996.

TOLEDO, Geraldo L.. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. Em: Reunião anual da associação nacional de programas de pós-graduação em administração, Florianópolis, 1994. **Anais...** Florianópolis, 1994.

TOLEDO, Geraldo L.. **Apostila do curso de pós-graduação**. Ministrado nas dependências da FEA-USP, São Paulo, 2006.

TOLEDO, Geraldo L.; QUELOPANA, Eliana M.; POLERO, Alvaro C.. *Diferentes estrategias para el éxito dentro de un holding latino americano. Estudio del actual líder en I+D+I*. Em: Reunião anual da associação nacional de programas de pós-graduação em administração, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília, 2005.

VAN DE VEN, Andrew H.; FERRY, Diane L.. *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley, 1980.

VASCONCELLOS, Eduardo. *A model for a better understanding of the matrix structure*. **IEEE Transactions of Engineering Management**. v. 26, n. 3, p. 56-64, August 1979.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R.. **Estruturas das organizações**. São Paulo: Thomson, 2002.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E.; MALTER, Alan J.; GANESAN, Shankar. *The decline and dispersion of marketing competence*. **MIT Sloan Management Review**. v. 4, n. 46, p. 35-43, Summer 2005.

WILLIAMS, T. Craig; RAINS, Juliet. *Linking strategy to structure: the power of systematic organization design*. **Organization Development Journal**. v. 25, n. 2, p. 163-170, Summer 2007.

WOLF, Fernando S. B. **Análise da cadeia de valor entre fabricantes, distribuidores e clientes industriais na indústria elétrica brasileira.** 2005. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap, São Paulo, 2005.

WOLF, Fernando S. B.. **Fernando Sergio Boscoli Wolf:** depoimento [11 de setembro de 2009]. Entrevistador: Guilherme de Farias Shiraishi. São Bernardo do Campo: Conexel, 2009. Anotações manuscritas. Entrevista realizada na sede da Conexel Conexões Elétricas Ltda.

WORLEY, Christopher G.; LAWLER III, Edward E.. *Designing organizations that are built to change.* **MIT Sloan Management Review.** v. 48, n. 1, p. 19-23, *Fall* 2008.

YIN, Robert K.. **Estudos de caso:** planejamento e métodos. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta convite da pesquisa de campo.

APÊNDICE B – Protocolo inicial da pesquisa.



**APÊNDICE A****CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

São Paulo, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

À Empresa \_\_\_\_\_.  
Ao Sr. \_\_\_\_\_.

Venho, por meio desta, convidar sua organização para participar de um estudo exploratório feito na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo de tal estudo é identificar as relações entre estratégias organizacionais e estruturas de marketing, bem como suas implicações gerenciais. O estudo estará baseado em teorias e uma pesquisa feita por meio de entrevistas com responsáveis pelas áreas administrativas de marketing, vendas e estratégia ou em áreas afins. O estudo vem sendo conduzido por Guilherme de Farias Shiraishi, aluno de doutorado, e os resultados dessa pesquisa servirão de base para a elaboração de sua tese de doutoramento.

A participação da \_\_\_\_\_ é de bastante relevância para a conclusão do estudo. De acordo com a vontade da direção da organização, o nome da empresa poderá ou não ser divulgado na pesquisa, uma vez que a omissão do nome não prejudica o resultado da análise feita.

Uma vez aceito este convite, o doutorando conduzirá entrevistas individuais com os profissionais, indicados pela empresa, que trabalhem nas áreas de interesse do estudo. O tempo de duração dessa atividade é estimado em cerca de seis entrevistas de uma hora cada, organizadas de modo a não interferirem na rotina da organização. Os trabalhos estão previstos para o primeiro semestre de 2009.

Após o término da tese do aluno, uma cópia do texto final será entregue à sua organização. Além disso, poderá ser feita uma apresentação gratuita customizada para a \_\_\_\_\_, analisando os pontos encontrados na organização em conjunção com a teoria estudada.

Grato desde já pela colaboração.

Saudações acadêmicas,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar  
*Professor Titular de Marketing*  
*Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade*  
*Universidade de São Paulo*



## APÊNDICE B

### PROTOCOLO INICIAL DE PESQUISA

#### 1. Visão geral do projeto de estudo de caso

##### A - Título

Estratégias da Empresa e Estruturas de Marketing: um estudo exploratório.

##### B - Objetivo do estudo

Conhecer e analisar os impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing.

## **2. Procedimento de campo**

### A - Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de casos múltiplos. (Obs.: as considerações detalhadas sobre os aspectos metodológicos utilizados foram apresentadas no item três da presente tese.)

### B - Organizações estudadas

Conexel Conexões Elétricas LTDA. e Schneider Electric Brasil LTDA..

### C - Unidade de análise

Impactos recíprocos entre estratégias da empresa e estruturas de marketing.

### D - Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas,

Observações,

Documentos internos e externos sobre a organização.

E - Principais instrumentos de coleta de dados

Roteiro de entrevista e observações e análises de documentos

F - Executores da pesquisa

Pesquisador – Guilherme de Farias Shiraishi

Orientador – Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

### **3. Itens para o levantamento de documentos e roteiro de entrevistas e observações**

#### A - dados da organização

1. nome: (razão social e fantasia)
2. natureza jurídica
3. localização
4. número de funcionários
5. missão
6. organograma
7. principais serviços, atividades e causas sociais
8. outras informações relevantes sobre a organização

#### B - dados dos entrevistados

1. nome
2. cargo
3. área e subordinação
4. atribuições exercidas

## C - Itens de investigação organizados por subunidades de análises

### 1. estratégias,

#### a. estratégias corporativas,

- i. ativos estratégicos da empresas,
- ii. estratégias de crescimento utilizadas,
- iii. mercados em que a empresa atua,
- iv. agregação de valor a diferentes partes da organização,
- v. alocação de recursos,
- vi. forças competitivas consideradas,
- vii. ferramentas de portfólio.

#### b. estratégias competitivas,

- i. modo como a empresa atua no mercado,
- ii. opção entre liderança em custos e diferenciação,
- iii. conceito de valor criado,
- iv. mecanismos de isolação que neutralizam as fontes de criação de valor dos concorrentes,
- v. competências em cenários futuros,
- vi. alinhamento com a estratégia corporativa.

#### c. estratégias de marketing.

- i. seleção de mercados-alvos,
- ii. posicionamento de marketing,
- iii. composto de marketing,
- iv. estruturação do planejamento de marketing,
- v. alinhamento com a estratégia competitiva.

## 2. estruturas organizacionais.

### a. estruturas da organização como um todo,

- i. dimensões estruturais (exemplos: formalização, complexidade, centralização etc.)
- ii. dimensões contextuais (exemplos: idade e origem e história da organização, finalidade organizacional, níveis de incerteza, níveis de restrições, demanda por produtos e serviços, fornecimento ou disponibilidade de recursos etc.)
- iii. classificação da estrutura (exemplos: concepções metafóricas, tradicionais ou não tradicionais, inovativas ou não inovativas etc.)
- iv. definição dos sistemas (exemplos: subsistema de autoridade, subsistema de comunicação, subsistema de atividades etc.)

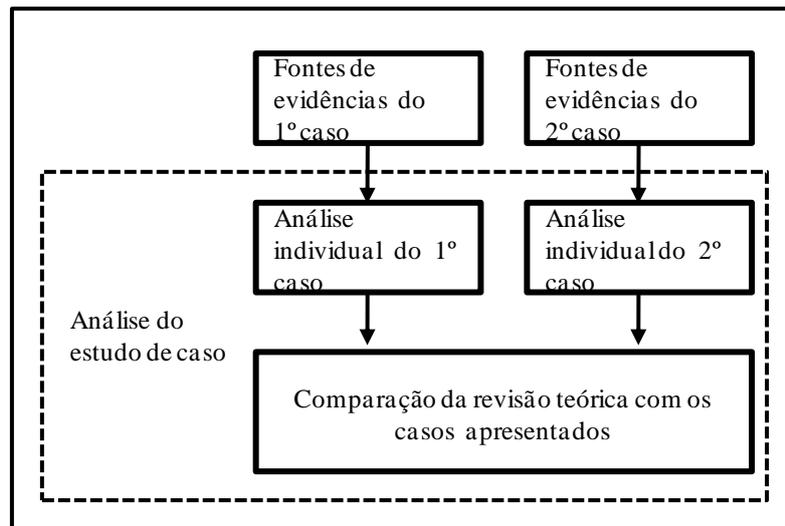
### b. estruturas organizacionais de marketing.

- i. dimensões estruturais de marketing (exemplos: formalização, complexidade, centralização etc.)
- ii. dimensões contextuais de marketing (exemplos: idade e origem e história da organização, finalidade organizacional, níveis de incerteza, níveis de restrições, demanda por produtos e serviços, fornecimento ou disponibilidade de recursos etc.)
- iii. classificação da estrutura de marketing (exemplos: concepções metafóricas, tradicionais ou não tradicionais, inovativas ou não inovativas etc.)
- iv. definição dos sistemas de marketing (exemplos: subsistema de autoridade, subsistema de comunicação, subsistema de atividades etc.)

- v. níveis interfuncionais de marketing (exemplos: relacionamento do marketing com outras áreas, fluxo de comunicação do marketing com outras áreas, coordenação do marketing com outras áreas etc.)

#### 4. Análise dos estudos de caso

A - Esquema para elaboração das análises dos estudos de caso.



1. Agrupar as análises das fontes de evidências em casos individuais.
2. Agrupar as informações em cada caso individual seguindo a ordem das subunidades de estudo.
3. Analisar de modo separado os casos apresentados à luz dos conceitos vistos na revisão teórica da tese.
4. Analisar de modo consolidado as informações obtidas nas análises individuais dos casos e verificar a replicação teórica do estudo.
5. Analisar as informações resultantes da replicação teórica à luz dos conceitos vistos na revisão teórica da tese.
6. Confeccionar o relatório dos casos (Capítulo 4 da tese).