

Área temática:  
Marketing

Título do Trabalho:  
Estruturas organizacionais para a execução das atividades de marketing: um estudo de caso

**AUTORES**

**PROF. DR. GUILHERME DE FARIAS SHIRAISHI**

Universidade de São Paulo  
guilherme@mackenzie.com.br

**MARCOS CORTEZ CAMPOMAR**

Universidade de São Paulo  
campomar@usp.br

**MARCELO BARBIERI CAMPOMAR**

Pontifícia Universidade Católica  
mbcampo@terra.com.br

Resumo:

Alterações no ambiente derivam em reformulações das estratégias de negócios e por consequência alteram as estruturas organizacionais. O presente trabalho teve por objetivo estudar as estruturas de marketing. Para tanto, o estudo trouxe uma revisão teórica sobre o assunto e a exemplificou em um estudo de caso junto à área de marketing de uma grande empresa. Na revisão foram analisados alguns modelos classificatórios, os quais retratam possíveis configurações de estruturas de marketing das empresas. O estudo de caso ilustrou a estrutura organizacional de marketing de uma empresa e suas relações com as outras áreas e as comparou com alguns modelos teóricos. Os resultados indicam que a revisão da literatura e o fenômeno estudado se adequaram e, portanto, podem ser vistos como ponto de partida para formulação de hipóteses em estudos futuros.

*Abstract:*

*Changes in the environment result in changes of strategic business and consequently alter the organizational structures. This work aimed to study the structures of marketing. Thus, the study has a theoretical review on the subject and shows a case study from the area of marketing of a large company. Were analyzed in the review some classification models, which illustrate possible configurations of company's marketing structures. The case study illustrated the marketing structure of a company and its relations with other areas and compared with some theoretical models. The results indicate that the review of the literature and the phenomenon studied is appropriate and, therefore, can be viewed as a starting point for formulating hypotheses in future studies.*

Palavras-chave:

Marketing, Estrutura, Organizações

## 1 Introdução

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 e com um alto grau de incerteza (KOTLER; CASLIONE, 2009, PENG, 2008). 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. 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. 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. Nesse sentido 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.

As alterações do ambiente de negócios justificam a realização de estudos relacionados à compreensão e proposição normativa de novas formas de organizar as atividades de marketing. Sob esta explanação, o presente trabalho tem por objetivo estudar as estruturas organizacionais de marketing e suas possíveis configurações em empresas. Em específico, o estudo presente traz uma revisão bibliográfica sobre organização de marketing e é ilustrada uma situação real com um estudo de caso junto uma empresa que atua nos mercados de materiais elétricos voltados para geração, distribuição e uso industrial e residencial.

## 2 Estruturas 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. 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. 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.

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.

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 (STEVENS *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.

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 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).

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. Ruekert e Walker Junior (1987a) desenvolveram uma estrutura para avaliar a interação entre marketing e outras áreas funcionais da organização. Segundo Ruekert e Walker Junior (1987a), a estrutura é composta de dimensões situacionais, dimensões estruturais e de processos e dimensões resultantes.

Alguns 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 a forma advogada de estruturação se dá numa estrutura matricial formada por um eixo funcional e outro dividido em equipes voltadas para o mercado. 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. Cravens e Piercy (2008) sugerem um desenho matricial em que uma área de marketing pode realizar suas atividades e que enfatiza dois fatores. O primeiro 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.

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 coalizão 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 coalizão 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.

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).

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; (b) unidade de negócios focada em produto; (c) administração de segmentação e marketing; (d) força de vendas simples; (e) força de vendas reestruturada para mercados; (f) unidades de negócios focadas no consumidor.

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 representa a mudança da estrutura funcional simples para outra, com características multidivisionais. Na estrutura multidivisional, 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 JR; JENSEN, 2000). 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. A função exercida por essa área concentra as atividades informais de coordenação da administração e segmentação de mercados da unidade de negócios (HOMBURG; WORKMAN JR; JENSEN, 2000). A transição da terceira forma estrutural para a quarta, força de vendas simples, 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, nessa quarta estrutura, que 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. 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 JR; JENSEN, 2000). A sexta forma organizacional enfatiza uma mudança de foco voltada para o produto rumo a outra, focada na constituição de unidades de negócios voltadas ao consumidor. Nessa sexta forma de configuração 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).

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.

As classificações de estrutura organizacional de marketing transacionais e relacionais propostas por Ruekert, 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).

### 3 Método da pesquisa

O trabalho de campo possuiu um caráter exploratório e serviu como um exemplo ilustrativo dos conceitos vistos na revisão teórica. No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o modelo de pesquisa exploratório utilizou-se principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas e análise de documentos da organização

participante, visto que estas formas de pesquisar são capazes de aprofundar na complexidade de um problema (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Neste trabalho escolheu-se o estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo e da sua conformidade aos argumentos apresentados a seguir. Segundo Campomar (1991), o estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno 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 estudo de caso em marketing é útil quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto natural e quando este não é passível de mensuração. Para alcançar a realização do trabalho de campo, foi escolhida a estratégia de estudo de caso único (YIN, 2001). Além disso, o estudo de caso seguiu uma linha instrumental servindo como meio para obtenção de novos *insights* (STAKE, 1995).

A pesquisa de campo aconteceu no segundo semestre de 2009. A unidade de análise deste estudo foi definida junto a uma grande empresa européia de atuação global no setor de materiais elétricos, cujo nome e informações sensíveis foram omitidos ou disfarçados por razões de confidencialidade, e obtenção das evidências ocorreu pela busca de documentos disponíveis na mídia, pela obtenção de outros documentos junto à organização participante do estudo e por entrevistas junto aos gerentes e diretores de vendas e marketing da empresa no Brasil (seis entrevistados). A escolha de diversos gestores das áreas de vendas e das áreas de marketing decorreu da premissa que as atividades de marketing poderiam estar pulverizadas em áreas dispersas da organização (WEBSTER JR; MALTER; GANESAN, 2005). Por último, todas as etapas de preparação, de coleta de evidências na organização e de análise seguiram um protocolo pré-estabelecido, o qual foi formulado de acordo com as orientações de Yin (2001) e disponibilizado à empresa estudada.

## **4 Análise do estudo de caso**

### **4.1 Resumo da empresa**

A Empresa estudada é uma companhia mundial especialista em produtos e serviços para distribuição elétrica, controle e automação industrial. Com faturamento de mais de oito bilhões de dólares, a organização está presente em mais de 100 países, com mais de 70 mil funcionários, procurando alcançar elevados níveis tecnológicos, de acordo com as principais normas de qualidade e segurança nacionais e internacionais. A empresa conta atualmente com várias marcas internacionais e que estão presentes em relevantes mercados mundiais como: energia e infra-estrutura, indústria, construção e residencial. A empresa possui diversas unidades especializadas de negócios no Brasil e no mundo voltadas para automação industrial, dimensionamento de distribuidoras de energia elétrica e outros serviços especiais no setor. As principais unidades produtivas no Brasil se encontram na região sudeste, onde também fica a sede local da companhia.

### **4.2 Relato da estrutura de marketing da empresa**

A estrutura de marketing da empresa 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.

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.

A diretoria de marketing é dividida em torno de atividades apoio e gerências de produto. (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 de 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 empresa 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 2010 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.

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 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 empresa 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 (Não foi autorizada a divulgação dos nomes dos *verticals* para o presente estudo).

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 GSFU.

A Diretoria Comercial possui uma característica mais matricial do que a encontrada na Diretoria de Marketing da empresa. 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. 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 empresa. 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 empresa possui filial em outras cidades do Estado de São Paulo, bem como diversas outras filiais espalhadas pelo Brasil.

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.

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. 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.

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. 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 empresa. 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.

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 empresa. 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 estruturação de marketing presente nas unidades de negócios coligadas a empresa principal é similar às encontradas nas diretorias de Marketing e Comercial da organização. 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 principal. 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. A Gerência de Marketing reporta diretamente à diretoria residencial e predial (Unidade de negócios). Segundo o Entrevistado F, não existe ligação direta de suas atividades com a Diretoria de Marketing da empresa principal. A única exceção ocorre com os assuntos ligados à imagem corporativa da organização como um todo. A unidade de negócios funciona de forma autônoma perante a estrutura principal da empresa.

Ao longo da fala do Entrevistado F, 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 empresa no Brasil junto à sua matriz mundial.

A Gerência de Marketing da área residencial possui chefes de produtos e de outras atividades de comunicação de marketing. Na Gerência de Marketing da unidade de negócios, 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 mundial da empresa, 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 desvencilhar 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 unidade de negócios residencial e com a Diretoria de Marketing da empresa principal.

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.

#### 4.3 Discussão do caso

O caso da empresa refletiu diversos conceitos presentes na literatura. Foram encontrados elementos teóricos sobre as estruturas de marketing discutidas anteriormente. A seguir, são apresentadas as análises do caso.

Pode-se inferir, a partir das informações contidas no relato, 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 empresa possuem características internas matriciais. 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 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 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 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 empresa possuem suas estruturas voltadas para o marketing separadas das diretorias de Marketing e Comercial. É verificada uma descentralização 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 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).

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. 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. 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. 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 as atividades de marketing da empresa se baseiam em unidades de negócios e matrizes internas presentes em duas áreas que cuidam das atividades de marketing (comercial e marketing).

## **5 Considerações finais**

Este artigo discutiu os conceitos de estrutura organizacional relacionado à execução das atividades de marketing das empresas. Durante a revisão teórica foram analisados alguns

modelos classificatórios, o qual se buscou analisar as principais configurações de estruturas de marketing advogadas na literatura.

As classificações relatadas na revisão teóricas se mostram úteis para a descrição das estruturas organizacionais de marketing e de seu contexto dentro das organizações contemporâneas. Decorrente do ambiente externo menos previsível e caótico, a revisão bibliográfica indicou alternativas para a configuração organizacional frente aos desafios administrativos. O estudo de caso ilustrou a estrutura organizacional de marketing de uma grande empresa do setor de materiais elétricos e as relacionou com a teoria apresentada.

A partir da ilustração do caso foi possível gerar um insight acerca da transição das atividades de marketing de uma base voltada para produtos para outra baseada em mercados, bem como a estrutura de marketing não é definida somente em bases departamentais, mas 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.

Em síntese, os resultados apresentados indicam que as congruências entre a revisão da literatura e o fenômeno estudado podem configurar em hipóteses relevantes em estudos futuros. No entanto, estes resultados não devem ser generalizados para outras organizações e devem se restringir a filial brasileira da empresa. Por último, as considerações observadas pelo autor foram feitas a partir da interpretação em torno de fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do mesmo e ocasionalmente passível de vieses em algumas colocações.

## Referências

- 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.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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.
- BOYD Junior, Harper W.; MASSY, William F.. **Marketing management**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
- BURTON, Richard M.; OBEL, Børge. **Strategic organizational diagnosis and design: developing theory for application**. 2nd. ed.. Boston: Kluwer, 1998.
- 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.
- CHIMHANZI, Jacqueline. *The impact of integration mechanisms on marketing/HR dynamics*. **Journal of Marketing Management**. v. 20, n. 7-8, p. 713-740, 2004.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F.. **Marketing estratégico**. 8. ed.. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- DAFT, Richard L.. **Organization theory & design**. 5th. ed.. Minneapolis: West Publishing, 1995.
- 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.
- DRUCKER, Peter F.. **The age of discontinuity: Guidelines to our changing society**. New York:

Harper & Row, 1992.

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.

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.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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.

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.

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.

KOTLER, Philip; CASLIONE, John A.. *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence*. Ney York: AMACOM, 2009.

LAMBIN, Jean. J.. **Marketing estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2000.

LUNDGREN, Earl F.. *Organizational management: systems and process*. Sao Francisco: Canfield, 1974.

MCDANIEL Junior, Carl.. *Marketing: an integrated approach*. New York: Harper & Row, 1979.

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.

RACHMAN, David J.. *Marketing strategy and structure*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.

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.

SELLTIZ, Claire *et al.*. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

STAKE, Robert E.. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

STEVENS, Robert; LOUDON, David; WRENN, Bruce; WARREN, William. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

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.

YIN, Robert K.. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.