

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NACIONAL

Cristiane Alperstedt Meyer^(*)
Eduardo Vasconcellos^(**)

RESUMO

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso objetivando discutir e analisar a estrutura de marketing de uma empresa nacional do ramo de cosméticos pertencente ao setor de higiene e limpeza. Com base em uma revisão bibliográfica e em entrevistas realizadas com pessoas-chaves da empresa, identificou-se a coexistência de dois tipos de departamentalização: por projetos e funcional. Diante desta constatação é discutida uma proposta de formalização de uma estrutura matricial, conjugando harmoniosamente a estrutura por projetos e a estrutura funcional. Por último, é ressaltada a necessidade de se definir claramente a autoridade e responsabilidade de cada um dos gerentes a fim de reduzir o potencial de conflitos, seguindo-se outros comentários de ordem mais geral.

^(*) Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP; mestre em Administração pela UFSC; Bacharel em Administração pela ESAG/UEDESC e Bacharel em Ciências Econômicas pela UFSC. E-mail: cmeyer@usp.br.

^(**) Professor titular da FEA/USP; Presidente da Fundação Instituto de Administração-FEA/USP; Administrador pela USP, MBA - Vanderbilt University (USA); Doutor em Administração e Livre-Docente pela USP. E-mail: epgdvasc@usp.br.

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da estruturação da função de marketing. Inicialmente, uma revisão da literatura sobre o tema é realizada. Os tópicos seguintes descrevem a empresa selecionada para o estudo e analisam a estrutura de marketing atual, comparando com a anterior. A seguir uma proposta de aprimoramento da estrutura é apresentada. O último tópico sintetiza as conclusões do trabalho.

Estrutura Organizacional: Componentes e Condicionantes

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades para todos os níveis organizacionais são especificadas e um sistema de comunicação é estabelecido, possibilitando às pessoas realizarem suas atividades e exercer a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (Vasconcellos & Hemsley, 1986).

Hall (1984) afirma que além do alcance das metas organizacionais, as estruturas organizacionais se destinam a minimizar a influência das variações individuais sobre a organização, assegurando que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Ainda segundo o autor, outra função da estrutura organizacional é evidenciar os contextos em que o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades. De fato a configuração da estrutura organizacional é um dos mais visíveis retratos organizacionais, sendo capaz de evidenciar a saúde e a direção estratégica de uma empresa (Gouillart & Kelly, 1995).

A fim de que a estrutura de uma organização seja delineada é necessário que sejam definidos alguns aspectos. O primeiro deles é a *departamentalização*, que consiste no processo de agrupar indivíduos em unidades que possam ser administradas. Tal processo pode obedecer a diferentes critérios: por função, por produto, por cliente, por área geográfica, por período, por processo e por amplitude de controle, além de outros critérios mais recentes, tais como: por

unidade de negócio, por projetos, matricial, celular, etc.

Outro aspecto refere-se à *amplitude de controle*, ou seja, o número máximo de subordinados que podem ser supervisionados eficientemente. Ao delinear-se uma estrutura organizacional é necessário considerar este fator que pode variar em cada caso, dependendo principalmente da natureza de atividade e também das características dos subordinados, bem como as do chefe (Vasconcellos & Hemsley, 1986). Obtém-se uma maior amplitude de controle quando se dispõe de um menor número de níveis hierárquicos, e vice-versa. Portanto a decisão do número de níveis hierárquicos é importante, também porque a falta ou o excesso de níveis pode ser prejudicial à organização.

Um terceiro aspecto que deve ser considerado é a questão da *centralização ou descentralização de autoridade*. Extremos, em quaisquer dos casos, implicam em problemas.

O *grau de formalização* consiste em outra decisão importante que afeta a estrutura organizacional. Se o grau de formalização for elevado produzirá burocratização e conseqüente falta de agilidade da estrutura. Se, ao contrário, for excessivamente baixo pode produzir duplicação de esforços, conflitos e ineficiência. De acordo com Vasconcellos & Hemsley (1986) a descrição de atribuições e o organograma são os instrumentos mais utilizados para formalizar uma estrutura.

A definição das atribuições, dos níveis hierárquicos e do grau de formalização influenciam o *sistema de comunicação* que se estabelece em uma organização e que consiste em outro aspecto fundamental que deve ser considerado no delineamento de uma estrutura organizacional. É importante prever os canais de comunicação a fim de garantir a circulação das informações necessárias para que as pessoas possam desenvolver bem suas atividades.

Segundo Hall (1984) há uma série de fatores que estão fortemente associados com a estrutura organizacional. O primeiro deles é o fator *tamanho*. Kimberly apud Hall (1984) afirma que o tamanho envolve quatro componentes: capacidade física das organizações, pessoal disponível na organização, insumos e produtos organizacionais, e recursos financeiros disponíveis. O mesmo

autor afirma que as características estruturais podem ser uma conseqüência, uma co-variante ou um determinante do tamanho. Trabalhos anteriores ao de Kimberly ora sustentam que o tamanho é o determinante da estrutura, ora o oposto. Porém uma série de evidências “ênfatizam a relação forte e positiva entre tamanho e estrutura” (Hall, 1984).

Outro fator associado à estrutura organizacional citado por Hall é o *fator tecnologia ou a natureza de atividade da organização*. Pesquisas desenvolvidas por Woodward (apud Hall, 1984) mostram que a natureza da tecnologia afeta de maneira vital as estruturas administrativas atingindo aspectos como o número de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude do controle dos supervisores e o grau de formalização das atividades.

Assim como a natureza de atividade da organização influencia a estrutura organizacional, também a natureza de atividade de áreas ou setores internos da organização influenciam localmente estes aspectos. Neste sentido, o número de níveis hierárquicos na área de marketing de uma organização pode ser, por exemplo, reduzido se comparado a área de produção, da mesma organização. Também o nível de formalização na área de marketing pode ser menor que na área de produção. Estas diferenças ocorrem em função da natureza de atividade de cada uma destas áreas. Na área de produção a definição da linha de produção, a verificação dos níveis de especificação dos insumos e dos produtos, a questão da qualidade, entre outros fatores, exigem determinado tipo de estrutura. A área de marketing por sua vez exige outro tipo, mais flexível e menos formal, em função das características particulares do trabalho nela desenvolvido.

Um terceiro fator associado à estrutura organizacional, segundo Hall, é o *fator ambiente*, principalmente o ambiente social, embora também o ambiente físico possa ser importante. Pode-se seccionar o fator ambiente em dois contextos: o ambiente externo e o ambiente interno.

Com relação ao ambiente externo considera-se fundamental a infra-estrutura sócio-econômica em que se inserem as organizações. Alterações destas condições provocam mudanças de valores que devem ser absorvidos pelas organizações e

que impõem a tarefa de tornar a estrutura organizacional compatível com as demandas que lhe são impostas (Hall, 1984). Situações competitivas, por exemplo, exigem demanda maior de controle e coordenação, pois implicam em aceleração dos processos e no aumento das atividades. Restrições legais e outras imposições determinadas pelo governo também afetam as características da estrutura organizacional, uma vez que requerem uma maior formalização das atividades. Momentos históricos em que as organizações foram criadas ou que foram vivenciados também contribuem para uma determinada estrutura organizacional. Características culturais de países e regiões também influenciam o delineamento de uma dada estrutura organizacional, fato sugerido pela pesquisa comparativa sobre empresas multinacionais desenvolvida por Schollhammer (apud Hall, 1984).

O ambiente interno da organização também influencia a estrutura organizacional no que diz respeito a sua complexidade e ao seu grau de formalização, que pode ser maior ou menor, dependendo por exemplo, da necessidade de reduzir as influências decorrentes dos objetivos pessoais individuais em detrimento aos objetivos organizacionais. Também quando os recursos humanos de uma organização são altamente especializados, há necessidade de um maior número de administradores para a coordenação, como é o caso dos hospitais e das universidades, denominadas por Amitai Etzioni (1961) de organizações complexas.

Também o *fator escolha estratégica* promove modificações ou adequações da estrutura organizacional. A definição, por exemplo, de um determinado tipo de departamentalização é fruto de uma escolha estratégica feita com base racional a partir de uma dada situação e dentro de um determinado contexto. Quaisquer outras escolhas estratégicas, como o atingimento de novos mercados ou o abandono de outros; o desenvolvimento de novos produtos ou a descontinuação de outros; a diversificação de atividades e a criação de alianças, fusões e incorporações; implicam em ajustes na estrutura organizacional. Além de estratégias corporativas, também estratégias competitivas, envolvendo preço, promoção, distribuição, características do produto e serviço ao

cliente, implicam em alterações na estrutura organizacional, uma vez que podem transformar um produto sem grande expressão, em termos de lucro por unidade, no grande carro chefe da empresa, exigindo uma estrutura organizacional coerente.

São portanto quatro os fatores que afetam a estrutura organizacional: tamanho, tecnologia ou atividade, ambiente e escolha estratégica. Objetivando-se analisar estes fatores no contexto específico da área de marketing de uma grande empresa nacional do ramo de cosmética, passa-se à análise das características estruturais que a mesma pode adotar.

Alternativas de Estrutura para a Área de Marketing para uma Empresa

Segundo Kotler (1991) “implementação de marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações específicas, de modo a realizar os objetivos estabelecidos pelos planos”.

O processo de implementação do marketing depende da qualidade e do cumprimento do programa de ação estabelecido, da competência de seus recursos humanos, de uma adequada cultura organizacional, da estrutura organizacional da empresa e do próprio departamento de marketing. Aspectos da estrutura organizacional da empresa como um todo já foram discutidos. Passa-se a analisar as formas de organização do departamento de marketing.

Quando uma empresa é pequena poucas pessoas podem fazer o trabalho de marketing: pesquisa, venda, propaganda, atendimento ao consumidor e outras atividades. Nas grandes empresas o departamento de marketing precisa contar com uma série de especialistas em marketing (Kotler & Armstrong, 1993). Os departamentos de marketing de cada uma destas grandes empresas podem assumir diferentes formas estruturais (Kotler, 1991), análogas aos tipos de departamentalização das estruturas organizacionais.

A *organização funcional* é a forma mais comum de organização de marketing. Nela os especialistas ficam responsáveis por diferentes atividades ou funções de marketing tais como: gerente de pesquisa, gerente de promoção e propaganda,

gerente de vendas, gerente de serviços ao consumidor, etc. Fácil de ser administrada esta forma de organização torna-se menos efetiva à medida que os produtos e o mercado da empresa crescem, pois fazer planos para cada produto ou mercado diferente não é tarefa simples.

Uma empresa que vende em várias áreas do país ou do mundo pode adotar a *organização geográfica*, distribuindo conforme a necessidade a sua força de vendas, possibilitando aos vendedores conhecerem uma área específica e seus consumidores.

Empresas com muitos produtos ou marcas criam uma *organização por gerência de produtos*. Cada gerente de produtos busca desenvolver e implementar uma estratégia e um programa de marketing completos para um produto ou marca específicos. A vantagem é que tendo um gerente responsável pelo *mix* de marketing de cada produto a capacidade de percepção e reação no âmbito de cada produto é aumentada. A desvantagem é que os gerentes de produto não possuem autoridade suficiente para desempenhar suas atividades com eficácia, tendo obrigatoriamente que obter cooperação das gerências de propaganda, vendas, produção e outros. Além disso, tornam-se especialistas em seus produtos e não em uma função específica, como propaganda, por exemplo. Outro aspecto negativo é o aumento dos custos com a folha de pagamento, uma vez que a necessidade de pessoal específico para atuar em cada gerência de produto gera uma multiplicidade de cargos. A constatação destas desvantagens têm conduzido a uma série de estudos que oferecem aos sistemas de gerenciamento por produto uma série de alternativas.

Quando mercados diferentes têm necessidades e preferências diferentes uma opção interessante é a *organização por gerência de mercado ou por clientes*. A principal vantagem é que a empresa se organiza em torno das necessidades de segmentos de consumidores específicos, tais como empresas governamentais, clientes industriais, etc.

Além dos tipos tradicionais de estrutura organizacional, há estruturas inovativas surgidas a partir do aumento da complexidade do ambiente. A *organização por unidade estratégica de negócio* é um exemplo. Uma Unidade Estratégica de

Negócio - UEN é composta de um produto ou de uma linha de produtos, dotada de independência identificável de outros produtos ou linhas de produtos (Wright apud Britt & Boyd, 1981), e principalmente, formando centros de lucro praticamente autônomos, que reunidos formam o *portfólio* da empresa (Galbraith & Lawler, 1995). Este tipo de organização implica na descentralização por ramos de negócio, o que pode representar uma série de vantagens e igualmente uma série de desvantagens, variando de caso para caso. As vantagens deste tipo de organização dependem da administração das diversidades das UENs. Após identificado o potencial de cada unidade, cada UEN deve ser dirigida com sistemas de estrutura organizacional, de controle, relatório, medição e premiação adequados a sua própria maturidade, posição competitiva, estratégias e perfil de risco (Wright apud Britt & Boyd, 1981).

Outro exemplo de estrutura inovativa é a *organização por projetos*, a partir da qual são agrupadas pessoas em caráter temporário até que o projeto seja finalizado. Os membros de um grupo podem fazer parte simultaneamente de outros grupos ou projetos, imprimindo um caráter dinâmico e específico para cada projeto, através da reunião de determinados especialistas.

Outro tipo de organização de marketing é a *organização matricial* que, segundo Vasconcellos (apud Vasconcellos & Hemsley, 1986) conjuga duas ou mais formas de estrutura utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização. Um aspecto marcante da estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação. No caso do departamento de marketing podem ser conjugadas a organização por gerência de produto e a organização por gerência de mercado (Kotler, 1991), ou ainda a organização por gerência de produto e a organização geográfica, esta última largamente adotada por empresas multinacionais. A vantagem deste tipo de organização é o acúmulo das vantagens de cada uma das estruturas em seu estado puro. A desvantagem é que a organização matricial gera conflitos no que diz respeito a autoridade final, dado que envolve pelo menos dois gerentes.

Há ainda a *organização celular*, que se caracteriza principalmente por organizar-se em

torno de tarefas produtivas em caráter permanente, e cuja adoção vem aumentando.

Um Breve Histórico da Empresa Selecionada para o Estudo

A empresa pertence ao ramo de cosméticos, tendo sido criada em 1969 e cujo desafio era disseminar os valores básicos de seus produtos e serviços: “cosméticos de alta qualidade, baseados em matérias-primas naturais, climatizados e prescritos através de atendimento personalizado”. O sistema de venda pessoal foi adotado a fim de potencializar o êxito das consultas personalizadas, transformando a empresa, durante a década de 80, em um dos maiores complexos nacionais de produção e distribuição de cosméticos, competindo com marcas multinacionais de longa tradição no mercado brasileiro. Nesse período multiplicou em 34 vezes a sua receita. Em 1980 contava com 200 funcionários e 2.000 “consultoras de beleza”. No final da década, reunia 1.800 funcionários e 50.000 consultoras, passando a líder nas faixas A e B dos consumidores, e vice-líder entre os fabricantes nacionais de cosméticos.

Além do sistema de venda pessoal, a empresa atribui esta significativa expansão também ao investimento em pesquisa tecnológica e à qualidade e criação de novos produtos. A empresa ganhou ainda mais força a partir de 1989 quando uma ampla reformulação administrativa e cultural deu início ao processo de fusão de outras cinco empresas responsáveis pela produção e distribuição de produtos.

Com a fusão, nova estrutura física, equipamentos modernos e instalações fabris e operacionais renovadas, centralizando sua produção fabril em Itapeverica da Serra e concentrando suas atividades operacionais no Centro de Distribuição em São Paulo, a empresa dá continuidade a sua fase de expansão iniciando um processo de internacionalização a partir da abertura do mercado brasileiro no início da década dos 90.

Com o fim da proteção e o acirramento da concorrência a empresa continuou crescendo e aumentando sua participação de mercado. Em 1997 seu faturamento foi quatro vezes superior ao de 1990, o que lhe reservou a 108ª posição

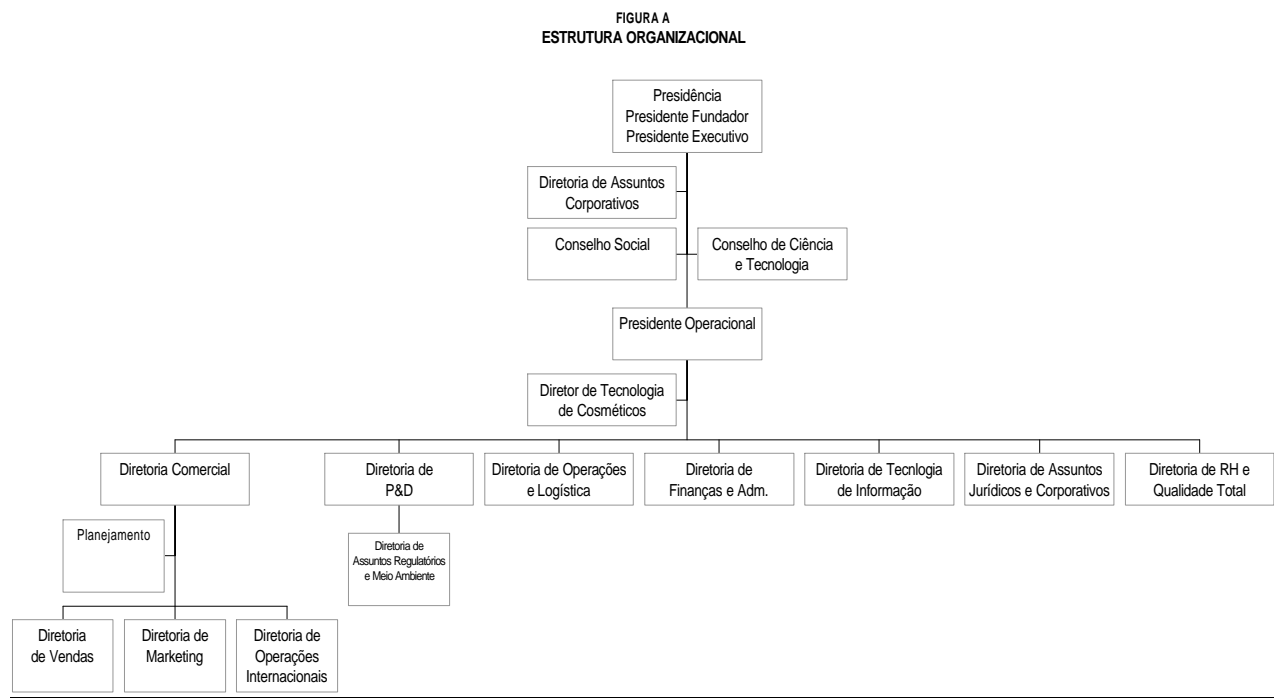
entre as maiores empresas brasileiras, listadas por uma publicação especializada, possibilitando-lhe atingir o quarto lugar entre as empresas do setor de higiene e limpeza.

Além do sistema de venda pessoal, a empresa conta com uma renovação acelerada do *portfólio* de produtos. Somente em 1996 foram lançados, no mercado, 108 novidades, índice comparável às corporações mais inovadoras do mundo. A capacidade de inovar não tornou-se apenas um diferencial mas uma necessidade, em função da redução dos ciclos de vida dos produtos, especialmente no mercado de cosméticos. Atualmente com 3.000 funcionários e um exército de 160.000

consultoras a prioridade estratégica da empresa é a expansão para a América Latina.

A Estruturação da Área de Marketing da Empresa Foco do Estudo

Para colocar os produtos no mercado a empresa conta com o apoio estratégico do marketing. A estrutura organizacional do departamento de marketing da empresa conta com uma Diretoria de Marketing subordinada a uma Diretoria Comercial (Figura A).



A Diretoria de Marketing se subdivide em nove gerências (Figura B). A Gerência de Segmento Tratamento, que se subdivide em três gerências de produto e uma assessoria médica. A Gerência de Segmento Perfumaria que se subdivide em duas gerências de produto. A Gerência

de Grupo Cabelo que se subdivide em três gerências de produto. A Gerência de Grupo Maquiagem que se subdivide em uma gerência de produto, uma coordenadora de produto e a seção de brindes e acessórios.

FIGURA B
ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING



Estas quatro gerências, responsáveis pelas linhas de produto da empresa, são apoiadas por outras cinco gerências funcionais, cujas principais atribuições são apontadas a seguir. A Gerência de Planejamento Mercadológico que acerta a promoção mensal a partir de informações das gerências de tratamento, perfumaria, cabelo e maquiagem. A Gerência de Comunicação do Canal que é responsável pela comunicação entre a empresa e as consultoras materializada através dos informativos sobre negócios e promoções da empresa, tabela de preços e confecção de vídeos de treinamento. A Gerência de Informações de Mercado é responsável pelas atividades de pesquisa envolvendo concorrência, imagem da empresa no mercado, valor dos produtos dos concorrentes, satisfação dos clientes com relação aos produtos, etc. A Gerência de Comunicação de Produtos Institucionais é encarregada de administrar os eventos promovidos pela empresa em suas relações externas, como o patrocínio de eventos culturais, o trabalho de educação junto à comunidade, e outras atividades do gênero. Por último, há ainda a gerência de Projetos Especiais encarregada da linha de estética profissional. Cabe ressaltar que a empresa segue uma política de *job rotation* entre os recursos humanos que integram cada uma das gerências de produto.

Discussão e Análise da Estrutura de Marketing da Empresa Seleccionada: Uma Retrospectiva e Intenções Presentes

A estrutura organizacional da área de marketing da empresa sofreu uma modificação em novembro de 1997 a partir da proposta de sua nova diretora vinda de outra empresa do setor de higiene e limpeza. A modificação entretanto, foi superficial. Duas das quatro gerências de produto, ladeadas pelas gerências funcionais de marketing que permaneceram intocadas, foram substituídas por duas gerências de segmento. A nomenclatura foi alterada em função de as duas gerências de segmento acomodarem as linhas de produto consideradas os carros-chefes da empresa. O resto não foi alterado, inclusive a posição no organograma permaneceu a mesma.

A partir desta constatação uma análise crítica da estruturação da área de marketing antes e após a chegada da nova diretora de marketing ficaria muito limitada. Ao investigar-se alguma modificação mais substancial na estrutura organizacional do marketing da empresa, percebeu-se que uma série de pequenas modificações vem sendo realizadas ao longo do tempo e outras estão previstas, como a aglutinação das gerências de Comunicação de Canal, de Informação de Mercado e a de Comunicação de Produtos Institucionais, bem como a extinção da Gerência de Projetos Especiais.

Entretanto, todas estas modificações incrementais não são, em seus aspectos individuais, responsáveis pela manutenção de uma posição

competitiva no mercado. Finalmente em um momento determinado das entrevistas realizadas junto às pessoas-chaves do setor de marketing, uma informação veio à tona, identificando uma modificação significativa na estrutura organizacional de marketing sofrida na empresa.

Esta modificação começou a ser ventilada no ano de 1991, mas só foi implantada de fato aproximadamente três anos depois. A estrutura de marketing da empresa passou a operar *por projetos*, projetos estes que envolvem a criação e recriação de produtos. A mudança na estrutura permitiu um aumento da participação de mercado e uma elevação na capacidade inovativa capaz de alavancar a posição competitiva da empresa, confirmada pela análise de sua trajetória histórica.

A organização por projetos é operacionalizada a partir da formação de equipes temporárias lideradas por gerentes de produto sob orientação da gerência de segmento, que a partir da detecção de necessidades do mercado e/ou de oportunidades estratégicas, propõe através de *briefing*, a criação/recriação e desenvolvimento de um novo produto, envolvendo para este fim recursos humanos com especializações diversas. Os membros das equipes participam concomitantemente de outros projetos, e são realocados assim que surgem novas necessidades. Fazem parte desta equipe não apenas os profissionais de marketing, mas também especialistas de Pesquisa e Desenvolvimento, de Produção e da área financeira.

Ao longo do tempo a organização por projetos na empresa estudada vem se aprimorando, ampliando as competências e responsabilidades da equipe envolvida em um projeto. Durante um certo período, a equipe se responsabilizava apenas pela criação de um produto ou linha de produtos nova, porém não administrava o andamento do processo durante a fabricação. Atualmente a equipe é responsável também pelo andamento do pedido, preocupando-se com as condições de produção e outras questões pertinentes.

Futuramente a empresa quer que cada gerente de produto, além de responsável pelo gerenciamento dos custos, seja responsável também pela definição de preços. Esta função vem sendo realizada pelo Presidente Operacional da empresa, que em função do contexto inflacionário recente

do país, centralizava o esforço intensivo e especializado no trato desta questão.

Uma Proposta de Organização Matricial Formalizada

Apesar de reconhecer as vantagens competitivas obtidas a partir da implantação de uma estruturação por projetos relatada pelos entrevistados, observa-se a partir da análise do organograma da área de marketing, que há um descompasso entre as ações organizacionais de marketing e a formalização organizacional da área. De fato coexistem, de maneira informal, dois tipos de departamentalização: por projeto (envolvendo a criação/recriação de produtos) e funcional. A departamentalização por projeto é adotada na condução das atividades pelos gerentes de produto, e a departamentalização funcional é adotada com a finalidade de apoio, através das gerências de Planejamento Mercadológico, de Comunicação de Canal, e as demais, representadas no organograma da área de marketing.

Diante desta constatação e da consciência do risco do uso da organização matricial informalmente, além do interesse na manutenção das vantagens de cada um dos tipos de departamentalização, parte-se para discussão de uma proposta para a empresa foco do estudo. A construção desta proposta tem como ponto de partida a análise dos condicionantes da estrutura organizacional atual, identificados os fatores críticos de sucesso.

Da maneira como está estruturado o departamento de marketing, cada um dos gerentes de segmento devem se reportar a Diretoria de Marketing, que então faz a “ponte” com as unidades funcionais e vice-versa. A Diretoria de Marketing desempenha o papel de elo de comunicação entre as unidades, retardando o processo de comunicação e comprometendo a integração necessária a uma operacionalização mais ágil e produtiva do departamento de marketing considerado em seu conjunto.

A partir da necessidade de integrar as unidades componentes do departamento de marketing, e principalmente, o desejo de tornar mais ágil o processo de tomada de decisões e de implementa-

ção das ações; julga-se conveniente a adoção de uma organização matricial, que conjugue harmoniosamente os dois tipos de departamentalização: por produto e funcional, potencializando as vantagens de cada um.

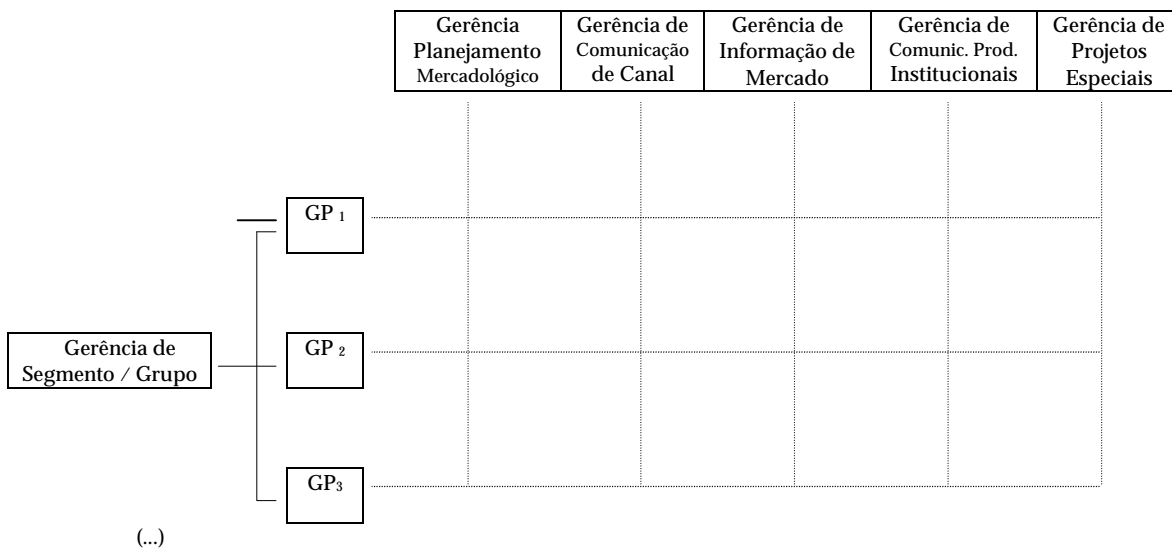
De fato a organização matricial é uma alternativa em busca de estruturas mais flexíveis e adaptativas, baseadas muito mais em relações do que na cadeia de comando (Walker, 1997).

Baseada na integração entre as unidades, a estrutura matricial promove a aproximação entre pelo menos duas unidades, que nos tipos de es-

truturação tradicionais trabalhavam individualmente; melhorando a comunicação e tornando mais ágeis as ações. Outro benefício da estrutura matricial é a melhoria da imagem organizacional em função de sua estrutura integrada (Staroba, 1996).

A seguir é apresentada uma sugestão de organização matricial adequada à empresa em questão, a partir da análise de seu organograma e das informações colhidas através de entrevistas com pessoas chave da empresa. Esta sugestão é apresentada pela Figura C.

Figura C
Rotina de Trabalho das Gerências de Projeto



Evidentemente que, para cumprir eficazmente o objetivo de colaborar com a empresa na direção de maior competitividade, é essencial uma análise intensiva das atribuições de cada um dos gerentes, especialmente dos gerentes matriciais funcionais, dado que já foi sinalizado através das entrevistas, uma reorganização dos mesmos programada para breve.

Embora a estrutura matricial represente uma opção adequada atendendo as necessidades da área de marketing da empresa, a mesma não pode ser entendida como uma panacéia. A desvantagem da estrutura matricial é resultante dos con-

flitos gerados em função da coexistência de pelo menos duas autoridades. Os conflitos podem se referir a fatores racionais, envolvendo situações de trabalho, e emocionais, envolvendo questões pessoais. Há formas, entretanto, de reduzir o nível de conflitos: definir com clareza a autoridade e responsabilidade, implantar a nova estrutura organizacional com participação dos envolvidos, treinar as pessoas para atuarem no sistema matricial, entre outros facilitadores.

No que compete à definição clara da autoridade e responsabilidade, a adoção de um instrumento como o Organograma Linear de Respon-

sabilidade é recomendável (Figura D), uma vez que “permite identificar e esclarecer as relações e tipos de autoridade que devem existir quando mais de um responsável contribui para a execução de um trabalho comum” (Vasconcelos, Kruglianskas & Sbragia, 1981), representando um

sistema integrado de relações com significativo potencial redutor de conflitos. O mesmo instrumento enseja uma série de outros benefícios, inclusive monitorar e controlar o desenvolvimento das atividades (Davies & Brush, 1996).

Figura D
Exemplo de Organograma Linear de Responsabilidades

	Gerente de Produto	Gerente de Segmento / Grupo	Gerente Planej. Mercad.	Gerente de Comunic. de Canal	Gerente de Inform. de Mercado	Gerente de Comunic. Prod. Instit.	Gerente de Projetos Especiais
Indicação do gerente de produto							
Decisão sobre atributos do produto							
Decisão sobre público alvo							
Coordenação de pesquisa de produtos da concorrência							
Decisão de promoções de venda							
Aprovação do projeto do novo produto							
(...)							

Legenda: D = decide / executa I = deve ser informado P = deve ser consultado e depois informado

O Organograma Linear de Responsabilidade possibilita, através de um exercício analítico das responsabilidades e decisões que fazem parte da rotina da empresa, a identificação do(s) indivíduo(s) / cargo(s) que deve(m) estar à frente delas. Cabe ressaltar que a identificação das responsabilidades e decisões que compõem o Organograma Linear deve ser produto de um consenso entre os principais atores envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da estrutura organizacional da empresa, e especificamente, da área de marketing, além das informações obtidas junto aos entrevistados, possibilitou apurar que conviviam duas formas de departamentalização na área de marketing da empresa: por projetos e funcional, e que informalmente, e até mesmo inconscientemente, se organizavam matricialmente. A proposta resultante deste estudo se restringe à formalização da estrutura matricial, bem como a aplicação de instrumentos e práticas a fim de

reduzir o impacto dos aspectos negativos inerentes à organização matricial. Constitui, portanto, muito mais o indicativo de uma direção a ser tomada pela empresa, do que apresenta etapas determinantes e acabadas a serem seguidas; o que só poderia ser alcançado a partir de um estudo bem mais intensivo.

Deve ser ressaltado que a implantação de uma estrutura matricial tem como pré-requisito a preparação adequada das pessoas para operar neste tipo de organização. Isso envolve treinamento sobre como funciona este tipo de estrutura, e treinamento em aspectos comportamentais como liderança, motivação de grupos de trabalho, gerenciamento de conflitos, comunicação inter pessoal e trabalho em equipe.

Outra questão que foge ao escopo do trabalho, mas não pode ser privada de comentário, é resultante da análise da estratégia da empresa em avançar em mercados internacionais. Neste contexto é fundamental discutir-se sobre a opção da empresa no que compete à centralização de sua estrutura de marketing. Uma vez que trata-se de uma empresa nacional e suas atividades em mercados internacionais é incipiente, é compreensível

a manutenção de uma estrutura centralizada de marketing, que aglutina em um mesmo local todas as decisões e atividades de marketing, possibilitando um melhor uso dos recursos humanos e materiais, uma melhor integração entre os recursos humanos e uma maior facilidade de padronização das atividades, reduzindo custos e conflitos. Entretanto, a partir do momento em que é definida como prioridade para a empresa a expansão de mercado para a América Latina é necessário repensar alguns aspectos.

Tome-se como exemplo a unidade responsável pela pesquisa de mercado. Segundo Sibley (1997) uma das vantagens da centralização é que esta permite uma visão macro do negócio e um entendimento da estratégia global da empresa. Por outro lado, uma unidade de pesquisa descentralizada permite o desenvolvimento de profissionais especializados em mercados e culturas específicas, com maior potencial para alavancar a estratégia de produtos.

A partir deste exemplo observa-se que é imprescindível à empresa refletir sobre as implicações da adoção de uma estrutura centralizada ou descentralizada, avaliando comparativamente as vantagens e desvantagens de cada uma delas, bem como o contexto interno da empresa e o mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRITT**, Steuart H., **BOYD** Jr., Harper W. (org.). *Marketing: gerência e ação executiva*. São Paulo: McGraw Hill, 1981.
- DAVIES**, Warnock, **BRUSH**, Kathleen. Managing product development in the high-tech industry. *IM*, Jan./Feb., 1996.
- ETZIONI**, Amitai. *Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. Rio de Janeiro: Usaid, 1967.
- GALBRAITH**, Jay, **LAWLER**, E.E., III. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GOUILLART**, Francis J., **KELLY**, James N. *Transforming the organization*. New York: McGraw Hill, 1995.
- HALL**, Richard. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- KAST**, Fremont E., **ROSENZWEIG**, James E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1980. vol. 1.
- KOTLER**, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTLER**, Philip, **ARMSTRONG**, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- SIBLEY**, Charlotte. The pros and cons of centralization and decentralization. *MM&M*, p. 72-76, May, 1997.
- STAROBA**, Kristin. Managing the matrix. *Association Management*, Aug. 1996.
- VASCONCELLOS**, Eduardo, **HEMSLEY**, James R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- VASCONCELLOS**, E., **KRUGLIANSKAS**, I., **SBRAGIA**, R. Organograma linear: um instrumento para o delineamento das estruturas, *Revista de Administração*, vol.16 nº 4, out./dez., 1981.
- WALKER JR.**, Orville C. The adaptability of network organizations: some unexplored questions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 75-82, Winter, 1997.