

ESTRUTURA MATRICIAL NA ÁREA DE MARKETING: O CASO DA LUPER INDÚSTRIA FARMACÊUTICA LTDA

Cecília de Almeida Gomes^()*
*Eduardo Vasconcellos^(**)*

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo levantar aspectos para a discussão sobre as tendências de estruturação da área de marketing nas organizações, através da análise do caso de uma empresa farmacêutica nacional. A relevância do tema está na importância de desvendar os benefícios obtidos e entraves encontrados pelas empresas, quando da operacionalização de suas estratégias competitivas através de formas estruturais que potencializem os seus esforços. Isso é possível uma vez que o arranjo estrutural permite a integração, em diferentes graus, das condições internas da organização, dos seus objetivos e estratégias corporativas, da natureza de suas atividades e da tecnologia e do seu ambiente externo.

O caso da Luper Indústria Farmacêutica Ltda. revela como a adoção da estrutura matricial na área de marketing, com a integração das ações sobre produtos estratégicos, mercados geográficos e decisões funcionais, pode criar condições mais favoráveis ao sucesso da organização. Ao mesmo tempo demonstra que a disseminação do conhecimento sobre o tema tem a capacidade de aperfeiçoar as decisões de administradores, evitando erros e potencializando os acertos.

^(*) Doutoranda em Administração pela FEA/USP; Mestre e Bacharel em Administração Pública pela EAESP/FGV e advogada pela PUC/SP.

^(**) 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

A estrutura organizacional de uma empresa é resultado do tipo de departamentalização, suas atribuições e seu nível de formalização. O melhor arranjo para cada organização, em determinado período de seu ciclo de vida é dependente dos condicionantes da estrutura, que são as suas condições internas, os seus objetivos e estratégias, a natureza de suas atividades e da tecnologia e o ambiente externo em que a organização está inserida.

Na administração, diferentes estruturas organizacionais foram concebidas de forma a dar respostas à necessidade de divisão do trabalho, inicialmente promulgada pela teoria Taylorista. A concepção da produção em massa, apoiada na administração Fordista, teve como consequência o aumento do tamanho das organizações que, ao ampliarem suas estruturas, passaram a adotar princípios da administração burocrática e funcional. Atualmente, as condições tecnológicas, econômicas e sociais trazem novos princípios para o embasamento das estruturas organizacionais, quebrando a hegemonia da produção em massa que, em muitos setores, deixou seu espaço para a flexibilidade organizacional através do uso de células, gerenciamento de processos e formas matriciais.

Essas mudanças estão associadas com a transformação do cenário político, econômico e social, gerado principalmente pela globalização e o avanço tecnológico. Com o aumento do fluxo de produtos, componentes, serviços, tecnologia, capitais e pessoas entre as fronteiras dos países, as empresas passaram a adotar estratégias internacionais, atuando nos diversos mercados nacionais, nos mais diferentes segmentos. Esta mudança aumentou o nível de complexidade das estruturas organizacionais. As empresas passaram a buscar formas estruturais que permitissem atender diferentes, e muitas vezes distantes, mercados, sem perder a orientação estratégica e capacidade de coordenação da organização.

Esse trabalho tem o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão das formas de organizar a área de marketing para fazer face a estes desafios. A análise de um caso real ajudou a

mostrar como os conceitos podem ser aplicados. O trabalho é desenvolvido em 5 tópicos:

- Introdução;
- Revisão bibliográfica sobre estruturas organizacionais de marketing nas empresas;
- O caso da Luper Indústria Farmacêutica Ltda.;
- Análise da estrutura organizacional de marketing da Luper; e,
- Conclusões.

Para a sua elaboração, foram realizadas duas entrevistas na empresa estudada, com o Diretor Comercial e um Supervisor Regional. O roteiro utilizado na entrevista incluiu questões relativas à caracterização da empresa, à estrutura organizacional adotada na área de marketing e às atividades da área, bem como as responsabilidades por suas decisões e execuções. Sua aplicação teve caráter orientador, já que foram realizadas entrevistas em profundidade.

Estruturas Organizacionais de Marketing nas Empresas

Para compreender as estruturas de marketing adotadas pelas empresas é importante, inicialmente, compreender quais tem sido as transformações ocorridas na área, tendo em vista o contexto da globalização. O marketing nas empresas passou por um processo de evolução, onde suas funções e importância foram crescentes. De acordo com BROWN (1.994/5), o marketing apresenta diferentes fases de evolução correspondentes ao aumento de receitas e lucros que a função permite obter: estágio pré-incipiente, fase reativa, etapa pró-ativa e, finalmente, a incorporação de uma dimensão de orientação das empresas para o marketing.

Calculada nas funções básicas de análise, planejamento, implantação e controle e dos seus componentes, a área desenvolve as atividades relacionadas ao mercado atendido pela empresa e portanto, tem assumido um papel cada vez mais

relevante nas decisões estratégicas das organizações que, além de tenderem a buscar ampliar suas vendas para diversos mercados, necessitam desenvolver uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

De acordo com BROWN (1.994/5), o conceito de pós-modernidade, que atinge diversas áreas do conhecimento, tem a característica de destruir o estabelecido no paradigma atual da área de marketing, apontando possibilidades importantes para a função. Entre as diversas questões apontadas pelos autores pós-modernos, tem-se que duas mudanças básicas estão sendo incorporadas na teoria de marketing: a ênfase no consumidor como indivíduo; e, o fortalecimento dos esforços para reter consumidores atuais, além dos já devotados à criação de novos. Para responder a tais mudanças, o autor afirma que são ressaltados novos elementos no marketing que sofisticam as habilidades e conhecimentos necessários para a elaboração de estratégias globais e regionais de sucesso, como o “database marketing” que apoia o relacionamento entre empresa e consumidor e o “marketing de valor agregado”, cuja idéia básica é melhorar os produtos e conceitos existentes, mais que buscar novos.

Essas novas perspectivas para a área de marketing reforçam a necessidade de um atendimento diferenciado para cada mercado, uma vez que valorizam a interação direta entre empresas e consumidores. Ao mesmo tempo, a função vem cada vez mais se esforçando no sentido de trabalhar os conceitos formados sobre os produtos globalmente, de maneira a poder alcançar sua aceitação por diferentes mercados, em um processo de construção de um “gosto global”. Tem-se, então, a necessidade de aproximar-se do mercado atendido, paralelamente à de formar um conceito global, o que leva a refletir sobre a adequabilidade de centralização ou descentralização das atividades da área.

De acordo com KOTLER (1.986), a estrutura organizacional da área de marketing em uma empresa depende de suas características - número de produtos, mercados e tamanho e pode se dar de quatro formas básicas: por função, por produto, por mercado ou mista. Na base da opção estrutural de marketing, o conjunto de produtos que a empresa possui e os mercados que atende

são critérios relevantes. Porém, na análise da opção entre centralização e descentralização das atividades de marketing, também outros aspectos necessitam ser considerados, como os abaixo indicados:

- a análise do valor agregado a ser gerado pelo agrupamento de negócios relacionados, tendo em vista os produtos, mercado, tecnologia similar e, em especial, a habilidade gerencial (GALBRAITH, 1.995, pgs. 14-17), que também se traduz na capacidade de empreender ações de marketing;
- a possibilidade de gerar espaços para o aprendizado organizacional, difundindo as capacidades geradas localmente para todas as unidades organizacionais e garantindo, portanto, a extensão do conhecimento, experiência e *know-how* para todos; e,
- a necessidade de garantir alguma unicidade nas ações que reflita uma visão para o esforço de marketing de toda a empresa, o que pressupõe condições de coordenação.

Esses três fatores, aliados às mudanças na função apontadas anteriormente, levam a refletir sobre qual a estrutura organizacional adequada para a área de marketing nas empresas. Uma regra geral é que quanto mais estratégica for a função considerada, mais centralizada deve estar, ao passo que as questões táticas podem ser tratadas em nível local. Isso garante a capacidade de traçar objetivos comuns para os diferentes negócios, mercados ou produtos, preservar uma orientação estratégica e também promover espaços para a interação para o aprendizado entre as unidades organizacionais. Evidentemente que outros fatores deverão ser considerados, como qualidade do atendimento aos clientes e custos.

Cada organização pode conceber diferentes estruturas organizacionais para a área de marketing. De maneira geral, tem-se que nas empresas com diversos produtos, a departamentalização “por produtos” pode ser a mais apropriada, devendo, entretanto, ser essa opção questionada em termos dos custos que pode gerar, o

que poderá indicar ser mais apropriada uma estrutura funcional.

Nos casos de empresas com estratégias globais, essa visualização é mais complexa, surgindo diferentes possibilidades e níveis hierárquicos. Para KEEGAN (1.989), as estruturas de marketing para empresas com atuação internacional, pode se dar através dos seguintes critérios:

- estrutura de divisões internacionais, com as atividades de marketing descentralizadas, com exceção da pesquisa de mercado, quando a divisão é pequena e limitada. As unidades descentralizadas podem se configurar a partir do critério geográfico ou por produto global, sendo que nesse segundo caso, o gerenciamento de produtos passa da divisão internacional para as de produto, que podem se organizar ou não geograficamente; e,
- centros de gerenciamento regional, que congregam todas as atividades destinadas a compreender e aproveitar oportunidades específicas de cada região.

Ainda de acordo com KEEGAN (1.989), outra forma de organização para as empresas é a estrutura matricial que permite aproveitar o conhecimento dos níveis locais e central sobre aspectos característicos de cada um, como as oportunidades de cada país e os conhecimentos

sobre produto, marketing e consumidor ou indústria, no nível global. Conforme VASCONCELLOS (1.997, pg. 51, *apud* 1.979), a estrutura matricial é resultante de situações em que duas ou mais formas de departamentalização são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, criando dupla ou múltipla subordinação.

Na análise de tantos possíveis comportamentos para as estruturas organizacionais, THEUERKAUF (1.996) elaborou uma pesquisa com 43 empresas americanas com estratégias internacionais, observando quais os padrões organizacionais relativos a marketing adotados nas empresas com maior e menor sucesso de atuação. O autor observou que a maior parte das empresas com sucesso adotam estrutura geográfica com comando internacional, seguidas das que utilizam o critério geográfico com comando regional, das matriciais, das com divisões globais e, por fim, das mistas. Em termos das decisões sobre as atividades de marketing, o autor observou um comportamento relativamente similar entre as empresas com maior ou menor sucesso, de maneira que há uma tendência para decisões coordenadas centralizadamente nas primeiras e um grau maior de descentralização nas segundas. A Figura 1, abaixo, adaptada do autor, busca representar essas conclusões.

Figura 1 – Decisões em Marketing e Estrutura - Comparação entre Empresas com Maior e Menor Sucesso

Decisões	Tipo de decisão	
	Empresas com maior sucesso	Empresas com menor sucesso
Expansão/redução da capacidade de produção	Coordenada com decisões compartilhadas	Coordenada com decisões compartilhadas
Desenvolvimento de novos produtos	Coordenada com decisões compartilhadas	Coordenada com decisões compartilhadas
Seleção de faixa de produtos	Coordenada com decisões compartilhadas	Coordenada com cooperação informal
Posicionamento de marca	Coordenadas centralizadamente	Coordenadas com cooperação informal
Design de embalagens	Coordenadas com decisões compartilhadas	Coordenadas com cooperação informal
Estratégia de propaganda	Coordenadas com decisões compartilhadas	Descentralizada com cooperação informal

Estabelecimento de preços	Coordenadas com decisões compartilhadas	Descentralizada com cooperação informal
Seleção do canal de distribuição	Descentralizada com cooperação informal	Descentralizada com cooperação informal
Estratégia de promoção	Descentralizada com cooperação informal	Descentralizada com autonomia nacional

Fonte: Teheuerkauf (1.996)

De acordo com as conclusões da pesquisa de THEUERKAUF (1.996), o desenvolvimento de novos produtos constitui uma exceção para o comportamento das decisões nas empresas de maior sucesso, uma vez que suas decisões são menos coordenadas e compartilhadas que as das empresas de menor sucesso. É possível que isso esteja relacionado com a concepção de que o marketing desenvolve o conceito que deve ser traduzido em produtos, tendo em vista as especificidades locais. O mesmo pode ser dito em relação ao posicionamento da marca, porém com o efeito contrário, pois essa função refere-se à criação do conceito, que nas empresas de maior sucesso se dá de forma mais centralizada.

Tem-se ainda que a maior parte das decisões das empresas com menor sucesso concentram-se na faixa de cooperação informal, o que leva a questionar se talvez exatamente a falta de clareza sobre atribuições e responsabilidades não seja a principal responsável pelo lapso de sucesso que elas vêm sofrendo.

Organização de Marketing na Luper Indústria Farmacêutica Ltda.

A Luper é uma sociedade limitada, com controle de capital nacional, fundada há mais de 50 anos, com sede administrativa em São Paulo - SP e fábrica instalada em Bragança Paulista-SP. Ao todo, a empresa possui, cerca de 300 funcionários, sendo que aproximadamente 120 estão alocados na área comercial. Sua atuação é no segmento farmacêutico, com a produção de duas

linhas bem distintas de produto: a linha OTC - *over the counter* e a linha “genérica”.

A linha OTC inclui os produtos que não necessitam de prescrição médica para consumo, como por exemplo, os analgésicos, antiácidos, antigripais, etc.... Já a linha genérica corresponde aos produtos prescritivos, que possuem uma formulação básica com os mesmos elementos químicos ativos, daí também serem denominados genéricos. São caracterizados por possuírem uma tarja vermelha na embalagem.

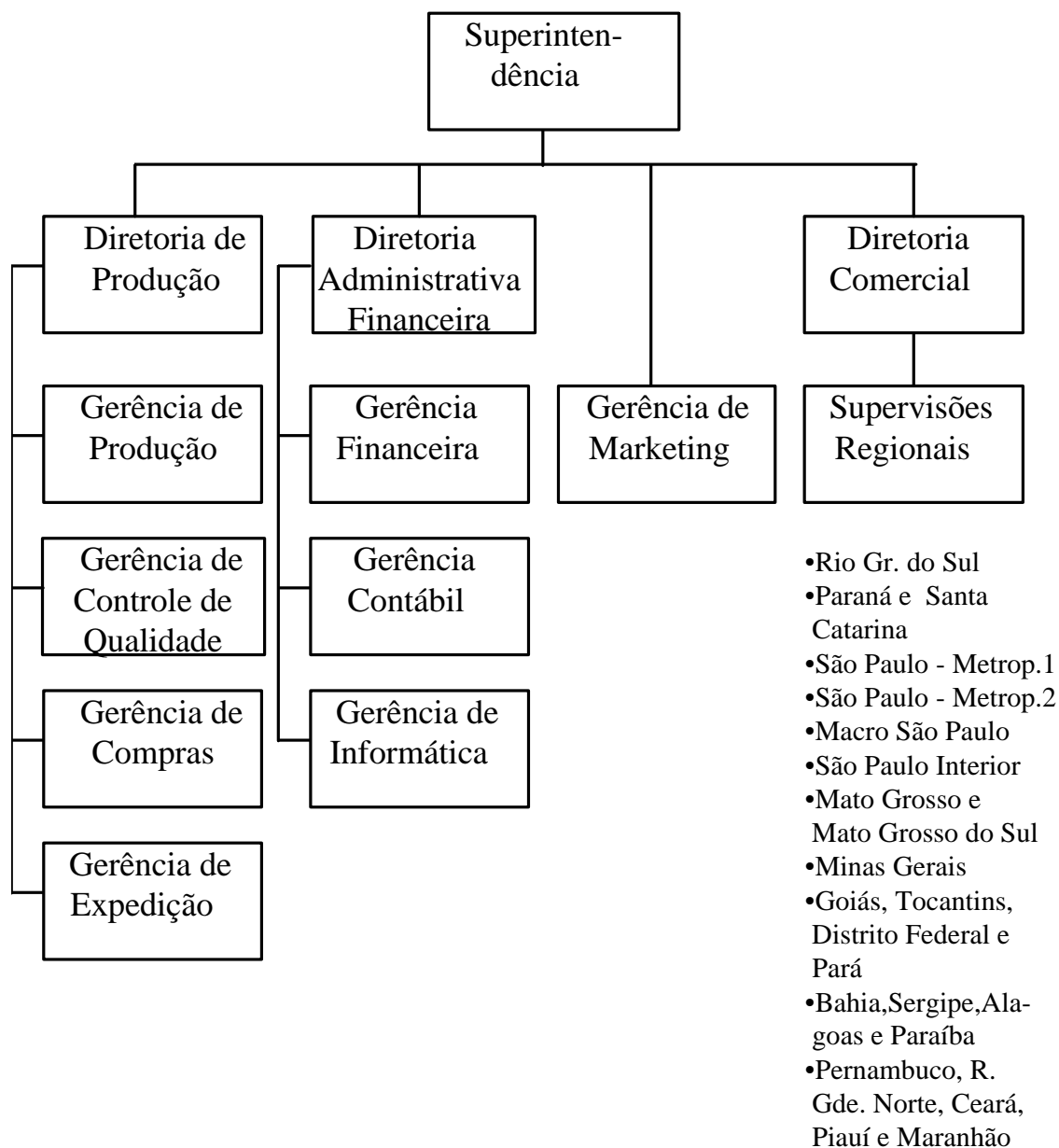
A Luper industrializa cerca de 90 produtos, em 160 apresentações, (embalagens com quantidades diferentes ou substratos diversos - drágeas, líquido, suspensão), vendendo aproximadamente dez milhões de unidades anualmente, o que gera um faturamento por volta de 40 milhões de reais.

Em termos de sua estratégia corporativa, a Luper pretende sair de sua posição de quinta colocada em faturamento, dentre os laboratórios com controle acionário nacional atuantes na linha OTC, para ocupar a liderança desse mercado. Nessa perspectiva, a empresa vem buscando ampliar sua linha de produtos, inclusive através de parcerias com laboratórios internacionais.

No que se refere à sua estratégia competitiva, o laboratório pretende reforçar a comunicação e a promoção, uma vez que seus preços já estão em patamares favoráveis ao enfrentamento da concorrência e que os canais de distribuição existentes permitem sua atuação em todo o mercado potencial, de forma mais que satisfatória.

A estrutura organizacional da Luper, está representada no organograma, ilustrado na Figura 2, apresentada a seguir.

Figura 2 - O Organograma da Luper Indústria Farmacêutica Ltda



Como se pode observar, a empresa adota uma estrutura organizacional departamentalizada pelo critério funcional, em termos de suas diretorias e gerências. No que se refere à área comercial, ela é descentralizada, e estruturada com base no critério geográfico, de maneira a cobrir todo o território nacional. Em termos de níveis hierárquicos, a empresa é relativamente enxuta, uma vez que suas gerências não possuem divisões em termos de unidades organizacionais.

As atividades de marketing na Luper estão divididas entre a Diretoria Comercial, as Supervisões Regionais e a Gerência de Marketing. A Gerência de Marketing é responsável pela concepção das ações de promoção, publicidade, pesquisa de mercado e análise de tendências para todos os produtos da empresa. A Diretoria Comercial é responsável pela coordenação da política comercial de toda a empresa. Já as Supervisões Regionais acompanham o contato com os clientes, que se dá através dos representantes; concebem ações de promoção e publicidade a serem implantadas em suas regiões para apoiar suas políticas comerciais e são responsáveis pelo faturamento gerado em sua área de atuação.

É importante ressaltar que as atividades de marketing da Luper não são desenvolvidas igualmente para suas duas linhas de produto. Para a linha genérica, que depende de receituário médico, a ação mercadológica se desenvolve apenas sobre a política de preços e a imagem que enfatiza a qualidade do produto. Isso significa que não são desenvolvidas ações de promoção e publicidade para essa linha, sendo que suas vendas ocorrem através da oportunidade dos farmacistas indicarem os produtos Luper, em substituição aos recomendados pelos médicos, porém mais caros.

A ação de venda da Luper sobre os farmacistas para essa linha, portanto, se dá através do convencimento de que o produto do laboratório é superior ao dos concorrentes, o que se dá a partir

das ações dos representantes e dos supervisores regionais em termos de preparação de seminários, *workshops*, visitas à fábrica e eventos de confraternização para os compradores. Nesse sentido, as ações de marketing para a linha genérica são bastante restritas, sendo que as atividades desenvolvidas pela área são centralizadas.

Já no caso da linha OTC, são desenvolvidas as funções de marketing descritas a seguir. A pesquisa de mercado, é responsabilidade da gerência de marketing, que deve contar com a participação, na decisão, da Diretoria Comercial. A política comercial é decidida em termos nacionais pela Diretoria Comercial e, em nível regional, pelas Supervisões. O atendimento aos clientes e usuários finais é realizado pela Gerência de Controle da Qualidade, que comunica à Gerência de Marketing e que, por sua vez, repassa a informação às outras Diretorias. A análise de mercado é responsabilidade da Gerência de Marketing, em termos de concepção, e é decidida pela Superintendência. A promoção e publicidade são decididas, em nível nacional, pela Superintendência e a Gerência de marketing, ficando as decisões regionais, a cargo dos Supervisores. A elaboração do plano mercadológico é responsabilidade da gerência de marketing. O sistema de recompensa e motivação é concebido pela Gerência de Marketing e responsabilidade da Diretoria Comercial. A Figura 3, apresentada a seguir, demonstra uma tabela com as responsabilidades pelas atividades de marketing na empresa.

Pode-se perceber que as atividades de marketing estão concentradas na empresa nas áreas de gerência de marketing, supervisões regionais e Diretoria Comercial, com relativa autonomia de cada uma delas. Em termos da política comercial é grande a descentralização, que permite às supervisões regionais estabelecerem condições de descontos e outras estratégias, de maneira a intensificar a proximidade com os clientes e, portanto, atender suas necessidades.

Figura 3 - As Responsabilidades pelas Atividades de Marketing na Empresa

Funções de marketing	Superintendência	Gerência marketing	Diretoria Comercial	Supervisores	Outros
Pesquisa de mercado		Decide	Participa da decisão		Executa
Política comercial			Decide (nível nac.)	Decide (nível reg.)	
Assistência técnica ao cliente	É comunicada	É comunicada	É comunicada		Gerência Controle Qualidade executa
Análise de mercado	Decide	Executa (concepção)	Participa da decisão		
Promoção e Publicidade	Decide (nível nac)	Participa (nível nac.)		Decide (nível reg.)	Executa
Plano mercadológico		Decide			
Sistema de recompensa e motivação	Participa da decisão	Concepção	Decide		Executa

Tendo em vista a estratégia da Luper de obter a liderança de mercado, através do incremento das vendas da linha OTC, a empresa organizou-se, informalmente, distribuindo responsabilidades sobre produtos que considerou estratégicos, através da diretoria comercial, a superintendência e a diretoria administrativo-financeira. Para tanto, foram enfocados nove produtos da linha OTC:

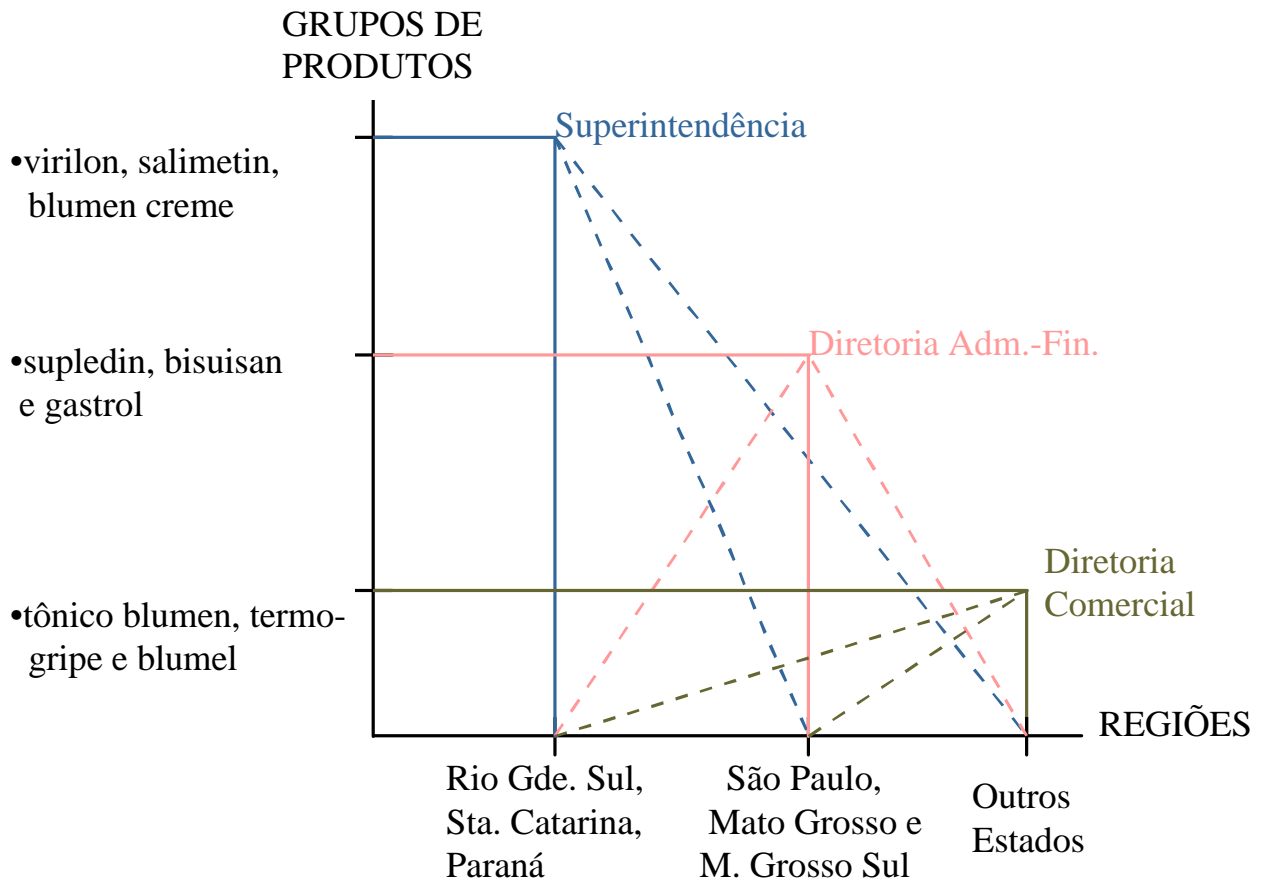
- virilon - complexo vitamínico para adultos;
- busuisan - antiácido de ação imediata;
- tônico blumen - fortificante;
- termogripe C - antigripal;
- salimetin - analgésico contra contusões;
- gastrol - antiácido de ação prolongada;
- supledin - complexo vitamínico infantil;
- blumel - xarope contra tosse infantil; e,
- blumen creme - pomada para assaduras e queimaduras.

A Superintendência é responsável pelos produtos virilon, salimetin e blumen creme. A Diretoria Administrativo-financeira pelo supledin,

buisan e gastrol. Já a Diretoria Comercial é responsável pelo tônico blumen, termogripe e blumel. Além disso, distribuiu-se a coordenação das ações de marketing entre as três áreas, em termos geográficos, de forma a responsabilizar a Superintendência pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, a Diretoria Administrativo-Financeira por São Paulo Capital e Interior, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e a Diretoria Comercial pelos outros estados. Assim, as três áreas funcionais da empresa são responsáveis por conjuntos de produtos e mercados geográficos diferenciados.

Tem-se, então, que a Luper manteve as funções de marketing, como descritas na Figura 3, porém as decisões finais sobre elas passaram a ser divididas conforme as responsabilidades por produtos/regiões. Assim, tem-se que os supervisores regionais e a gerência de marketing passaram a ser vinculados hierarquicamente não apenas aos seus superiores funcionais, mas também aos responsáveis pelos produtos e regiões. A Figura 4 demonstra a múltipla subordinação dessas áreas, que se agregam à subordinação funcional de cada um.

Figura 4 - A Dupla Subordinação das Supervisões Regionais e da Gerência de Marketing - Produtos x Regiões



As linhas cheias demonstram as responsabilidades diretas, em termos de produtos e regiões, das três áreas gerenciais. As linhas pontilhadas demonstram que, no que se refere aos produtos de cada uma delas, há também a responsabilidade pelas decisões nos outros mercados geográficos. Dessa forma, as supervisões regionais, bem como a gerência de marketing, nas suas decisões, devem dirigir-se aos seus superiores funcionais, além do responsável pelo produto e pela região, quando for o caso.

Um exemplo foi a decisão da empresa sobre a sua participação, através de um *stand* e de ação promocional aos usuários finais, em uma feira agropecuária, que deverá ocorrer em Minas Gerais. A sugestão da participação partiu do supervisor de Minas Gerais, que, em princípio, possui

autonomia para decidir sobre tal promoção. Entretanto, considerando-se que a ação será implementada naquele estado, o Diretor Comercial que é responsável pela região, também envolveu-se na decisão. Além disso, participaram da decisão a Diretoria Financeira e a Superintendência, tendo em vista que será divulgado na feira um produto sob responsabilidade de cada um deles.

Sob o aspecto funcional, a gerência de marketing deverá se envolver no evento, pois é responsável pelas ações desenvolvidas junto aos usuários finais; a diretoria comercial deverá disponibilizar seus supervisores para representarem o laboratório; e, a Diretoria administrativo-financeira, deverá promover as providências necessárias para sua execução (diárias, transportes, pagamentos, etc...).

Esse exemplo demonstra a complexidade que o arranjo informal adotado pela empresa acabou por gerar, provocando situações em que diversos são os responsáveis pela decisão sobre determinada ação. Apesar dessa situação gerar uma certa complexidade no que tange às responsabilidades, são poucos os conflitos na Luper, o que provavelmente se justifica pela sua cultura organizacional que, conforme foi possível perceber, conta com um conjunto de funcionários bastante integrados com os objetivos da empresa e unidos em sua busca. Isso, evidentemente, no que se refere à área de marketing.

A Análise da Estrutura Organizacional de Marketing da Luper Indústria Farmacêutica

Pelo exposto, foi possível perceber que a Luper possui uma estrutura tradicional, departamentalizada pelo critério funcional, mas que adota alguns princípios mais modernos, em termos da manutenção de poucos níveis hierárquicos e da descentralização das atividades de marketing, cujas decisões são relevantes para o atendimento das necessidades dos clientes.

A descentralização do atendimento já no estágio em que a empresa está é extremamente relevante se considerarmos as tendências da área, no sentido de uma maior ênfase no consumidor como indivíduo e do fortalecimento dos esforços para reter consumidores atuais, além dos já devotados à criação de novos. Assim, encontra-se na estrutura organizacional de marketing do laboratório a condição básica para a sua interação direta com os consumidores: a descentralização do atendimento, com autonomia da política comercial.

Com a estratégia corporativa que estabeleceu, a Luper buscou transformações na estrutura organizacional de sua área de marketing, de maneira a valorizar os produtos que considerou estratégicos, a partir de um sistema onde os gerentes funcionais estivessem subordinados aos de produto, como fica evidente no caso do Diretor Comercial, que é subordinado ao Administrativo-Financeiro e Superintendência, quando trata de produtos sob suas responsabilidades.

Fosse somente essa a linha de mudança traçada pela empresa e se teria a possibilidade de

partir para uma estrutura matricial produtos, a partir do momento em que fosse separada a gerência de produtos, da funcional. De acordo com o conceito de índice de matricialidade proposto por VASCONCELLOS (1979), pode perceber uma estrutura matricial a partir do comportamento de três variáveis:

- “a - autoridade do gerente de projeto medida pela % de decisões que ele pode tomar;
- b - padrão de comunicação entre o gerente do projeto e a equipe do projeto, medida pela % de vezes em que a comunicação entre o gerente e a equipe é direta, isto é, sem passar pelo chefe funcional; e,
- c - diferenciação de cargos, medida pela % de gerentes de projeto que não ocupam cargos funcionais.”

Adaptando-se o conceito para produtos e não projetos, tem-se que a Luper na variável C mantém-se como funcional pura, ao passo que, da observação da autora durante a entrevista, pode-se concluir que as variáveis A e B apresentam percentuais elevados. Com isso, pretende-se afirmar que a empresa apresenta condições para evoluir para uma estrutura matricial por produtos, na área de marketing.

Reforça essa idéia o fato de os responsáveis por produtos estarem voltados para a garantia de seus sucessos, ocupando-se de suas estratégias de marketing, analisando as políticas comerciais e de promoção e publicidade destinadas a eles e buscando maneiras de melhor posicioná-los no mercado.

É interessante notar que os produtos considerados estratégicos, não foram reunidos sob critérios de diferenciação, mas sim em termos de suas importâncias na estratégia definida para a empresa e sua elasticidade às ações de marketing. Ainda, a seleção dos nove produtos se deu pela sua representatividade no faturamento da empresa, deixando para serem tratados, apenas funcionalmente, o restante dos produtos.

Além da definição de responsáveis pelos produtos estratégicos, a Luper também o fez para as regiões, o que tornou mais complexa a condução

das atividades de marketing, gerando um conjunto de relações de subordinação que pode acabar criando espaços para o surgimento de conflitos. Essa possibilidade foi levantada durante as entrevistas. Sua ocorrência pode se dar, por exemplo, quando o diretor administrativo-financeiro não tiver recursos financeiros para implementar ações em mais de uma região, podendo tender a aprovar aquelas relativas aos locais pelos quais é responsável, em detrimento de outras.

Considerando que não há expectativas diferenciadas em relação às regiões na estratégia da empresa, é necessário questionar as vantagens que o cruzamento produtos x região pode efetivamente trazer para o processo decisório da organização. É possível que a manutenção da responsabilidade pelas decisões sobre as diferentes regiões sob a Diretoria Comercial, aliada à distribuição das atribuições por produtos para as diferentes áreas, fosse suficiente para garantir o sucesso da estratégia competitiva da organização. Isso porque não há uma atribuição específica para responsáveis por regiões, caso em que a Luper poderia estar evoluindo para uma matriz multidimensional, onde pudesse haver gerentes funcionais, de produto e por regiões. Não sendo esse o caso, não são claras as vantagens desse arranjo.

Outro aspecto a ser analisado no caso da Luper, está no envolvimento da Superintendência nas atribuições de responsabilidades por produto e região. Esse fato pode vir a trazer um risco para a organização, à medida que envolve a alta administração no desenvolvimento de uma determinada gama de ações que pode ser concorrente com as que estão sob responsabilidade de seus subordinados. Essa situação exige muita clareza para conseguir com que a alta administração não se perca no exercício de suas atividades fundamentais, evitando que sejam comprometidos seus papéis de estabelecimento de prioridades; de divisão da autoridade e atividades entre gerentes de produto e funcionais; e, de administração de conflitos. O delineamento de um organograma Linear poderia contribuir significativamente para esclarecer as atribuições e reduzir conflitos Vasconcellos, (1981).

Dessa forma, tem-se que a Luper vem obtendo sucesso na sua estratégia, sendo que a estrutura

adotada colabora para tanto, à medida que integra nas decisões de marketing, boa parte do nível gerencial, que passa a ser envolvido nas iniciativas organizacionais. Ainda, o arranjo possibilita a limitação das decisões a um número menor de pessoas, que tradicionalmente mantém bons relacionamentos. Apesar disso, é importante ressaltar que a Luper pode estar criando espaços para ocorrência de problemas futuros, já que corre o risco de comprometer as funções orientadas para o direcionamento estratégico da organização.

Na análise de VASCONCELLOS (1997), a evolução da estrutura matricial passa por algumas fases, sendo a segunda delas, a de embrião da matriz. O caso da Luper demonstra claramente que a empresa encontra-se nessa fase. Adaptando-se o conceito de projeto para produto, tem-se, segundo o autor, que na fase embrionária predomina uma matriz funcional informal, o que significa contar com o estabelecimento de relações horizontais entre as funções, em torno de produtos ou projetos. O autor afirma que essas fases são transitórias, pelos problemas que geram, dos quais, um deles já se pode observar na Luper: a sobrecarga dos chefes funcionais.

Outro aspecto importante a ser observado na estrutura organizacional de marketing da Luper é a separação de suas linhas de produtos, nas atividades da área. Tanto nas atividades relativas à Diretoria Comercial, quanto nas referentes à gerência de marketing, o processo decisório é inverso para cada uma das linhas. Enquanto a política comercial é descentralizada para os produtos OTC, para os genéricos é mais centralizada. Já a promoção e propaganda, que estão centralizadas para a linha OTC (exceto para pequenos valores), não existem para os genéricos, apesar de dependerem dos supervisores regionais as ações empreendidas no sentido de formar a imagem de qualidade desses produtos.

De certa maneira, isso implica em dar tratamento diferenciado à linha de produtos genéricos, mantendo seu enfoque mercadológico, basicamente na variável preços. Do ponto de vista da linha OTC, a centralização das atividades de promoção e propaganda garante a habilidade da empresa de trabalhar o conceito que embasa seus produtos, em âmbito nacional, o que sem dúvidas

é interessante para a intensificação da comercialização em todo o país.

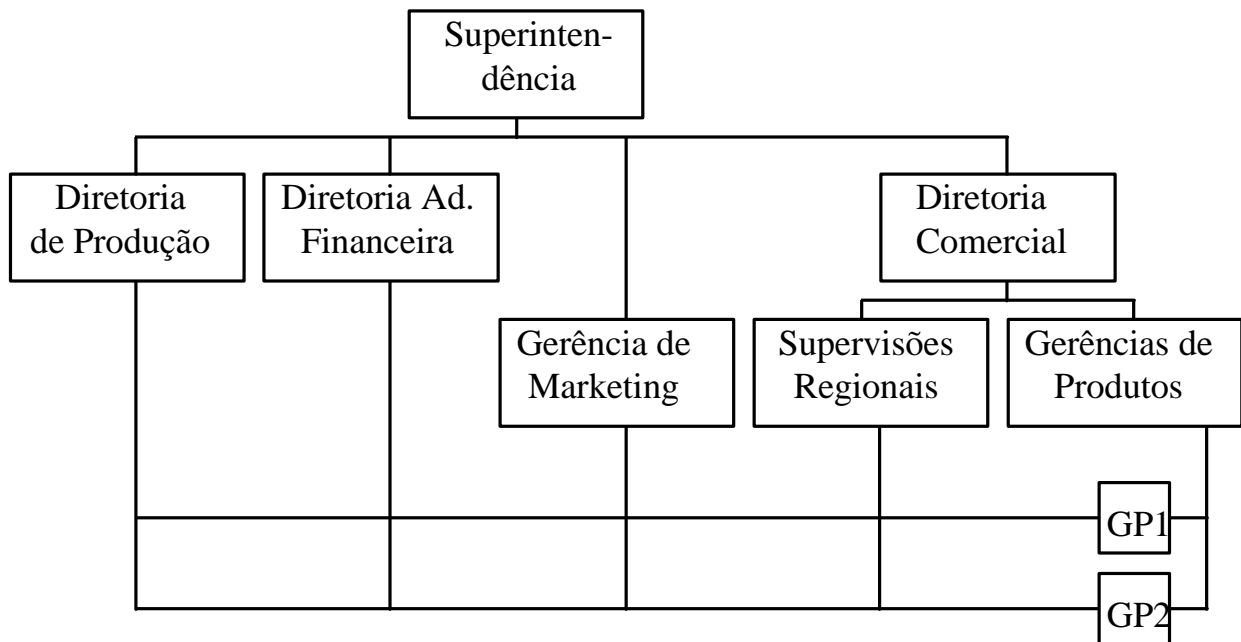
Tem-se, então, três tipos de arranjo das atividades de marketing na empresa:

1. a orientada para os produtos genéricos, que se dá em termos centralizados sobre a decisão de preços;
2. a orientada aos produtos OTC considerados estratégicos, que se dá de forma mista, reunindo o enfoque em grupos de produtos, geográficos e funcionais;
3. a orientada para o restante dos produtos da empresa, que se dá de maneira funcional.

Essa observação leva à conclusão sobre as dificuldades que a manutenção da estrutura atual poderia gerar, com o crescimento da empresa. Isso porque, os produtos estratégicos, os restantes da linha OTC e os genéricos requerem diferentes

habilidades gerenciais, que dificilmente poderiam ser abarcadas apenas pelas duas diretorias e a superintendência, envolvidas no arranjo matricial. Assim, a empresa pode, desde já, preparar-se para uma estrutura matricial funcional produtos, que propicie as condições tanto para a incorporação de outras áreas decisórias, quanto para a atenção focalizada nos produtos atualmente não considerados estratégicos. Nesse sentido, com o crescimento da organização, seria recomendável incluir, na estrutura matricial funcional produtos, gerentes de grupos de produtos subordinados à Diretoria Comercial, relacionando-se horizontalmente com as Supervisões Regionais, a Diretoria Administrativo-Financeira, a Gerência de Marketing e a Diretoria de Produção que, no arranjo atual não está inclusa. A figura 5, a seguir, ilustra essa opção futura.

Figura 5 - Proposta de Estrutura Matricial Produtos a ser Adotada com o Crescimento da Empresa



Enquanto iniciativas que podem desde já serem tomadas para o aperfeiçoamento do arranjo

organizacional, propõe-se o abandono da distribuição de responsabilidades por regiões geográficas

cas e a exclusão da Superintendência das responsabilidades por produtos.

A proposta de estrutura aqui apresentada para o futuro da empresa busca condições para que seja possível separar claramente as atribuições e responsabilidades pelas atividades de marketing, garantindo assim uma unicidade nas ações, que reflita uma visão para o esforço de marketing de toda a organização, condição essencial para o alcance da estratégia corporativa. Ainda, espera-se que esse arranjo permita à Luper aproveitar os conhecimentos desenvolvidos para os grupos estratégicos, também no tratamento dos outros produtos, criando assim, um ambiente propício para o fortalecimento da ação de marketing e integrando os conhecimentos das realidades regionais com os construídos para os produtos, em nível central.

CONCLUSÕES

Apesar de ser possível observar tendências na estrutura de marketing nas empresas, não se pode afirmar que existe alguma indicação consensual sobre qual a melhor forma organizacional a ser adotada. No caso da Luper, a autora chegou à conclusão que a adoção da estrutura matricial funcional produtos é a melhor alternativa para potencializar a ação de marketing.

No tocante ao nível de centralização/descentralização das funções da área, tem-se que, nas empresas, as atividades mais estratégicas, responsáveis pela visão global do esforço de marketing, como planejamento e conceito, tendem a estar centralizadas, ao passo que as atividades dependentes das características locais, são compartilhadas. Paralelo a isso, está a visão pós-moderna de marketing que reforça a necessidade da individualização do tratamento ao consumidor que é mais viável a partir da descentralização dos serviços relativos ao seu atendimento que, por sua vez, devem estar considerados nas decisões estratégicas. Essa observação, entretanto, não contradiz a regra da centralização das questões estratégicas, mas sim apresenta uma dimensão a mais na configuração da estrutura organizacional da área de marketing nas empresas.

Nesse sentido, a Luper responde às tendências na área, à medida que permite a aproximação entre empresa e cliente, quando descentraliza totalmente o atendimento e a política comercial; bem como mantém as atividades referentes à formação do conceito centralizadas.

Por fim, tem-se que a Luper apresenta-se como uma empresa com mudanças a serem empreendidas, mas que, ao mesmo tempo, mantém os quesitos básicos facilitadores para suas implementações, ou seja, poucos níveis hierárquicos, balanceamento entre centralização/descentralização e início de experiência com o duplo (no caso, triplo) comando. Dessa forma é de se esperar que em breve ela evolua do estágio embrionário matricial para uma estrutura matricial, de maneira a conseguir deslocar-se da posição de quinta colocada no mercado, para líder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROOKSBANK**, Roger W. *Successful Marketing Practice: A literature review and checklist for marketing practitioners. European journal of Marketing. Illustrative Issue 1.994/1.995.* MCB University Press. England. pp. 28-37
- BROWN**, Stephen. *Postmodern Marketing? European journal of Marketing. Illustrative Issue 1.994/1.995.* MCB University Press. England. pp. 50-66.
- GALBRAITH**, Jay R., Edward E. Lawler III & Associados. *Organizando para competir no futuro.* São Paulo, Makron Books, 1.995.
- KASE**, Kimio e James Yu-Shan Liu. *entrepreneurial networking in japanese management. International Marketing Review* vol. 13, n. 3, 1.996. pp. 13-23. MCB University Press.
- KEEGAN**, Warren J. *Global marketing management.* New Jersey. Prentice Hall, Inc. 1.989.
- KOTLER**, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle.* São Paulo, Atlas, 1.986.
- RONKAINEN**, Ilkka A. *Thinking globally, implementing successfully.* Editorial of *International Marketing Review.* Volume 13, number 3, 1.996. pp. 4-6

- THEUERKAUF**, Ingo, David Ernst eand Amir Mahini. Think local, organize?... *International Marketing Review*. Volume 13, number 3, 1.996, pp. 7-12.
- VASCONCELLOS**, Eduardo e Hemsley, James. *Estrutura das organizações*. Pioneira. 1.997.
- VASCONCELLOS**, Eduardo; *A Model for a better understanding of the matrix structure* *IEEE Transactions on Engineering Management*, ENGINEERING MANAGEMENT SOCIETY, vol. 26, nº 3, agosto de 1979.
- VASCONCELLOS**, Eduardo; **SBRAGIA**, Roberto e **KRUGLIANSKAS**, Isak; *Organograma Linear – um instrumento para o delineamento de estrutura organizacional* *Revista de Administração*, dezembro de 1981