

ESTRUTURA DE MARKETING O CASO DA GESSY LEVER DO BRASIL

Silvia Novaes Zilber^(*)
Eduardo Vasconcellos^(**)

RESUMO

O presente trabalho discute a reestruturação organizacional pela qual passou a Gessy Lever do Brasil, enfocando as transformações pelas quais passou a área de Marketing da empresa e seus impactos sobre o desempenho da mesma. Para tal, foi descrita a estrutura anterior existente e também as mudanças ocorridas com a reestruturação, afetando o modo de trabalho da área de marketing e suas relações com as outras áreas funcionais. Passou-se de uma estruturação funcional e por produtos para uma estrutura baseada em Unidades Estratégicas de Negócios. Após a descrição da situação atual, efetuou-se uma análise crítica da mudança efetuada.

^(*) Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e mestre pela FEA/USP. Engenheira Eletrônica pela Escola Politécnica da USP. E-mail: snzilber@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 E OBJETIVOS

O presente trabalho apresenta uma contribuição ao estudo das diversas alternativas para se estruturar a área de marketing numa empresa. As mudanças ambientais vem desencadeando uma busca por parte das empresas de formas organizacionais que mais atendam às suas necessidades, surgindo então a questão da descentralização das áreas e conseqüente aumento da autonomia e poder das mesmas. O trabalho analisa a estrutura do departamento de marketing da Gessy Lever do Brasil, tendo em vista a questão da descentralização, com um caráter mais descritivo e qualitativo.

Inicialmente, é feita uma revisão da literatura sobre formas de organizar a área de marketing. Posteriormente, a mudança da estrutura da GESSY LEVER é analisada. O texto termina apresentado as principais conclusões sobre o tema, com base no estudo de caso apresentado.

REVISÃO DA LITERATURA

A organização de marketing, no passado, não necessitava de muita sofisticação, atendo-se mais à necessidade de levar os bens até onde estavam os consumidores. Segundo Schewe (1982), na década de 1930, os Estados Unidos passaram de uma economia de produção para uma de vendas. Desenvolveu-se a concorrência em quase todas as indústrias. Para a maioria das empresas a era das vendas continuou até a década de 1950. Depois, alguns fabricantes começaram a compreender que forçar os bens no mercado não era ação tão efetiva quanto focar a provisão da satisfação. Schewe cita algumas definições de marketing, que mostram a evolução desse conceito e, portanto, o próprio modo de encarar essa atividade numa organização:

Marketing “é o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário”(AMA,1960); “é um sistema total de atividades empresariais interatuantes destinadas a planejar, apreçar, promover e distribuir bens e serviços que satisfaçam a desejos dos clientes presen-

tes e potenciais”(Stanton,1971); “abrange atividades de troca conduzidas por indivíduos e organizações com o propósito de satisfazer os desejos humanos”(Enis, 1977).

Segundo Kotler (1994), existe uma visão crescente de que as empresas necessitam de conceitos novos para organizar seus negócios e seu marketing para responder às significativas mudanças que tem ocorrido no ambiente de negócios em anos recentes. O avanço das telecomunicações e a conseqüente globalização da economia, a maior sofisticação de compras dos consumidores e das empresas e várias outras forças estão exigindo que as empresas reconsiderem meios de organizar seus negócios. O que falta no modelo tradicional, segundo Kotler, é o conceito de começar com o cliente e com a criação de uma equipe de trabalho para o processo de lançamento de produtos bem-sucedidos. Na visão voltada para o mercado tudo começa com o cliente. O departamento de marketing da empresa assume a responsabilidade de obter as idéias dos clientes e de outras fontes. Então, todas as funções participam na avaliação e na seleção das melhores idéias e fornece inputs ao P&D e a E&P, enquanto o produto está sendo desenvolvido. Se a idéia parece vencedora, o departamento de compras providencia recursos, a produção faz o produto e marketing assume a responsabilidade de vendê-lo. Marketing observa atentamente as reações e as sugestões dos clientes para melhorar o produto.

Esse autor cita a evolução das formas de organizar marketing dentro da empresa, passando de simples departamento de vendas até o moderno departamento de marketing. Nessa visão atual, existiria um vice-presidente de marketing que chefiaria as áreas da força de vendas de um lado e de outro outras funções de marketing. O autor cita algumas maneiras de organizar o departamento de marketing:

- Organização por função: especialistas nas funções de marketing reportando-se a um vice-presidente de marketing que coordena suas atividades.
- Organização por produto e/ou marca: complementa a organização funcional com mais

um nível de administração. Funções do gerente de produto: desenvolver estratégia competitiva de longo prazo para o produto; preparar plano anual de marketing, entre outros.

- Organização por mercado: um gerente geral de mercados supervisiona diversos gerentes de mercado, que são responsáveis pelas atividades funcionais.
- Organização por produto/mercado: é a chamada organização matricial. Um bom exemplo de empresa que a utiliza é a Du Pont.
- Organização Divisional Corporativa: quando empresas de multiprodutos crescem eles frequentemente colocam seus maiores grupos de produtos em divisões separadas. Essas divisões estabelecem seus próprios departamentos e serviços.

Boyd and Massy (1978) citam a importância dos fatores ambientais na organização de marketing: segundo eles, a implicação mais importante dos fatores ambientais é a necessidade de que a organização da empresa tenha alto grau de adaptabilidade. Isto se tornará a chave para sobrevivência no futuro. Uma outra consequência do ambiente em mudança é a ênfase crescente na coleta de informações. Segundo Boyd & Walker (1990) na relação entre o marketing e a estratégia do negócio e as operações, o marketing tem um papel chave no desenvolvimento de planos operacionais que são designados para implementar uma dada estratégia.

Segundo Cravens (1994) a última década foi um período de mudanças organizacionais sem precedentes. As companhias realinharam suas organizações para estabelecer um contato maior com os clientes, melhorar o serviço ao consumidor, reduzir níveis gerenciais desnecessários, diminuir o tempo entre decisões e resultados e melhorar a efetividade organizacional de outros modos. As mudanças organizacionais incluem o uso de sistemas de informações para reduzir níveis organizacionais e tempo de resposta, o uso de times multifuncionais para desenho e produção de novos produtos e criação de unidades organizacionais flexíveis para competir num ambiente turbulento.

Sobre as mudanças ocorridas nas últimas décadas, Vasconcellos e Hemsley (1997) citam algumas características desse novo ambiente: - maior turbulência; - maior intensidade de mudanças tecnológicas; - aumento do grau de internacionalização dos negócios; - aumento do papel do governo na economia, entre outros. Frente a essas mudanças, os autores notam que com o aumento da complexidade do ambiente, tornou-se necessária, em certos setores, a existência de organizações inovativas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças. As características dessas organizações são: baixo nível de formalização, - utilização de formas avançadas de departamentalização; - multiplicidade de comando; - diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal. Todas essas características impactam diretamente em como marketing pode estar organizado em uma empresa que priorize a inovação.

Em síntese, com base nos autores aqui expostos, verifica-se que não existe uma única concepção de como se deve organizar o marketing, porém, de acordo com o ambiente externo onde a empresa atua, os tipos de mercados que atinge e o nível de globalização ao qual ela está submetido, alinhada com a estratégia da empresa, todos esses são fatores que irão condicionar a forma organizacional mais adequada de marketing para essa empresa.

METODOLOGIA

O presente trabalho enquadra-se na categoria de estudo de caso. O caso escolhido foi o da estruturação da área de marketing na empresa Gessy Lever. Para a obtenção dos dados foram feitas duas entrevistas semi-estruturadas. O entrevistado foi um gerente de grupo de produtos da área de “Fabrics”. Esse gerente é responsável pelo que se chama “outros pós” dentro da empresa, quais sejam, sabão Minerva, entre outros. Procurou-se dirigir as entrevistas para a questão de centralização *versus* descentralização das atividades de marketing. A partir das informações coletadas na primeira entrevista, analisou-se o material obtido e procedeu-se a uma segunda entrevista, com o objetivo de complementar dados faltantes. Não foi pedido ao entrevistado o

fornecimento de dados quantitativos de desempenho de sua área, uma vez que o objeto de interesse desse estudo ateu-se muito mais ao aspecto de organização da estrutura do que de desempenho.

É importante esclarecer que a conduta adotada nas entrevistas foi a de identificar se houve mudanças num período recente no que tange à estrutura de Marketing, identificando as causas de tais mudanças , além de melhorias obtidas com as mesmas. No caso estudado, a empresa havia passado por uma grande reestruturação recente (1995) de modo que foi possível a análise da

situação atual em comparação com a estrutura anterior.

Estruturação da Área de Marketing na Gessy Lever

A empresa Gessy Lever cuida de produtos de limpeza em geral , tendo divisões de acordo com a finalidade de cada grupo de produtos. Essa empresa faz parte de um grupo internacional maior, cuja composição é mostrada a seguir na figura 1:

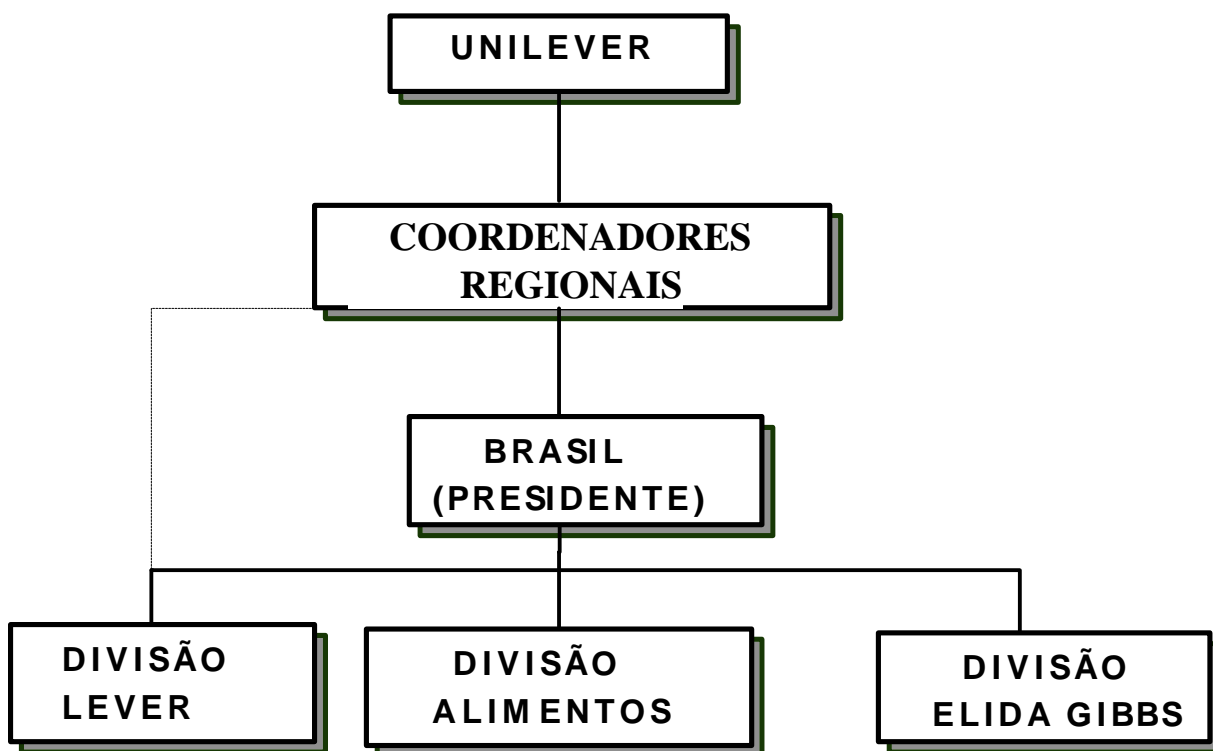


Figura 1 - Estruturação do Grupo Unilever

Segundo o entrevistado, o grupo Unilever, de origem anglo-holandesa, possui coordenadores regionais para as diversas regiões do mundo, tendo um presidente que cuida da América Latina. Possui outro Presidente que cuida dos assuntos do Brasil, estando sediado em Miami, Estados Unidos. No Brasil, o grupo possui três

divisões: a divisão Lever, onde foi feita a presente pesquisa, que cuida de produtos de limpeza em geral, a Divisão Alimentos e a Divisão Elida Gibbs, de produtos farmacêuticos. Ainda segundo o entrevistado, a Divisão Lever possui um presidente, que responde diretamente para o presidente para o Brasil, além de responder para o Coorde-

nador Regional da América Latina (relação essa representada pela linha tracejada no organograma). Desse modo, a empresa Gessy Lever no Brasil possui políticas corporativas ditadas pelo grupo Unilever mundial, bem como políticas ditadas pelos coordenadores regionais, pelo presidente do grupo no Brasil, além daquelas que dizem respeito apenas à divisão Lever. Já a partir dessa hierarquia percebe-se o quão claras devem

ser tais políticas e áreas de atuação para evitar maiores conflitos.

Em 1995, a empresa passou por uma grande reestruturação, visando eliminar certos problemas de comunicação, que serão explicados em maiores detalhes posteriormente. Para entender as mudanças efetuadas é apresentada a seguir a estrutura existente na Lever do Brasil antes de janeiro de 1995, na figura 2:

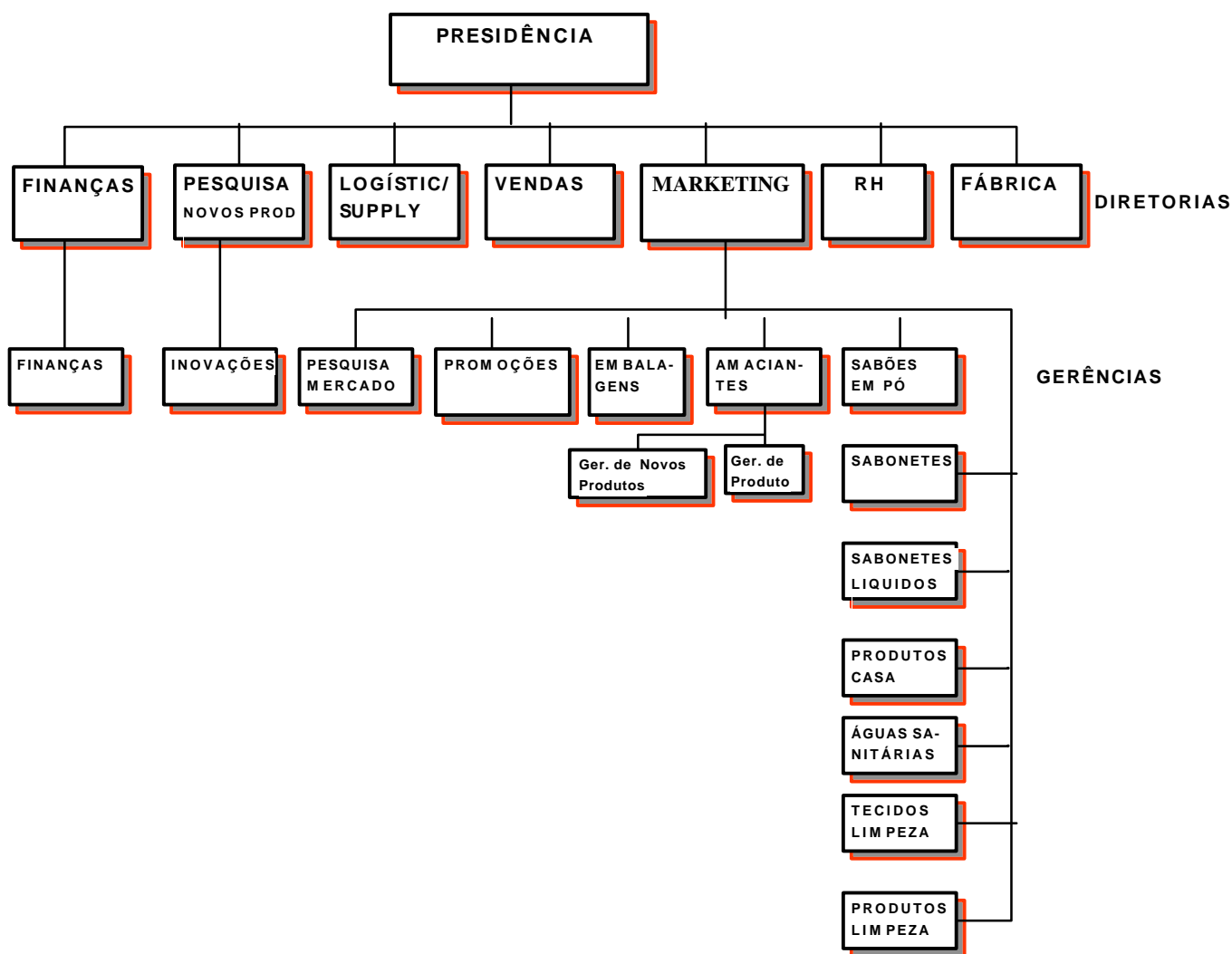


Figura 2 - Estrutura Organizacional da Gessy Lever do Brasil Anterior a 1995

Pode-se notar que a estrutura apresentada na época enquadra-se como estrutura tradicional, com características de departamentalização funcional, sendo que parte da área de Marketing foi departamentalizada por grupos de produtos. A presidência apresentada nesse organograma é

uma presidência da divisão Lever no Brasil, que está submetida, como já foi dito antes, ao coordenador regional da América Latina, além do Coordenador Mundial da área da Lever e para a Presidência do Grupo Unilever para o Brasil.

Porém, possui certa autonomia para decisões no que concerne à sua Divisão Produtos de limpeza.

Abaixo dessa presidência existiam diversas diretorias, estabelecidas segundo padrões tradicionais de departamentalização: Finanças, Vendas, Recursos Humanos, Fábrica, Marketing, Produção de Novos Produtos e Logistical Supply.

A área de Logistical Supply tem abaixo de si as gerências de Distribuição e Compras.

Abaixo de cada uma dessas diretorias havia gerentes de cada área: gerente de finanças, gerente de RH e assim por diante. A área de Inovação dentro da empresa estava submetida à diretoria de Novos produtos, desvinculada, portanto, de marketing. Ou seja, inovação tinha um diretor funcional próprio e não podia responder diretamente para os diversos gerentes de grupos de produto da área de marketing, que, por sua vez tinham seu próprio diretor.

Abaixo do diretor de marketing, estavam as áreas de Pesquisa de Mercado, Promoções (“Category Operations”-Promoções e Merchandising), Embalagens, e finalmente uma infinidade de gerentes de grupos de produtos: gerente de amaciantes, de sabões em pó, sabonetes, sabonetes líquidos, produtos para casa, tecidos de limpeza, águas sanitárias, entre outros.

Abaixo de cada gerente de grupo estavam os gerentes de produto. Por exemplo: abaixo do gerente do grupo de sabões em pó estava o gerente de produto Minerva, e assim por diante. Esse gerente era responsável pelas atividades de dia-a-dia do produto. Além do gerente de produto, havia abaixo do gerente de grupo, o gerente de novos produtos, responsável pelas inovações em produtos na área de Marketing. As inovações tecnológicas estavam abaixo de outra diretoria - a diretoria de pesquisa de novos produtos, para a qual respondia a gerência de Inovação. Assim, o desenvolvimento de um novo produto envolvia duas diretorias: a de Marketing, com o seu gerente de novo produto e a diretoria de pesquisa de novos produtos, com a parte de inovação tecnológica. Daí, surgiam conflitos e demoras, uma vez que os responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos tinham que responder para duas áreas funcionais diferentes, com objetivos a atingir muitas vezes diferentes.

Nota-se nessa estrutura apresentada as características típicas de uma estrutura tradicional: alto nível de formalização, centralização das decisões (unidade de comando) e comunicação vertical - segundo o entrevistado, as tomadas de decisão em marketing nesse tipo de arranjo eram bastante prejudicadas devido a essas três características, implicando em atrasos no desenvolvimento das atividades requeridas e ineficiências no processo devido à dificuldade de fluência de comunicação e atrasos na tomada de decisão. Explica-se: Como haviam muitos grupos de produtos disputando pelos mesmos recursos das áreas de apoio e como não houvesse uma estrutura que facilitasse a comunicação, a demora para se obter a ação desejada acabava comprometendo a boa realização dos projetos empreendidos.

Um exemplo esclarece melhor a situação: Se um gerente de produto do grupo de amaciantes desejasse o desenvolvimento de um novo atributo técnico para determinado produto, esse gerente de produto deveria pedir uma requisição de desenvolvimento de produto para seu gerente de grupo, que deveria acionar o diretor de marketing, que, por sua vez deveria negociar com o diretor de produção de novos produtos, que, caso aceitasse a requisição do diretor de marketing, designaria alguém do seu grupo de inovação para atender ao pedido solicitado pelo gerente de produto. Ou seja, não havia comunicação direta entre inovação e o gerente de produto, as comunicações eram bastante verticalizadas o que implicava basicamente em atraso e demora nos desenvolvimentos necessários, acarretando em última consequência, perda de competitividade para o produto, pois, entre a necessidade de mudança identificada e a real modificação decorria um prazo exorbitante devido às dificuldades de comunicação e demora nas tomadas de decisão resultantes.

Identifica-se nesse exemplo as características de unidade de comando, pois cada gerente devia responder direto para seu diretor, dificultando a comunicação horizontal, além de comunicação bastante verticalizada. O entrevistado afirmou inclusive que, quando havia essa comunicação horizontal entre gerentes de diferentes diretores, de maneira informal, para tentar burlar o processo formalizado e demorado de comunicação, o que ocorria era descontentamento por parte dos

chefes, ou seja, os diretores sentiam que seu poder estava sendo ameaçado e sua autoridade bur-lada, acarretando conflitos de relacionamentos em detrimento de uma maior velocidade nos desenvolvimentos. Também ocorria o problema dos chefes não tomarem conhecimento dos problemas, quando ocorriam essas comunicações diretas, sem sua interferência.

O mesmo problema havia com relação às áreas de finanças e embalagens. Por exemplo, se determinado gerente de grupo ou produto necessitasse de uma análise financeira para um novo produto ou mesmo para atividades do dia-a-dia, era necessário o mesmo processo: seria acionado o diretor de marketing que negociaria com o diretor de finanças para alocar uma pessoa para avaliação da parte financeira do projeto, implicando mais uma vez em atraso e demora na tomada de decisão. Esses problemas eram agravados pelo fato da existência de dezenas de gerências de grupos de produtos, “brigando” pelos mesmos recursos das áreas de apoio.

Portanto, o que se percebia era que as áreas de apoio não conseguiam dar o suporte de maneira eficiente, identificando-se nessa configuração os típicos sintomas de excesso de centralização:

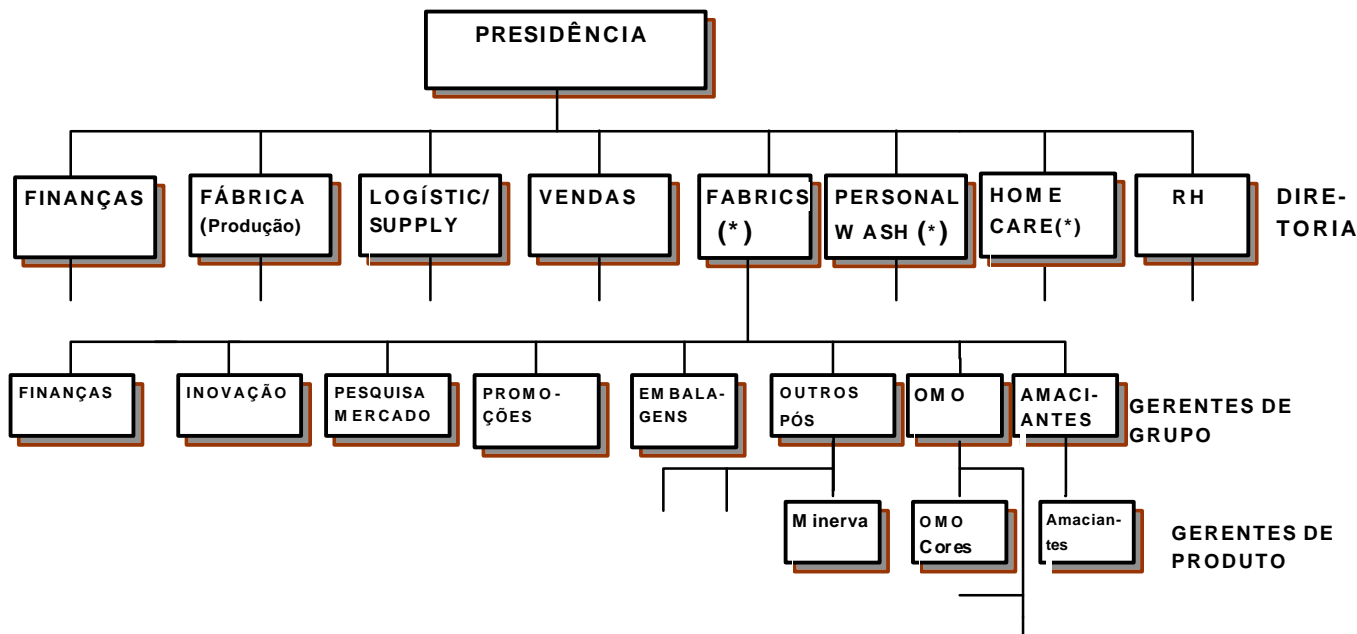
- Demora nas decisões
- Demora na realização de atividades
- Decisões e atividades não conseguem atender às diferenças entre as áreas de operação
- Sobrecarga na alta administração.

As dificuldades nesse tipo de arranjo eram, segundo palavras do próprio entrevistado, obter objetivos comuns entre as diversas áreas, conse-

guir fazer com que as pessoas se falassem, fazer com que as áreas de apoio dessem o suporte necessário de modo mais eficiente, de modo a atender os objetivos de negócio de cada área e os objetivos comuns da empresa como um todo.

Os problemas básicos, então, que Marketing enfrentava com relação às suas áreas de apoio estava no fato de que as áreas de Finanças e Inovação respondiam para outros chefes funcionais, gerando conflitos dos chefes funcionais com Marketing, como o citado problema no relacionamento com “inovações”. A área de pesquisa de mercado, apesar de responder para a mesma diretoria de marketing, também acabava gerando conflitos, pois era acionada por todos os chefes de grupo, porém, possuindo um gerente próprio, que era quem determinava as prioridades de atendimento às diversas demandas. O mesmo acontecia com a área de embalagens. Os grandes problemas encontrados na estrutura antiga eram, então, a obtenção de objetivos comuns, devido ao tipo de estrutura, que fazia com que diversas diretorias se envolvessem para a consecução de determinadas atividades, e “fazer as pessoas se falarem”, ou seja, problemas de comunicação.

Uma vez identificados os problemas acima relacionados, a empresa empreendeu um processo de reestruturação com apoio de uma consultoria internacional. O entrevistado esclareceu que essa foi uma atitude tomada pelo grupo Unilever mundial, não atingindo apenas a Gessy Lever no Brasil. Esse processo contou com o envolvimento de todas as áreas da empresa e como resultado final desse esforço, em meados de 1995 foi adotada uma nova estrutura pela empresa, conforme o apresentado a seguir na Figura 3:



(*) As áreas de “Fabrics”, “Personal Wash” e “Home Care” são Categorias - designação utilizada na empresa - e tem *status* de diretoria.

Figura 3 - Organograma Atual da Empresa Gessy Lever do Brasil

A antiga diretoria de Marketing foi desdobrada em três grandes categorias que, na verdade são Unidades Estratégicas de Negócios, com maior autonomia dentro de cada categoria e maiores responsabilidades e autoridade possuindo *status* de diretoria. O antigo diretor de Marketing foi então substituído por três novos diretores de categorias, onde entende-se por categoria um conjunto de produtos com certas afinidades: criou-se, então, a categoria de “Fabrics”, que agrupa os produtos de limpeza de tecidos, como os sabões em pó OMO, outros pós (Minerva, Campeiro, etc.) e os Amaciantes para roupas. Na outra categoria enquadram-se os produtos de limpeza pessoal-ou “Personal Wash”, onde estão inseridos os sabonetes, sabonetes líquidos, entre outros.

Finalmente, a terceira categoria - “Home Care” agrega os produtos de limpeza para casa, como panos de limpeza, detergentes, águas sanitárias, etc.

Abaixo de cada categoria, existe uma estrutura como a mostrada para a categoria de “Fabrics”, ou seja, é uma estrutura triplicada, que não foi mostrada na figura para não complicar a visualização do desenho do organograma. Esse nível imediatamente abaixo da diretoria de

categoria possui *status* de gerência de grupo e é composto como foi indicado:

- Gerente de Grupo ou Divisão: na categoria de “Fabrics” existem três gerentes de grupo de produtos, quais sejam: OMO, Outros Pós e Amaciantes. Esses grupos de produtos são agrupados por linhas de produtos. O grupo OMO possui três produtos: OMO Cores, OMO Progress e OMO Multiação. O grupo “Outros Pós” possui os sabões em pó: Minerva, Brilhante, Campeiro e Ala. Cada um desses produtos possui então, um gerente de Produto responsável.
- Gerência de Finanças: essa gerência dentro da área de Marketing cuida da parte de Custos (monitoramento, avaliação, previsão...) e Demonstrativo Financeiro (lucratividade). São atividades específicas para a área de Marketing, visando agilizar a obtenção de dados financeiros por Marketing, que não precisa, então acionar mais a diretoria financeira da Gessy solicitando alguém de sua área para trabalhos em Marketing. Agora, se é necessário algum dado ou estudo financeiro para determinado produto dentro daquela ca-

tegoria, o processo é imediato, depende apenas da solicitação do gerente de produto ou de grupo de produto. Cada categoria possui uma área de Finanças própria. Portanto, além de ter sido criada uma área de finanças especificamente para atender Marketing, essa estrutura é triplicada, pois cada categoria possui a sua própria área de finanças. Obteve-se com essa mudança a eliminação do conflito existente entre os chefes funcionais de áreas diferentes (finanças e marketing).

- Gerência de Pesquisa de Mercado: na estrutura anterior, essa área já pertencia à marketing. Porém, era apenas uma para atender a todos os grupos de produto. O que aconteceu, então, foi a triplicação dessa área: cada categoria possui a sua própria área de pesquisa de mercado, o que agiliza a busca de informações e o atendimento às necessidades de cada grupo de produtos. Essa gerência elabora pesquisas contínuas (para obtenção de dados sobre participação do produto no mercado, dados da concorrência, entre outros) além de pesquisas *Ad Hoc* específicas, sobre os mais diversos assuntos, como por exemplo, teste de novas embalagens, aceitação de determinado produto, entre outras.
- Gerência de Embalagens: Essa área também já fazia parte da área de marketing, porém atendia a todos os grupos de produtos da empresa. Agora, cada categoria tem sua própria área de embalagens. Essa área cuida de estudos e promove a contratação de terceiros para o desenvolvimento de novas embalagens. Faz alguns testes e terceiriza outros que sejam necessários. Segundo o entrevistado, a perda de sinergia pela divisão dessa área em três não causou tanto aumento de custos, pois os tipos de embalagens empregadas pelos três tipos de categorias são bastante diferentes entre si, o que até justifica essa divisão (ou triplicação de atividades).
- Gerência de Inovação: essa foi uma grande mudança na área, pois anteriormente a área de Inovação respondia para uma diretoria própria, a diretoria de Pesquisa de Novos

Produtos e agora existe uma área de Inovação para cada categoria. Ou seja, ganhou-se bastante em termos de rapidez nas decisões e desenvolvimento de novos produtos, pois, a partir de uma solicitação do gerente de produto, a área de inovação pode desenvolver as atividades necessárias, sem haver conflitos de autoridade, uma vez que está debaixo da mesma diretoria. A área de Inovação planeja o futuro, responde pelas mudanças e melhorias em produtos identificadas por outras áreas de marketing. A fluidez de comunicação e sua melhoria foram apontadas pelo entrevistado como os grandes trunfos desse novo arranjo.

É importante destacar que a mudança não atingiu apenas a estrutura organizacional, incluindo um rearranjo **físico**: as diferentes categorias e suas respectivas gerências ocupam andares diferentes. Há um andar da empresa específico para cada categoria, onde estão lado a lado as diversas gerências: gerências de grupos de produtos, inovação, pesquisa de mercado, finanças, etc.

Segundo o entrevistado, a vantagem desse rearranjo físico foi o fato do encurtamento das distâncias: quando é necessário acionar certa área de apoio, ela está fisicamente a alguns metros da necessidade. Esse novo arranjo tornou as relações muito mais eficientes e dinâmicas, a comunicação é fluída e bastante rápida. Destaca-se o ganho em termos de comunicação direta do pessoal de Marketing com Inovação e pesquisa de mercado, que atendem exclusivamente àquela categoria e tem diretor comum.

O poder de decisão dos gerentes de grupo é grande, existe plena autonomia para tomada de decisões dada pelo diretor de categoria. Cabe a ele apenas seguir o *budget* anual e os planos de trabalho determinados. As decisões do gerente de grupo, então, obedecem a esses dois critérios apenas. A partir desses dois vetores, é permitido a esse gerente determinar como serão realizadas e planejadas as atividades necessárias para o cumprimento desses condicionantes. Apenas decisões que envolvam montantes acima dos estipulados

no orçamento inicial devem ser submetidos à diretoria.

As atribuições dos gerentes de grupo dentro de cada categoria são:

- Planejamento estratégico das marcas
- Recomendações de preço (Obs: a decisão final sobre preço cabe à diretoria da categoria, a partir de uma negociação com o pessoal da diretoria de Vendas).
- Monitoramento das atividades dos concorrentes - Incluindo atividades como pesquisa de mercado contínuas, etc.
- Decisões sobre embalagem-aprovação do trabalho elaborado pelo pessoal de embalagens
- Aprovações de promoções e Publicidade.

A substituição de um diretor de marketing por três diretores de categoria, escolhidos dentro da empresa ou contratados fora, elevou o poder de algumas pessoas, pois, antes os grupos de produtos tinham apenas peso de gerência. Ao mesmo tempo, o pessoal de Inovação perdeu o status de diretoria e tornou-se uma gerência submetida à marketing. Já os antigos gerentes de grupos, que eram em muito maior número, foram bastante reduzidos, porém o poder e autonomia dos que se mantiveram como gerentes desses grupos mais abrangentes de produtos aumentou consideravelmente. Para os gerentes de produto também foi dada maior autonomia.

Em termos de pessoas, o que houve foi grande insatisfação por parte de um grupo e maior incentivo ao espírito empreendedor para outros, devido à maior autonomia dada aos gerentes de grupo. Já os antigos gerentes de grupo se sentiram rebaixados, pois, aqueles que não eram gerentes de grupo nessa nova estrutura, ficaram responsáveis por apenas alguns produtos.

Tais mudanças geraram uma onda de demissões e contratações na empresa. Demissões daqueles que sentiram desvalorizados ou com seu poder diminuído e sua área menos prestigiada. Contratações para as novas gerências de grupo e mesmo para a diretoria. Segundo o entrevistado, das três diretorias de categoria, duas foram contratações externas e uma veio de um gerente de grupo da estrutura antiga.

Outro problema foi que alguns gerentes de grupo sentiram-se desprestigiados, pois, na estrutura anterior respondiam diretamente para o diretor de Marketing e, agora, respondem para uma categoria, que, embora tenha *status* de diretoria, ainda assim é uma categoria de produtos, difícil de dissociar da antiga imagem que os remanescentes tinham dessa divisão por grupo de produtos.

Assim, observa-se que, nos níveis hierárquicos maiores o descontentamento com as mudanças foi maior, porém, nos níveis menores foi sentida uma mudança para melhor, no sentido do ganho de autonomia. Para aqueles que foram contratados de fora, a estrutura atual mostra-se adequada, pois permite uma comunicação intensa, fluída e rápida com as áreas de apoio necessárias ao seu dia-a-dia.

O resultado dessa mudança foi então à maior integração entre áreas diferentes, como finanças, inovação e marketing.

Segundo o entrevistado é mais importante para o negócio o tipo de integração inter-áreas obtido (finanças, inovação e pesquisa de mercado) do que as vantagens de manter uma área de cada ao invés da triplicação da estrutura. Ou seja, as vantagens com relação a maior sinergia e maior poder da área que se tinha quando havia apenas uma área de inovação, uma área de finanças e uma área de pesquisa de mercado são insignificantes se comparadas com as vantagens obtidas a partir da divisão de cada uma dessas áreas em três segmentos: três áreas de inovação, três áreas de pesquisa de mercado e três áreas de finanças. Aparentemente pensa-se que o custo de manter essas estruturas triplicadas poderia ser desvantajoso, porém, o que se ganha em tempo e autonomia para as tomadas de decisão compensa essa triplicação. O processo de decisão hoje é mais rápido pois as pessoas trabalham com um objetivo comum, existindo menos briga pelo poder.

Outra vantagem indicada foi o fato de que, como agora as divisões tem status de categoria, fica mais fácil a negociação com Vendas. Explica-se: na estrutura anterior, vendas decidia sobre preço e distribuição, por exemplo, e como as gerências de produtos estavam pulverizadas, era difícil a negociação, perdendo o poder de

barganha de marketing. Hoje, como cada categoria equívale a uma diretoria, é mais fácil articular-se com vendas numa negociação de igual para igual.

Quanto à autonomia para decisões, foi apresentada para o entrevistado uma lista de atribuições e decisões para verificar o grau de autonomia de marketing. Como resultado, obteve-se que as decisões estratégicas de marketing, tais como segmentação de mercado, composto de marketing, formulação de planos, orçamento global de marketing, implementação de planos de

controle são tomadas por cada diretor de categoria. As decisões de produto também. Já as decisões de preço são tomadas por vendas, com recomendação da diretoria da categoria. As decisões de canal e força de vendas também estão sob a jurisdição da Diretoria de Vendas.

Cabe à presidência apenas decisões estratégicas do tipo: estratégias de inovação, mudança de marca e decisões que extrapolem o *budget* imaginado para aquela atividade. Tal situação pode ser visualizada na tabela abaixo (Figura 4):

Áreas de Marketing	Decisões Da diret. Da categ.	Decisões de outra diretoria	Decisões do gerente de grupo	Decisões do gerente de produto
Decisões Estratégicas				
Segmentação de mercado	X			
Estratégia de Composto MKT	X			
Formulação de Planos	X			
Metas de Vendas	X			
Orçamento global de Marketing	X			
Preço		Vendas		
PRODUTO				
Linhas de Produto	X		X	
Marcas	X			
Decisões de Preço	Dá apoio à vendas	Vendas		
Decisões de Canal		Vendas		
Promoção	X		X	X
Propaganda	X		X	
Decisões de Força de Vendas		Vendas		

Figura 4 - Hierarquia das Decisões em Marketing na GESSY LEVER

O último aspecto a ressaltar nessa nova estrutura é o modo como a empresa lida com inovações.

A diretoria tem acesso a uma base de dados mundial da empresa, o chamado “funil de inovações”, que reúne dados advindos das mais várias fontes: pesquisa de mercado, *benchmarking*, dados da mídia, sugestões de funcionários das diversas áreas. A partir desse “funil de inovações”, são formados comitês reunindo diversas diretorias da empresa, onde são decididos quais os projetos que devem avançar. São elencados, então, os projetos e as prioridades dos mesmos para o decorrer do ano.

Para desenvolver e/ou implantar esses projetos são formados times de trabalho, que são caracterizados como estruturas por projetos. Existe uma cobrança informal de que a cada três meses em média uma inovação seja gerada. Para o desenvolvimento de um novo produto, um líder de projeto é escolhido pela diretoria, sendo esse líder de qualquer nível hierárquico, escolhido a partir de suas competências e habilidades para aquele projeto. Esse líder tem, então, total autonomia para escolher as pessoas das diversas áreas necessárias à realização do projeto. Ele vai então negociar diretamente com os chefes dessas pessoas, checando disponibilidade e perfis mais adequados às tarefas exigidas e, quando a equipe estiver formada, é de total responsabilidade desse líder a evolução das atividades para o atingimento dos objetivos do projeto. Uma vez atingidos tais objetivos, dissolve-se o time.

Cada membro do time envolvido com o projeto, continua a exercer suas atividades normais dentro da perspectiva funcional. Em média cada pessoa está envolvida em até três projetos concomitantes à suas atividades rotineiras. No momento existem 60 times formados. A duração desses projetos varia de 6 meses a 3 anos. Existem times continuamente estabelecidos, de acordo com sua finalidade.

A estrutura existente hoje na Gessy é híbrida: por projetos e funcional.

O líder de projeto tem, então, a autoridade e responsabilidade totalmente estabelecida, tendo uma autonomia total para a consecução dos objetivos daquele projeto. O papel do diretor de categoria nesse painel é o de um *coaching* ou treina-

dor, técnico: ele é consultado pelo líder de projeto para verificar se o caminho trilhado está correto, ou para redirecionar algumas decisões. É ele que dá o *guideline* para aquele projeto. O diretor do projeto a ser consultado não é necessariamente o seu diretor funcional. A função da área de inovação nesses desenvolvimentos é dar o suporte técnico necessário. O dia-a-dia da área de Inovação consiste em realizar testes de produto, ajudar na fábrica, entre outros.

ANÁLISE CRÍTICA DA MUDANÇA

Em síntese, percebe-se que, a partir do estabelecimento de categorias como unidades autônomas de negócio na área de marketing conseguiu-se eliminar falhas de comunicação entre áreas funcionais que “emperravam” o bom andamento das atividades e provocavam demoras nas tomadas de decisão. Na situação atual, apesar de uma estrutura triplicada no que se refere às áreas de finanças, pesquisa de mercado, inovações e embalagem, as vantagens na rapidez dos desenvolvimentos e na fluidez de comunicação compensa, vantajosamente, o problema de aumento de custo. Os problemas de perda de poder resultantes em algumas áreas foram contornados com a contratação de pessoas de fora e melhor política de remuneração e plano de carreira. No próximo ítem serão analisados alguns pontos relevantes dessa nova estrutura numa análise crítica do caso.

Um dos aspectos que mais chamou atenção na análise da estruturação de marketing da Gessy Lever foi o fato de Vendas configurar-se como um Diretoria independente e não estar alinhado com Marketing. O próprio entrevistado relatou alguns problemas decorrentes dessa separação: Insubordinação, gerando atritos grandes. Nem sempre os objetivos são atingidos, pois questões acordadas não são cumpridas. Porém, do ponto de vista da empresa parece que a Gessy optou por deixar vendas separada da área de marketing, pois senão haveria uma triplicação dessa área: uma área de vendas dentro de cada unidade de negócios ou categoria faria com que ela perdesse seu poder de negociação frente aos clientes. Pensando na distribuição: uma mesma rede de varejo

seria visitada três vezes por três vendedores diferentes da Gessy, para vender produtos bastante sinérgicos: afinal, são todos produtos de limpeza. Talvez pensando nesse aspecto, vendas ficou fora da categorias. Entretanto, isso implica num aumento de conflito entre as áreas de vendas e de marketing. Isso, de certa forma, tira um pouco o aspecto estratégico de marketing como o concebido por Kotler, por exemplo, que prevê uma diretoria de marketing com vendas submetido a suas decisões, o mesmo acontecendo para a distribuição.

Com essa separação entre as áreas de vendas e as categorias, diversas decisões podem ser conflitantes: decisões quanto a preço, quanto a canais de distribuição, entre outros. O que aconteceu após a reestruturação, segundo o entrevistado, foi que o poder de barganha e negociação da área de marketing aumentou frente à área de vendas, pois as categorias ganharam *status* de diretorias.

Embora o entrevistado afirme que as mudanças foram vantajosas em detrimento do aumento do custo acarretado em triplicar algumas funções, seria interessante que a empresa criasse e mantivesse um sistema de monitoramento através de alguns indicadores de lucratividade, lançamento de novos produtos, tempo de elaboração de novos desenvolvimentos, etc., que permitissem avaliar numericamente o quanto essa mudança foi benéfica, traduzindo esses indicadores em termos monetários. Parece que não existe nada nesse sentido na empresa, ou pelo menos não foi citado pelo entrevistado.

Outro problema citado pelo entrevistado foi o problema do espaço físico: como as categorias estão juntas num mesmo espaço, foi necessária a adaptação do espaço existente, que não havia sido construído com essa concepção: resultado: falta de área mínima para que existam salas de apoio (como mais salas de reunião, entre outros). Falta de privacidade, barulho, resultantes da alocação de um espaço readaptado para uma função que antes não existia. A falta de salas de apoio, por exemplo acarreta dificuldade para realizar reuniões com toda a equipe, ou mesmo para reunir as diversas pessoas envolvidas nos diversos projetos. Outro problema apontado foi a falta de comunicação entre os diversos grupos de projetos diferentes: não são feitas periodicamente

reuniões para que os diferentes grupos de desenvolvimento possam contar uns aos outros o que está acontecendo em seu projeto. Perde-se aí boas oportunidades de trocas de informações, que poderiam auxiliar na resolução de certos problemas comuns.

Outro ponto crítico refere-se à questão da avaliação da carreira. Pessoas que estão na área de finanças dentro de uma categoria, por exemplo, respondem para o diretor da categoria, porém são avaliadas pela área funcional de finanças, uma vez que suas atividades são de finanças. Assim, quem faz a avaliação formal é o diretor de categoria (marketing), porém quem faz o plano de carreira para o funcionário é o especialista em finanças. Para driblar esses problemas foram criados os planos de **consistência**, para verificar se as pessoas estão sendo avaliadas numa mesma base e se não ocorrem deturpações. São determinadas habilidades e competências requeridas para aquele cargo, por especialistas das diversas áreas envolvidas e a pessoa é avaliada com base nesses parâmetros. Por outro lado, o planejamento da carreira e a remuneração estão satisfatórios, tendo melhorado se comparados ao modo de operação de antes da reestruturação.

Uma outra observação pode ser feita com relação ao modo de operar por *times*: essa parece uma estrutura matricial, porém não é formalmente nomeada como tal pelos seus membros. O entrevistado pareceu desconhecer tal estrutura. Um possível problema, em não deixar claramente estabelecida essa formação como sendo matricial, pode vir no futuro, pela falta de alguns elementos importantes para o desempenho desse tipo de organização como um setor de resolução de conflitos claramente definido e treinamento específico para atuar nesse tipo de estrutura. Isso pode acarretar no futuro incompatibilidade com pessoas que não estejam dispostas a atuar desse modo, o que poderia ser contornado através de um treinamento específico para atuar em estruturas matriciais.

Um exemplo da sobrecarga desse tipo de estrutura foi observado com o próprio entrevistado, que lidera vários times no momento além de suas atividades funcionais.

A vantagem desse tipo de estrutura foi observada também na empresa, pois segundo o entre-

vistado, realmente é obtida uma grande integração entre as diversas áreas envolvidas no projeto, conseguindo o atendimento dos objetivos de forma eficiente.

De qualquer modo, chama a atenção o envolvimento dos funcionários com suas atividades e o empenho conseguido com esse tipo de arranjo, mostrando que, apesar da sobrecarga decorrente da sobreposição de diversas atividades, o fato de haver a possibilidade de tornar-se líder de um time, mesmo não tendo o maior nível hierárquico na estrutura funcional, porém tendo as competências requeridas, é um verdadeiro estímulo para o aperfeiçoamento de cada um.

A possibilidade de relacionar-se com pessoas de diversas áreas também foi indicado como interessante e desafiador, pois trava-se contato com áreas de especialidade que não as suas, promovendo maior crescimento e interesse nas atividades realizadas.

O próprio entrevistado, vindo há apenas dois anos de uma empresa concorrente, onde atuava nos moldes tradicionais de departamentalização apenas funcional, notou um grande avanço nesse novo modo de trabalhar, principalmente no que tange à autonomia dos gerentes de grupo e líderes de projeto e rapidez nas comunicações. Aliás, a rapidez nas comunicações com as áreas de apoio foi apontada por ele como grande trunfo desse novo arranjo organizacional.

CONCLUSÕES

Uma das primeiras conclusões a que se chega foi a de que as empresas estão realmente procurando novas formas de se estruturar, visando economizar tempo e dinamizar as atividades, diminuindo custos provocados por demoras em tomadas de decisão, pois mesmo um líder no segmento de produtos de limpeza, como é o caso do grupo Gessy Lever, sente a necessidade de mudança, justamente pensando em termos de futuro.

Este foi um exemplo bastante esclarecedor de como funciona uma unidade estratégica de negócios, como a sua autonomia é tão importante a ponto de justificar a duplicação de esforços das

áreas de apoio. Ou seja, para o atingimento dos objetivos do negócio da empresa, os custos de duplicação de áreas são plenamente justificáveis frente à agilidade obtida. Como os modernos estrategistas declaram: chega na frente em termos de vantagem competitiva aquele que inovar mais rápido. Assim, para ganhar em termos de agilidade no desenvolvimento de produtos, justifica-se uma estrutura que facilite a comunicação entre áreas, promovendo um objetivo comum.

Ao mesmo tempo qualquer mudança é dolorosa para a empresa, pois implica num processo de mudança, que muitas vezes é de difícil aceitação para quem já tem seu poder estabelecido. Muitas vezes a substituição de elementos na cadeia é fundamental para que uma nova concepção de trabalho seja aceita.

Portanto, o caso estudado foi muito feliz no cumprimento do objetivo pretendido: estudar como mudanças na organização de determinada área, com a descentralização do poder nesse caso, acarretaram resultados satisfatórios na obtenção de uma estrutura mais ágil e eficiente nas tomadas de decisões. Também foi bastante elucidativo poder observar como, de fato, opera-se nesse tipo de estrutura descentralizada, qual seja, unidades estratégicas de negócio, além de ter um bom exemplo da atuação de estrutura matricial por projetos. A GESSY LEVER do BRASIL demonstrou coragem pela profundidade das mudanças realizadas e ao mesmo tempo habilidade para selecionar características estruturais que mantém áreas de especialização e ao mesmo tempo integra essas áreas, aumentando seu poder competitivo. Deve ser ressaltada a boa vontade da direção da GESSY em contribuir para uma atividade acadêmica e ao mesmo tempo possibilitando que outras empresas possam aprender com sua experiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYD**, Harper W. and **MASSY**, William F. (1978) *Administração de marketing*-Edição Saraiva.
- BOYD**, Harper W. and **WALKER**, Orville C. (1990) *Marketing Management - A Strategic Approach* -Richard D, Irwin, Inc.

- CRAVENS**, David W. (1994) *Strategic Marketing* -Irwin - Burr Ridge, Illinois.
- KOTLER**, Philip (1994) *Administração de Marketing-Análise, Planejamento, Implementação e Controle*” -Editora Atlas - São Paulo.
- SCHEWE**, Charles D. and **SMITH**, Reuben M. (1982) “Marketing-Conceitos, casos e Aplicações” McGraw-Hill - São Paulo.
- VASCONCELLOS**, Eduardo e **HEMSLEY**, James R. (1997) *Estrutura das Organizações*- Editora Pioneira, São Paulo.