## Organizational Structures within the Scope of Strategic Marketing Planning

Luciano Augusto Toledo (Universidade Presbiteriana Mackenzie – NEPEI – São Paulo – SP) – luciano@mackenzie.br
Guilherme de Farias Shiraishi (Universidade Presbiteriana Mackenzie – NEPEI – São Paulo – SP) - guilherme@mackenzie.br
Sergio Gozzi (FEA-USP – São Paulo – SP) sergiog@usp.br
Marcio Cardoso Machado (POLI-USP - São Paulo – SP) – marcio.cardoso@poli.usp.br

The present article proposes to analyze marketing planning within the context of organizational structures. The work has been structured as an essay, and is comprised of a review of the theoretical reference, set against a conceptual critical analysis of a few aspects pertinent to the theme. Issues around the difference among the several strategic levels, such as the formulation of corporate strategies, competitive and structural. Additionally, marketing planning activities were situated in companies' structural hierarchizing. Lastly, a reflection is conducted, raising issues adjacent to marketing planning, strategies, and innovative organizational structures.
**Key words**: Organizational structure, marketing planning, strategies.

## Planejamento de marketing no contexto de estrutura organizacionais

O presente artigo propõe-se a analisar e estudar o planejamento de marketing no contexto de estrutura organizacionais inovativas. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio, e compõe-se de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao tema. Foram tratadas questões em torno da diferença entre os diversos níveis estratégicos, como a formulação de estratégias corporativas, competitivas e funcionais, além de situar as atividades de planejamento de marketing dentro da hierarquização estrutural das empresas. Por fim, é realizada uma reflexão e levantamento de questões adjacentes ao planejamento de marketing, estratégias e estruturas organizacionais inovativas.

**Palavras-chave**: Estrutura organizacional, planejamento de marketing, estratégias.

**Introdução**

Lambin (2000) é enfático ao afirmar que é notória a revolução pela qual o mundo está passando. Por um lado, descortina-se o fenômeno da globalização, e, por outro, desenrola-se a revolução tecnológica capitaneada pelo uso da Internet e demais tecnologias emergentes. As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescerem e sobreviverem. As empresas estão expostas a drásticas mudanças de paradigmas gerenciais e culturais, e a muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevalecentes no ambiente externo. Nesse cenário de revolução tecnocultural, destacam-se a figura do planejamento estratégico e do planejamento de marketing como instrumentos balizadores da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do crescimento da organização e articuladores das mudanças nas estruturas organizacionais. Nesse sentido, toda e qualquer alteração de configuração em uma estrutura organizacional, pode ou não ocasionar em melhorias, configurações inovativas, inclusive (STEVENS *et al*, 2001). Assim sendo, a luz do exposto justifica-se um estudo científico que discorra sobre algumas das peculiaridades dos referenciais teóricos que embasam os conceitos de planejamento estratégico e de marketing no âmbito de estruturas organizacionais inovativas.

**Estudo do método**

Metodologicamente, o trabalho é delineado na modalidade ensaio, o qual é concebido por Medeiros (2000) como uma exposição metodológica sobre um assunto e a apresentação das conclusões originais a que se chegou depois de acurado exame do mesmo. Para o autor, o ensaio é por natureza "problematizador"e não-dogmático, e nele devem se sobressair o espírito crítico do autor e a ineditismo, ou melhor, originalidade. Conforme pondera Severino (2000), no ensaio há maior liberdade por parte do autor para defender determinada posição, sem que ele tenha que se sustentar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica. De fato, o ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, exige informação cultural e maturidade intelectual. O presente ensaio propõe-se fazer uma análise formal, discursiva e concludente e desdobra-se em uma exposição lógica e reflexiva sobre planejamento estratégico e de marketing, e o modelo de estruturas organizacionais inovativas.

## 1 Referencial Teórico

### 1.1 Estratégias Coorporativas

Segundo Toledo (2003), as estratégias coorporativas têm como característica garantir a realização dos objetivos de crescimento da empresa ao longo do tempo por meio da avaliação das unidades estratégicas de negócio atuais e pretendidas e de uma análise estratégica para alocação de recursos. Essas estratégias visam decidir sobre os negócios onde uma empresa irá atuar e o montante de recurso necessários para mantê-los. Existem cinco estratégias de crescimento possíveis para uma empresa, sendo que três delas estão relacionadas ao crescimento intensivo (KOTLER e KELLER, 2006; ANSOFF, 1957), que são descritos a seguir. As estratégias de crescimento intensivo visam identificar oportunidades de crescimento dos negócios atuais das empresas e podem se configurar como penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. A estratégia de crescimento integrado visa identificar oportunidades de crescimento em negócios relacionados com os atuais. Elas podem buscar adquirir empresas a montante ou a jusante ou buscar realizar integrações horizontais via fusões ou aquisições. Por fim a empresa pode optar em uma estratégia de crescimento diversificado onde ela procura identificar oportunidades de crescimento em negócios não relacionados com os atuais (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

A decisão de investir ou não nos diversos negócios de uma empresa irá depender da estrutura da indústria analisada caso a caso. Porter (1998) definiu cinco forças competitivas que afetam a atratividade e competitividade em uma determinada indústria. Essas forças se referem aos entrantes potenciais, poder de barganha dos compradores e vendedores, ameaça de produtos substitutivos e por fim a concorrência com outras empresas atuais. Hooley, Saunders e Piercy (2005) adicionam que qualquer organização diversificada precisa encontrar métodos para avaliar o equilíbrio dos negócios no seu portfólio e para ajudar na alocação de recursos entre eles. Os mesmos autores indicam, ainda, alguns exemplos destes métodos, ou melhor, ferramentas: matriz da *Boston consulting groups* (BCG) e a matriz multi-fator desenvolvida pela *General Electric*.

## 1.2 Estratégias Competitivas

Após a definição dos mercados a serem atendidos pela organização, eles precisão ser conquistados e mantidos pela empresa. Porter (1998) teoriza essa postura como o processo pela busca de uma estratégia competitiva ou de negócios. Está estratégia pode ser conquistada de muitas maneiras, entretanto, é possível sintetizá-las em duas propostas globais: liderança em custos e diferenciação (PORTER, 1998). As estratégias competitivas refletem a capacidade da organização em se ajustar de acordo com o identificado em relação a sua atratividade e competitividade. Besanko, Dranove e Shanley (2000) relativisam essas posições estratégicas ao definirem o conceito de valor criado. Enquanto Porter (1998) argumenta que o melhor proveito está na capacidade de aproveitar a cadeia de valor da empresa em reduzir custos ou criar diferenciais relevantes para os consumidores não admitindo situações mistas. Besanko, Dranove e Shanley (2000) argumentam que o melhor proveito da organização está no fornecimento de um valor criado superior em relação ao concorrente, onde os excedentes do comprador são somados ao lucro auferido pela empresa menos os custos de produção.

Outro ponto importante na formulação de estratégias competitivas está na preocupação em sustentar uma vantagem competitiva. As vantagens competitivas podem ser resguardadas por meio de mecanismos de isolação que neutralizem as fontes de criação de valor dos concorrentes (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 2000). Esses mecanismos pode ser barreira contra imitações (restrições legais como patentes e direitos autorais, acessos exclusivos aos clientes, economias de escala em mercados limitados, e barreiras inatingíveis relacionadas a circunstancias históricas e a complexidade social), ou vantagens advindas de mudanças rápidas (curvas de aprendizado, externalidades de redes, reputação de marca quando os consumidores não possuem certezas sobre a qualidade do produto etc.).

Prahalad (2004) apostila que não basta para empresa simplesmente realizar exercícios de posicionamento competitivo. Segundo o autor, as empresas devem buscar responder como modelar suas competências em cenários futuros, ou seja, ao invés de olhar para análises passadas, deve-se procurar de modo criativo e inovador novas oportunidades de mercado, interações com os clientes, outras firmas e mercados relevantes.

Gummesson (2005) propõe dois fenômenos que buscam ajudar a entender e a formular as estratégias competitivas da organização, a teoria dos sistemas e a teoria de custos transacionais. Em ambos os casos o autor defende que as fronteiras das empresas junto a fornecedores e clientes não são claras, mas sim formando relacionamentos entrelaçados de maneira ordenada. A estratégia sob o ponto de vista sistêmico argumenta que a empresa está em constante interação com o ambiente e, por conseguinte, todas as estratégias devem considerar o cliente como extensão deste sistema. Portanto as ações decorrentes devem buscar a formação de sinergias entre os seus elementos. Já na visão de custos transacionais, as organizações buscam arranjos organizacionais internos e externos que potencializem os ganhos de especialização de escala e escopo com a convivência de níveis de custos transacionais. Ambos os casos resultam em formas de obter vantagens competitivas, visto que corroboram com a noção de barreiras contra imitações. A lógica deste obstáculo esta no fato

que na abordagem sistêmica o cliente passa a ser visto como um membro da organização e o segundo como a melhor relação de custos, riscos e benefícios entre ambas as partes.

Complementando os modelos de estratégia apresentados anteriormente, o Modelo Delta reflete uma descrição de sucesso das estratégias competitivas (TOLEDO, QUELOPANA e POLERO, 2005). Os autores argumentam que este modelo explica e auxilia no processo de decisões estratégias no contexto global atual. Segundo (HAX e MAJLUF, 1996), o Modelo Delta reconhece as estratégias de diferenciação e liderança de custos – *Melhor produto*, porém vence o paradigma da entrega do melhor produto. Além disto, segundo estes autores, este modelo prevê a opção estratégia de atender os clientes da melhor maneira possível – *Soluções aos clientes*. Está estratégia permite que a empresa antecipe as necessidades do cliente, aumente sua compreensão e aprendizagem sobre eles e por último resultem em impactos positivos neste relacionamento. Por fim, o modelo considera a opção de a empresa extrapolar os limites organizacionais – *System Lock-in*. Ao invés de concentrar-se apenas no produto ou no cliente, a empresa considera todos os elementos do sistema que contribuem com a criação de valor econômico. Estes elementos se configuram como fornecedores e outras organizações denominadas complementos e são partes dos sistemas que ofertam os bens e serviços da organização principal (HAX e MAJLUF, 1996).

### 1.3 Estratégias Funcionais

As estratégias funcionais são decisões subordinadas as estratégias de negócios ou competitivas. Estas decisões são tomadas junto às atividades funcionais e processos administrativos da empresa, sejam estes relacionados às atividades fins, sejam áreas de apoio como marketing, gestão de pessoas, produção, finanças, *P&D*, tecnologia da informação, etc. (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Apesar de estas estratégias serem definidas como um nível estratégico, as decisões subordinadas e que operacionalizam a busca da vantagem competitiva e crescimento também podem ser enxergadas como programas de ação. Essa confusão decorre do ponto de vista adotado. Neste nível hierárquico, se for tomada à estratégia competitiva como referência, as decisões subordinadas podem ser vistas como ações para alcançar os objetivos estabelecidos no nível superior. Conforme a definição dada por Mintzberg (2002) onde os programas são passos específicos de ações necessárias para atingir os objetivos principais, essas atividades configuram parte do programa de ação da empresa. A confusão também decorre do uso do termo plano estratégico nas diferentes áreas funcionais, como marketing, recursos humanos, produção e finanças. Esses planos têm como resultante definir os programas de ação de cada área e são subordinados as estratégias competitivas. Nota-se que as dimensões tratadas são totalmente distintas do planejamento estratégico competitivo e coorporativo da empresa.

### 1.4 Estruturas organizacionais

Uma estrutura organizacional pode ser definida como o arranjo de pessoas e tarefas designadas para alcançar os objetivos da organização (FINK, JENKS e WILLITS, 1983). Esta estrutura é o resultado de um processo de divisão da autoridade constituída na empresa, onde as atividades são especificadas e se definem os fluxos de comunicação. É por meio deste sistema que as organizações executam suas estratégias para alcançar seus objetivos. Galbraith (2001) completa este pensamento lembrando que a estrutura organizacional é delineada para manter ao longo do tempo as escolhas estratégicas da empresa em coerência com os objetivos organizacionais estabelecidos.

Barnes *et al*. (1970) relatam e acreditam que as empresas normalmente usam uma mistura de bases para agrupar suas atividades e que elas normalmente se moldam em torno de poucas bases que refletem a hierarquia principal da organização. Segundo estes autores, as formas mais comuns de agrupamento e hierarquização são baseadas em diversos grupos como: regional ou localização, mercados, produtos, especialização funcional, processos ou

equipamentos, tarefas etc., além destas categorias, os agrupamentos podem ser gerados por meio de amplitude de controle, capacidade de coordenação, entre outros.

Autores como Vasconcellos e Hemsley (2002) consideram que uma estrutura organizacional é composta de três elementos: subsistema de autoridade, subsistema de comunicação e subsistema de atividades, sendo todos regidos dentro dos agrupamentos de pessoas existentes nas organizações. Estes agrupamentos específicos formam unidades denominadas como departamentos. Estas divisões permitem que os colaboradores das organizações possam ser administrados dentro desta lógica de subsistemas. Ainda segundo os mesmos autores, o que define a departamentalização são as amplitudes de controle, os níveis hierárquicos, grau de descentralização, sistemas de comunicação e o grau de formalização da empresa. O modo de formalizar estas estruturas se dá por meio de organogramas e memorandos de atribuições. Essas divisões se constituem em áreas fins ou áreas de apoio como processamento de dados ou contabilidade, ou como assessorias.

As estruturas organizacionais podem ser classificadas como tradicionais ou inovativas. A primeira é mais favorável em organizações cujas atividades são mais previsíveis e seu ambiente de mercado se encontra em estágio relativamente estável. Esta forma de estruturação possui as seguintes características (VASCONCELLOS, HEMSLEY e 2002):

- Alto nível de formalização: alto grau que os níveis de autoridade e responsabilidade são detalhados e explicitados em manuais;
- Unidade de comando, existência de um único chefe ou encarregado para cada subordinado direto;
- Especialização elevada, pessoas bem capacitadas para o exercício de atividades específicas;
- Comunicação vertical, a comunicação ocorre entre subordinados e chefe, não é valorizado a comunicação entre os pares;
- Utilização de formas tradicionais de departamentalização:
    - ***Funcional****: o critério da divisão está baseado no agrupamento dos departamentos pelos conhecimentos necessários para realização de uma atividade;*
    - ***Geográfico****: Agrupa os colaboradores em relação à área onde a organização atua;*
    - ***Processo****: Se busca alto nível de especialização, é feito agrupando cada etapa de um processo em um departamento específico;*
    - ***Clientes****: São agrupadas em uma mesma área as pessoas que cuidam de um mesmo tipo de cliente;*
    - ***Produto/serviço****: São agrupadas em uma mesma área pessoas que cuidam de um mesmo produto;*
    - ***Período****: Organizações que operam 24 horas podem dividir pelo turno de trabalho mantendo a mesma natureza da atividade executada;*
    - ***Pela amplitude de controle****: utilizada quando a divisão é centrada apenas no limite da capacidade de o chefe de comandar, ex: capataz comandando bóias frias em corte de cana.*

As estruturas tradicionais em muitos casos não resistem aos impactos do ambiente externo. Em decorrência desta complexidade algumas organizações começaram a desenvolver estruturas mais flexível ou conhecida como estruturas inovativas (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002). Com a ampliação da turbulência do ambiente os modelos tradicionais passaram a ser empecilhos burocráticos que tendiam a estagnação organizacional e rigidez na capacidade de resposta a estas mudanças. A metáfora da organização mecanicista, ou de modo análogo tradicionais, não suporta as novas necessidades da empresa. Surgem então outras metáforas como as baseadas no conceito orgânico que se adequou a um modelo dinâmico de sobrevivência (MORGAN, 1999), ou modelo flexível, colaborativo, baseado em competências e com comunicação horizontal.

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

- **Baixo nível de formalização**: Dada a dinâmica da organização, esta não se pode dar o luxo de detalhar as atividades de cada função.
- **Utilização de formas avançadas de departamentalização**: Dentre as novas formas trazidas frente ao ambiente, aparecerão formas alternativas de departamentalização, entre elas:
    - ***Centro de lucro*** *- Divide a empresa em unidades com elevado grau de autonomia, cujos responsáveis agem como se fossem donos de empresas isoladas.*
    - ***Projetos*** *- Agrupam-se as pessoas utilizando como critério o projeto na qual estão envolvidos naquele determinado instante, cujo chefe é o gerente de projeto.*
    - ***Matricial*** *- É a utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas.*
    - ***Celular*** *- Tem como característica a quase total ausência de estrutura e alta flexibilidade.*
    - ***Novos empreendimentos*** *- Atividades de inovação são separadas de atividades de rotina.*
- **Multiplicidade de comando**: Nem sempre a unidade de comando único pode ser mantida nestas estruturas. Como no caso de projetos ou matricial podem ocorrer conflitos entre as atividades propostas por cada um dos chefes.
- **Diversificação elevada**: A alta taxa de mudança dificulta a especialização. Prefere-se um profissional mais flexível do que um altamente especializado em uma única função.
- **Comunicação horizontal e diagonal**: A comunicação ocorre em todas as direções, visto a necessidade de um volume maior de comunicação, número de níveis e o tempo necessário para sua difusão.

As estruturas organizacionais tendem a se burocratizar e perder flexibilidade em decorrência do crescimento das empresas. Para balancear esta tendência, estas empresas devem superar as crises decorrentes destas mudanças. Elas podem ser resumidas em cinco fases de crescimento e desenvolvimento organizacional (GREINER, 1998):

1. Criatividade inicial;
2. Direção funcional;
3. Delegação e descentralização;
4. Coordenação (abandono da estrutura funcional original, voltada mais para resultados);
5. Colaboração (maturidade para estabelecer uma estrutura livre e flexível).

Cada uma destas fases representa uma resultante da relação entre o tamanho da organização e sua maturidade. O modelo prevê que ao longo do crescimento da empresa seja natural ocorrer mudanças na forma de pensar e atuar passando a estas a enfrentar momentos de crises e de superação. Estes momentos significam um período de transição que resultam no rompimento de uma fase e ingresso em uma posterior. Greiner (1998) demonstra que a velocidade e intensidade pela qual a organização se submete no trânsito das fases se dão pela dinâmica de crescimento da indústria ou setor em questão. Esta constatação leva a imaginar que o comportamento das empresas refletidas nestas fases se ajusta às estratégias empresariais de crescimento no sentido que quanto mais complexo e rápido o crescimento do mercado mais importante será a necessidade do desenvolvimento organizacional.

Evidenciando estas fases de desenvolvimento organizacional em estruturas organizacionais, deduz-se que quanto mais avançado for o estágio de crescimento, mais as organizações se configuraram próximas das estruturas inclinadas a inovação (Tabela 1).

**Tabela 1: Estrutura organizacional nas cinco fases de crescimento da empresa**

| Fases de crescimento | Estrutura organizacional |
|---|---|
| 1ª Fase | Informal |
| 2ª Fase | Centralizada e funcional |
| 3ª Fase | Descentralizada e geográfica |
| 4ª Fase | Linha / Assessoria e grupos de produtos |
| 5ª Fase | Matricial |

**Fonte: Adaptado de Greiner (1998).**

As composições das estruturas organizacionais ante as estratégias das empresas podem assumir diversos formatos, desde as estruturas funcionais clássicas, até a composição de redes de cooperação entre empresas dentro de um sistema de valor. Em concordância com Ito e Rose (2004) as estruturas podem se configurar como funcionais divididas em divisões, diversificação por conglomerados, diversificação baseada em competências, *keiretsus* e por redes de alianças, onde:

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

## 1.5 O Processo Administrativo de Marketing

As tarefas e atividades que compõem o processo decisório de marketing são planejadas, organizadas, coordenadas, implantadas e controladas pelos gestores da área, no âmbito de um sistema de gestão integrado, o qual deverá conectar-se com todas as demais áreas funcionais, tendo em vista alcançar os objetivos da empresa. Nesse sentido, o processo administrativo de marketing contempla atividades, tarefas e funções especializadas e específicas, ainda que muitas delas sejam compartilhadas com as demais áreas que integram a cadeia interna de valor da organização.

Toledo (1994) complementa, afirmando que, com exceção das quatro funções gerenciais componentes do processo administrativo, as atividades de marketing podem cobrir

um espectro mais amplo ou mais estreito, dependendo do tipo de orientação que a empresa imprime a seus negócios. Segundo o mesmo autor, a dimensão gerencial do marketing, diferentemente da dimensão funcional, pode mudar. É possível que algumas empresas desempenhem as atividades de marketing alicerçadas em uma filosofia de ação administrativa que restrinja a amplitude e o número de variáveis controladas pelo profissional a algumas iniciativas de suporte a vendas; outras talvez o façam ampliando suas responsabilidades e operando um número mais extenso de instrumentos e de variáveis. Uma empresa que adote uma orientação voltada para produto, como filosofia de ação administrativa, contará com uma área de marketing desempenhando um número muito restrito de atividades. Por outro lado, empresas que pautam sua ação administrativa em uma filosofia que corresponda a uma orientação para mercado terão seu foco expandido e uma área de marketing envolvida em um variado espectro de atividades. Nesse último caso, marketing figura como uma área estratégica vital para a organização atingir seus objetivos de crescimento, rentabilidade e competitividade, e, portanto a execução das funções de planejamento de marketing e planejamento estratégico se tornam sinérgicas.

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

No nível operacional destas atividades funcionais, as tarefas de análise, necessárias para compreender a estrutura do mercado e o comportamento do consumidor, são designadas na literatura de marketing pela sigla "**4 O´s**". Elas envolvem a busca de informações e a compreensão de quatro conjuntos de questões relativas ao comportamento do consumidor: objeto, objetivo, organização e operação de compra (CAMPOMAR, 1984):

1. **Objeto de compra** – análise do que o consumidor compra, ou seja, o produto e suas múltiplas configurações, e da marca (de quem compra?);
2. **Objetivo de compra** – análise das motivações, atitudes, preferências do comprador no processo de compra (por que compra?);
3. **Organização de compra** – análises de como as unidades compradoras se estruturam e os papéis desempenhados por cada membro da unidade no processo de compra (quem influencia e quem decide a compra?);
4. **Operação de compra** – constitui a forma como se desenvolve o processo de compra e que escolhas podem ser feitas pelo comprador sobre o local (onde compra?); a época (quando compra?); quantidade (quanto compra?).

As tarefas que compreendem as decisões sobre as variáveis controláveis de marketing, ou decisões sobre o composto de marketing, no nível operacional, são conhecidas pela sigla "**4 P´s**", popularizada por McCarthy (1996): produto, preço, promoção, praça (ponto). Nesse sentido, além do produto, uma variável crítica do composto de marketing, é o preço. A praça (ponto, distribuição) é outra variável-chave do composto de marketing; ela inclui o conjunto de atividades desempenhadas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível, proporcionando as utilidades de tempo e lugar. O composto promocional compreende as atividades voltadas para informar e comunicar de forma persuasiva ao mercado-alvo a oferta da empresa (McCARTHY, 1996).

Um aspecto importante na gestão do composto de marketing, que é pertinente ao processo de planejamento de marketing, refere-se à questão de decidir sobre a alocação do orçamento de marketing entre os vários produtos, canais, instrumentos de promoção e de vendas (WESTWOOD, 2005).

Campomar (1984) sugere uma representação sistêmica do processo operacional, a qual permite que se tenha idéia da dinâmica dos fluxos que determinam o sistema de trocas, além

de pôr em evidência as variáveis externas incontroláveis, as quais podem provocar impactos favoráveis e desfavoráveis nas relações da empresa com seus respectivos mercados. A figura 2, sugerida por Campomar (1984), proporciona uma visão panorâmica do sistema de marketing, representado especificamente pelo nível decisório operacional, com ênfase nas entidades e forças presentes no ambiente externo de marketing e nos fluxos que se estabelecem no processo de troca.

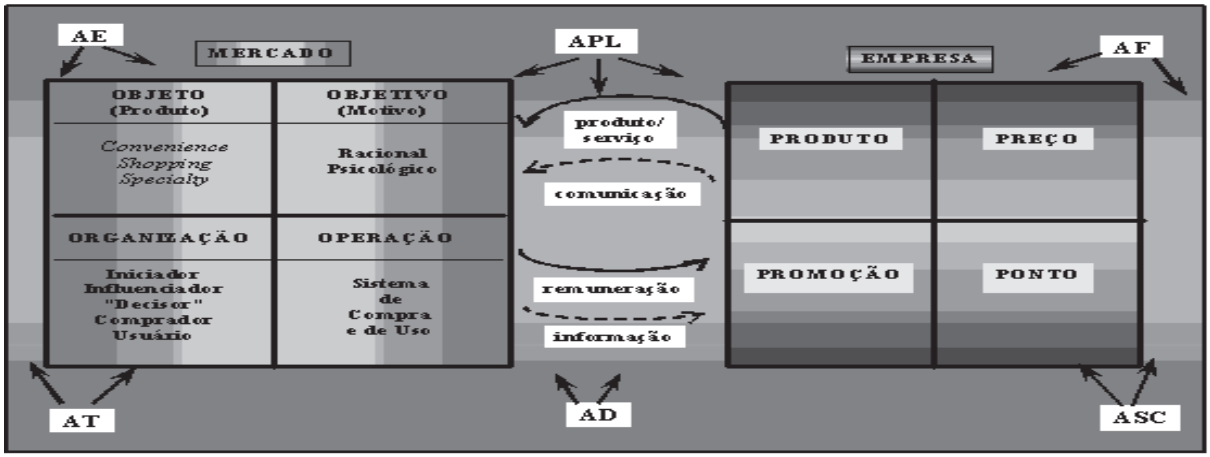


**Figura 2 – Sistema de Marketing no Nível Operacional**
**Fonte: adaptado de CAMPOMAR (1984)**

Sob uma perspectiva estratégica, o sistema de marketing requer o exame do mercado em termos de tendências, eventos e demandas de mercado, bem como das oportunidades oferecidas no longo prazo. Nesse caso, o trabalho de análise é prospectivo, e tem por objetivo levantar e avaliar segmentos de mercado para serem explorados lucrativamente pela empresa, em consonância com seus recursos e objetivos. Como resultado da análise das oportunidades de marketing e da avaliação do potencial competitivo da empresa, comparativamente à concorrência, ela estará apta a decidir como irá posicionar-se no mercado em relação aos concorrentes de modo a formar uma imagem diferenciada em termos de produto, preço, promoção e praça de entrega.

No nível estratégico das atividades funcionais de marketing sobressaem-se dois conceitos intimamente relacionados: segmentação de mercado e posicionamento (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). O conceito de segmentação aponta para um processo que se desenvolve a partir de uma fase caracterizada como partição do mercado alvo, identificada nos textos de marketing como segmentação. Essa etapa do processo estratégico e competitivo de marketing refere-se ao levantamento das variáveis de segmentação e ao desenho do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos de marketing específicos. Em uma segunda etapa, tem-se uma decisão de priorização; nessa etapa busca-se a escolha estratégica de segmentos, com a finalidade de se obter vantagem competitiva. O processo culmina com a etapa de posicionamento. Assim sendo, os processos de segmentação e posicionamento constituem o âmago do marketing estratégico da empresa e a essência da conquista de maior competitividade por parte dela (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). É no contexto dessa dimensão estratégica que a segmentação de mercado revela-se importante para o planejamento de marketing, particularmente na formulação e implantação de estratégias de marketing para mercados específicos (PETER e DONNELLY, 2002; MCDONALD E DUNBAR 1995).

Em resumo, o sistema de marketing, no nível estratégico, da mesma forma que no nível operacional, pode ser visto como composto de duas fases. A primeira fase refere-se à análise de oportunidades de mercado, identificadas no nível dos diversos segmentos que o integram. A segunda fase vincula-se ao processo decisório que envolve a escolha de segmentos atrativos e o posicionamento competitivo da empresa nos segmentos selecionados

como alvo da ação de marketing da mesma. O posicionamento ajuda os gestores a entenderem como os consumidores vêem as ofertas de mercado. Posicionar um produto ou uma marca em relação a outras pode levar uma empresa ao fracasso quando ocorrem mudanças básicas nos mercados (MCDONALD E DUNBAR 1995; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; KOTLER e KELLER 2006).

A partir dessas fases, inicia-se o processo de desenvolvimento do programa de ação de marketing mediante a utilização das variáveis controláveis que constituem o composto de marketing da organização. Com referência ao sistema e ao processo de marketing em seu conjunto, Kotler e Keller (2006) enfatizam que, para transformar a estratégia de marketing em programas de marketing, é necessário considerar as decisões básicas sobre despesas, composto e alocação de marketing. Tipicamente, as empresas estabelecem seus orçamentos de marketing baseando-se em uma porcentagem da meta de vendas. A empresa também precisa decidir como dividir o orçamento de marketing entre as variáveis do composto de marketing. Do ponto de vista do sistema de marketing, essas questões são consideradas importantes no âmbito do planejamento de marketing, principalmente no âmbito das etapas relativas ao programa de ação e ao controle.

## 1.6 Planejamento de Marketing

No que tange o tópico estratégia, Harrison (2005) sugere que a mesma pode ser concebida como uma seqüência temporal de decisões. Alternativamente, como um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo. Ainda segundo o mesmo autor as estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas. Em algumas empresas, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou "planejadas" na concepção formal do termo.

Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes (HAX e MAJLUF, 1996). Na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional. A estratégia emergente significa que ela não é necessariamente planejada ou intencional, mas o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um processo de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os processos de formulação de estratégias.

A formulação de estratégia, concebida como o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis: corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional (KOTLER e KELLER, 2006). A figura 3 apresenta uma visão esquemática desses três níveis.

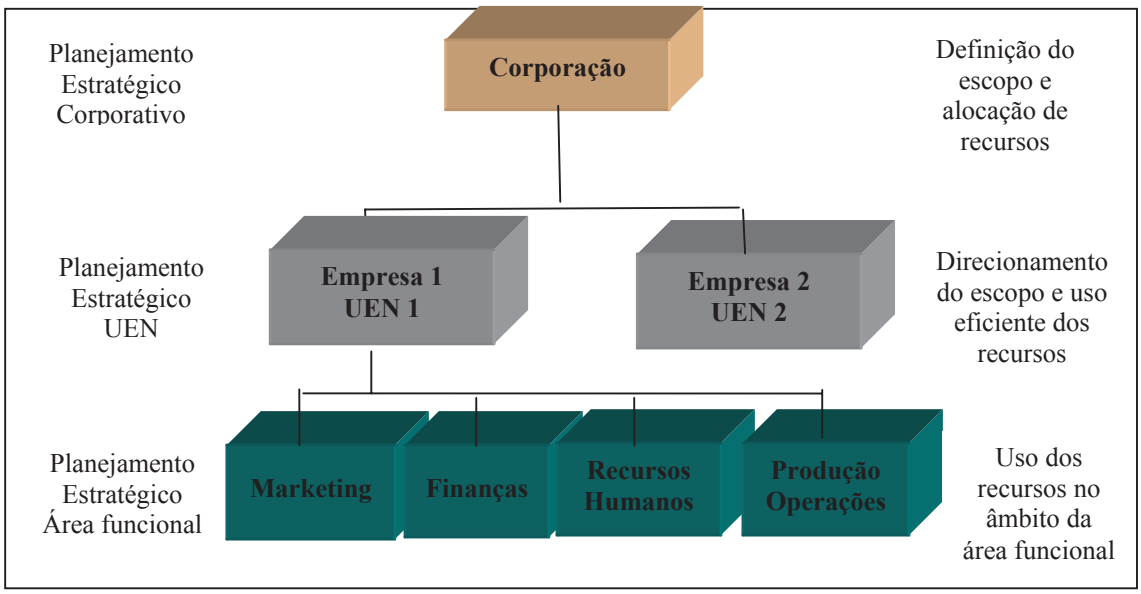


**Figura 3 – Níveis do Planejamento Estratégico**
**Fonte: adaptado de Harrison (2005) e Stevens *et alii* (2001)**

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio na qual a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da organização.

A formulação estratégica no segundo nível – empresarial ou da área estratégica de negócios - está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se ao processo por intermédio do qual, as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da organização. Assim, por exemplo, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing irá desenvolver o processo de planejamento tendo em vista a formulação de suas estratégias e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos (KOTLER e KELLER, 2006).

Em empresas de porte médio com uma única UEN, o planejamento estratégico de marketing e o planejamento operacional de marketing podem ser desenvolvidos como um processo único (STEVENS *et alii*, 2001), e, em organizações menores, o processo de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente. Harrison (2005) complementa, afirmando que quando se trata de estratégicas no âmbito corporativo, as decisões são tomadas nos escalões mais altos da organização, embora as pessoas que se encontrem nesse nível possam receber informações de gestores de níveis mais baixos. Se uma determinada organização contar apenas com uma única unidade de negócios, as decisões do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as decisões no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as decisões são tomadas pelos respectivos gerentes.

## 1.7 Estrutura Organizacional de Marketing

Um aspecto importante a ser considerado nos processos de planejamento empresarial e de marketing, é a questão da participação dos administradores no processo como um todo.

Stevens *et alii* (2001) argumentam que, em geral, quanto mais a organização cresce, mais a atividade de planejamento fica a cargo de grupos de gerentes, em vez de a cada gerente individualmente. Esses autores apontam algumas razões para o fato de as organizações de maior porte recorrerem a uma equipe profissional de planejamento. Em primeiro lugar, o planejamento consome tempo, e, sendo assim, uma equipe de planejamento pode reduzir a carga de trabalho individual dos gerentes. Um segundo motivo é que o planejamento requer coordenação, e uma equipe especializada pode ajudar a integrar e coordenar as atividades de planejamento de cada gerente. Além disso, como o planejamento requer experiência, uma equipe pode contribuir com um maior número de instrumentos e técnicas para a solução de um determinado problema do que um indivíduo sozinho. Um quarto motivo refere-se ao fato de que o planejamento requer objetividade; nesse caso, uma equipe de planejamento pode ter visão mais abrangente do que um único indivíduo.

Campomar (1984) assevera que a implantação da estratégia de marketing pela organização pressupõe a existência de uma estrutura de marketing para operacionalizar as atividades. É por meio da coordenação das pessoas envolvidas na estrutura que ocorrem as decisões do composto de marketing.

Stevens *et alii* (2001) argumentam que a coordenação dentro da firma envolve uma ordenação de esforços combinados para atingir um propósito comum por meio dos membros de uma organização. Estes esforços são divididos entre os indivíduos de forma ordenada, atribuindo a todos, uma função específica para implantação do composto de marketing. A forma de coordenar as pessoas envolvidas nas atividades de marketing é influenciada pelas filosofias adotadas pelas organizações, podendo ter ênfase em produção, vendas, inovação ou ser voltada para o marketing. Além disto, as estruturas de marketing são subordinadas as estruturas organizacionais gerais da organização e por dedução são alinhadas as estratégias competitivas e corporativas existentes (STEVENS *et alii*, 2001). Este raciocínio leva a acreditar que a execução das atividades de marketing podem estar diluídas em outros departamentos, como vendas, produção, comunicação institucional, P&D, finanças, etc. da empresa e que os gerentes de marketing muitas vezes não possui o domínio de alterar as estruturas existentes.

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

Dentre as formas de organizar a estrutura de marketing, nota-se que as mais tradicionais são a estrutura funcional, estrutura de produto e estrutura de mercado. A primeira tem sua departamentalização voltada para as atividades (venda, promoção, pesquisa de marketing, planejamento de marketing). Existe um executivo responsável pelo esforço total de marketing da organização e subordinam-se a ele, os elementos responsáveis por cada uma das atividades (Figura 4).

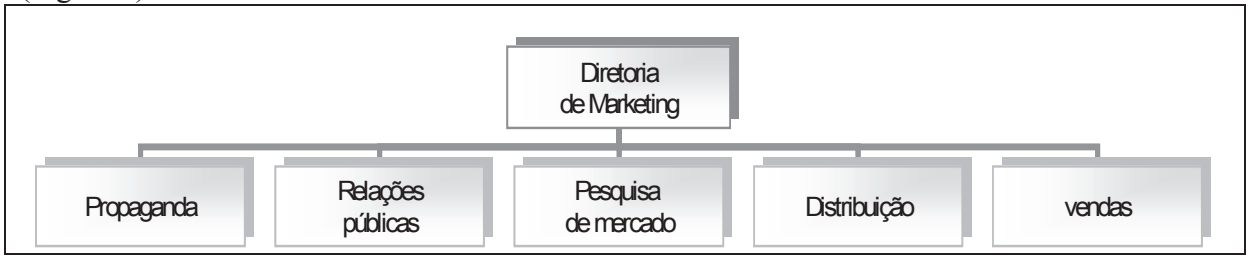


**Figura 4 - Organização de marketing funcional**
**Fonte: Adaptado de Boyd e Massy (1972), McDaniel (1979), Davis (1981).**

O segundo caso ocorre quando a organização tem produção variada, isto é, existem diversos produtos e marcas. Com o aumento da complexidade da administração dos recursos, para cada um destes produtos, a organização se vê obrigada a delegar para cada grupo um gerente de produtos (Figura 5).

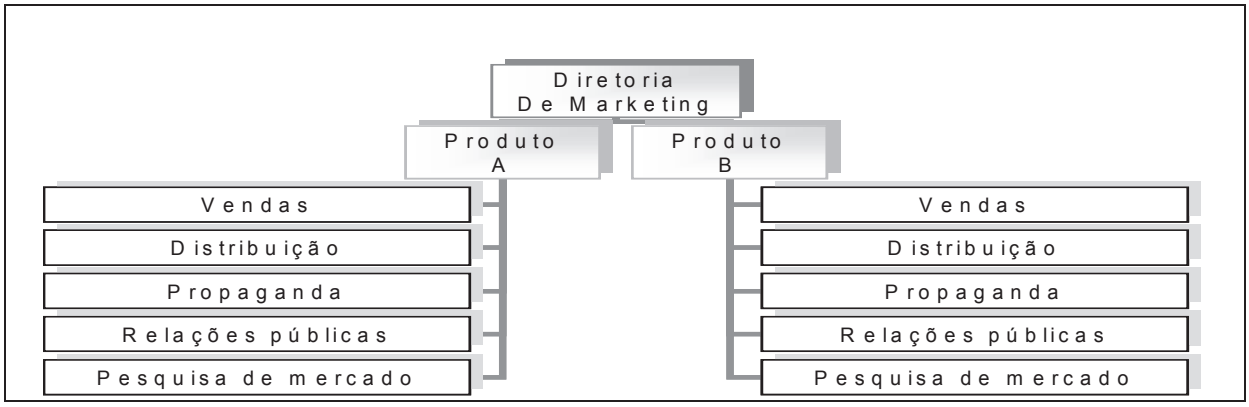


**Figura 5 - Organização de marketing por produto**
**Fonte: Adaptado de Boyd e Massy (1972), McDaniel (1979), Davis (1981).**

O terceiro caso é orientado para mercados. Ocorre quando a organização oferece seus produtos para um conjunto de mercados altamente diversificados. Neste caso, a estrutura organizacional deve permitir uma especialização por mercado, tendo áreas voltadas a cada um deles (Figura 6).

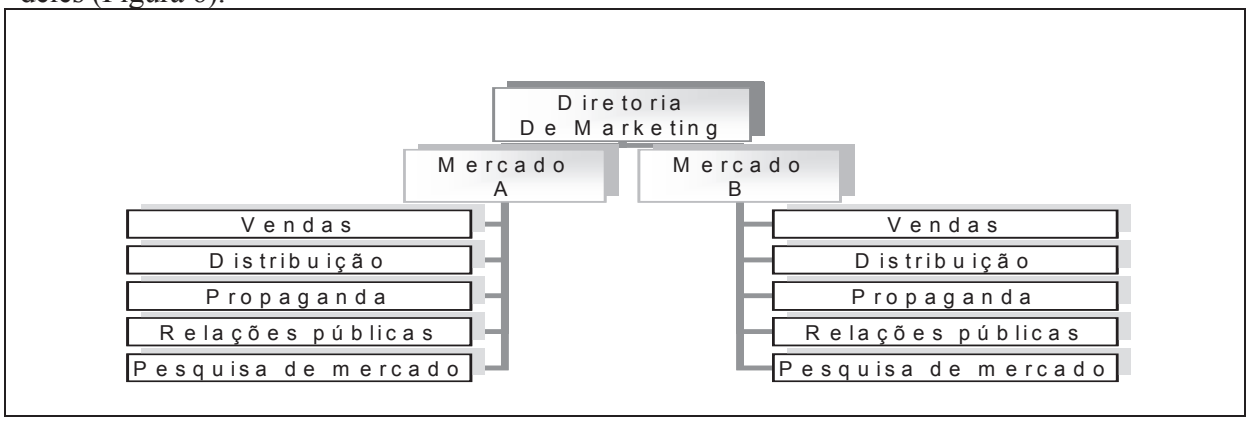


**Figura 6 - Organização de marketing por mercado**
**Fonte: Adaptado de Boyd e Massy (1972), McDaniel (1979), Davis (1981).**

Segundo Achrol (1991), apesar das mudanças no ambiente de marketing ocorridos no final do século passado, muitas vezes, as estruturas organizacionais de marketing ainda são desenvolvidas em bases funcionais. O autor defende que em um ambiente dinâmico estas formas sejam revistas. Ruekert, Walker Jr e Roering (1985) desenvolveram uma abordagem contigencial para reestruturar estas atividades dentro das diversas configurações do ambiente e dos objetivos organizacionais propostos. Segundo os autores acima, as estruturas podem ser configuradas como formas burocráticas, orgânicas, transacionais e relacionais. Onde:

- Na forma burocrática as estruturas se encontram rígidas, formalizadas e pouco integradas. Um controle central é utilizado para monitorar e avaliar o resultado, as atividades são distribuídas de modo tradicional, como por exemplo, departamento de vendas;
- Na forma orgânica as estruturas se encontram descentralizadas, não formalizadas e baseadas em grupos especializados. O planejamento das atividades é executado em níveis baixos na hierarquia organizacional. Especialistas de marketing, P&D, pesquisa de mercado, produção são designados para criação de grupos de trabalho e há a possibilidade

de existir um gerente de produto liderando o processo em firmas mais centralizadoras. Neste caso estas estruturas podem ser denominadas como estruturas matriciais;

- Na forma transacional as estruturas levam em consideração aspectos organizacionais internos e utilização de empresas externas a organização. Define-se uma forma transacional quando as estruturas constituídas são centralizadas, formalizadas e não há muita interação entre as suas partes. As atividades são realizadas normalmente sob contratos padrões. As formas mais usuais são: a delegação a terceiros das atividades de sistema de informações de marketing, administração de canais etc.;
- Na forma relacional as estruturas se configuram similares às transacionais, no entanto estas se configuram como pouco centralizadas e formais e mais integradas entre suas partes. Um exemplo da composição desta estrutura esta na formação de um relacionamento estratégico com uma agencia de publicidade.

As estruturas organizacionais caminham para uma situação cada vez mais fluida e baseada em estruturas híbridas que podem assumir diferentes *designs* (DAY, 1999), além disso, as atividades de marketing estão cada vez menos concentradas em departamentos ou identificadas em empregados específicos dentro da organização (GUMMESSON, 2005).

Apesar do paradigma atual em que se dá grande importância às filosofias de marketing dentro das estratégias corporativas e competitivas das empresas, as estruturas das organizações tendem a dissolver os departamentos de marketing existentes. Segundo Webster Jr, Malter e Ganesan (2005), "nos dias atuais, o marketing em muitas grandes empresas é menos que um departamento e é mais uma diáspora de habilidades e capacidades dispersas dentro e fora das organizações". Os mesmo autores relatam que em muitas das organizações o marketing vem perdendo orçamento, influência na estrutura de autoridade e sofrendo diversos processos de *downsizing*. Muitas das atividades tradicionais de marketing como administração de contas de clientes, desenvolvimento de produtos, definição de preços e distribuição estão sendo re-alocadas para outras áreas das unidades estratégicas de negócios, funções relacionadas aos sistemas de informações de marketing estão ora dentro das atribuições de marketing, ora fora e, por último, as empresas em sua maioria estão reduzindo suas áreas de marketing à gestão de marcas e comunicação (WEBSTER JR, MALTER e GANESAN, 2005).

Webster Jr, Malter e Ganesan (2005) relacionam como principais causas das mudanças nas estruturas organizacionais:

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

## 1.8 Relacionamento Entre o Planejamento de Marketing, Estratégias e Estruturas Organizacionais Inovativas

A revisão teórica apresentada indica que as atividades de marketing são executadas em torno de filosofias e estratégias formuladas pelas empresas. Estas estratégias e filosofias resultam em arranjos organizacionais que podem ser agrupados em formas tradicionais ou inovativas. Além disso, as estratégias competitivas baseadas em sistemas *lock-in* ou em teorias de contratos justificam a existência de estruturas organizacionais inovativas que não se limitam a uma única organização ou bases funcionais. Por outro lado, as atividades marketing não se modificam ao longo destas diversas opções estruturais. As funções de marketing são realizadas independentes dos departamentos envolvidos, o que inclui as atividades de

planejamento de marketing. Portanto, o que determinará a formalização organizacional e conscientização ao redor das atividades de planejamento e não de sua existência é a forma que a organização enxerga o marketing.

Em organizações cuja filosofia e estratégias competitivas não são orientadas para o marketing, naquelas onde a estrutura organizacional é baseada em modelos orgânicos, transacionais ou relacionais e por fim nas empresas orientadas ao cliente onde os departamentos de marketing foram pulverizados ao longo da estrutura ou fora dela, as atividades de planejamento estarão presentes em diversos departamentos ou agrupamentos organizacionais.

John e Martins (1984) realizaram um estudo em torno desta questão. Estes autores investigaram os efeitos de credibilidade da estrutura organizacional no planejamento de marketing. Os resultados deste trabalho indicam que a formalização organizacional por meio de regras e procedimentos claros melhora a utilização desta atividade e de sua efetiva utilização. Restrições foram colocadas em torno da burocratização das estruturas e concentração da autoridade, o trabalho indicou que níveis de especialização são positivos para a boa aceitação do plano, mas que excessos podem acarretar avaliações negativas sobre sua credibilidade (JOHN e MARTINS, 1984).

O dilema entre a necessidade de estruturar o planejamento e a tendência de se conviver com estruturas organizacionais cada vez mais complexas e inovativas sugere a criação de um instrumento de formalização organizacional que ajude a identificar os responsáveis pela execução do planejamento de marketing sem a presença necessária de um departamento de marketing. Uma alternativa proposta para este fim é a formulação do planejamento de marketing por meio de seu contexto estrutural junto as suas atividades mais relevantes, onde os procedimentos e regras possam ser avaliados e executados (JOHN e MARTINS, 1984). Este contexto pode ser identificado por uma matriz que associa as atividades relacionadas ao planejamento como os colaboradores ou áreas responsáveis pela sua implantação e controle.

Existem diversos instrumentos de formalização de atividades e responsabilidades que podem ajudar a organização formalizar suas atividades administrativas independente dos organogramas tradicionais e que são úteis para o estabelecimento de uma maior formalização organizacional do planejamento de marketing. Dentre estes, destacam-se o organograma funcional (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002) e o AFC - *administrative flow chart* (BARNES *et al*., 1970). Onde o primeiro instrumento inclui um conjunto de cargos ou posições que se alinha em colunas e um conjunto de responsabilidades e autoridades em linhas, as células formadas nesta matriz refletem a situação das pessoas frente às atividades, estas se configuram como: individuo responsável pela execução e/ou decisão de uma atividade, indivíduo que obrigatoriamente deve ser consultado antes e depois da decisão e/ou execução da atividade, individuo que deve ser informado depois da decisão e/ou execução da atividade, entre outras possibilidades. O segundo instrumento se assemelha como o primeiro, porém utiliza-se de procedimentos administrativos existentes durante uma ação administrativa, ou seja, as atividades são colocadas em ordem de execução ao longo das colunas e nas linhas são explicitados os responsáveis pela decisão, retenção, direção, delegação e ação.

Como exemplo para a aplicação destes instrumentos no planejamento de marketing, as linhas do AFC poderiam se configurar com a descrição das atividades de planejamento, tais como identificação de segmentos, escolhas de mercados alvos e posicionamento de marketing. Já as colunas poderiam se adequar às estruturas organizacionais vigentes na empresas, tais como departamento de vendas, finanças, comunicação, etc., ou até mesmo incluir atividades externas como a utilização de institutos de pesquisa e agências de publicidade.

## 2 Questões Adjacentes ao planejamento de Marketing e Estrutura Organizacional

Nessa seção, pretende-se analisar criticamente não o método ou processo em si, mas

certas questões adjacentes e correlatas ao processo, mas que são contempladas apenas de forma acessória e complementar nos textos dos especialistas.

Um dos questionamentos aqui levantado está diretamente relacionado com o planejamento empresarial e o papel da administração de marketing. Lambin (2000) é firme na sua concepção de que para se manter competitivo é necessário planejar e em consonância Kotler e Keller (2006) afirmam ser função do marketing, capitanear o processo de se manter competitivo.

No decorrer da análise de material bibliográfico disponível e pertinente ao desenvolvimento do tema estudado, observou-se um consenso entre teóricos e profissionais empresariais de que é necessário: redirecionar técnicas de planejamento e os processos gerenciais para estimular a estratégia de marketing; realização de previsões consistentes e ajustes dos recursos corporativos a novas oportunidades de mercado. Entretanto, foram identificadas, também, algumas idéias e posições contrárias, principalmente no âmbito das *PMB* (Pequenas e Médias Empresas). Dentre elas, destaca-se que planejar necessita esforços que não poderiam ser cumpridos em espaços curtos de tempo. Além disso, a escassez de recursos para desenvolver uma atividade formal de planejamento pode ser um fator limitador.

Não obstante aos questionamentos quanto à relevância de se planejar, é indiscutível para Lambin (2000) os benefícios desse processo. Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico e de marketing, inclusive, permitem a avaliação da posição da empresa no mercado, identificando as situações favoráveis e desfavoráveis provenientes do ambiente externo, avaliando suas forças e fraquezas e deduzindo daí as ameaças e oportunidades presentes e futuras. O autor lembra, ainda, que planejar favorece o estabelecimento de metas, objetivos, prioridades e estratégias, além de proporcionar o comprometimento efetivo dos colaboradores (funcionários) a qualquer mudança na empresa.

Outra indagação concerne à possibilidade de o planejamento retardar as ações e fazer com que alguns gestores sintam-se tolhidos, e conscientemente ou inconscientemente não deixem "aflorar" uma iniciativa própria e espírito empreendedor e inovador.

Lambin (2000) sugere não uma crítica ao planejamento em si, mas sim uma limitação inerente a algumas organizações que dificulta o processo de planejar. Esta limitação está relacionada à impossibilidade de algumas empresas constituírem um sistema de informações de marketing que as possibilite um acompanhamento contínuo nos movimentos da concorrência, do mercado e das demais forças e entidades do ambiente externo. Ainda segundo, o autor o sistema de informação de marketing pode figurar como um requisito indispensável à gestão empresarial na sua busca por vantagens competitivas.

Uma característica das empresas que utilizam do planejamento estratégico é a formalização do planejamento sob a forma de plano de marketing. Conforme propõe Campomar (1983), as atividades inerentes a um plano de marketing, incluem realizar a análise da situação, determinar os objetivos, desenvolver as estratégias, decidir programas de ação para os componentes do composto de marketing e preparar demonstrações financeiras de apoio (orçamentos e projeções de lucros e perdas). O plano, conforme defende o autor, é o documento formal que dá substância ao processo mental de planejamento de marketing. Nesse contexto, levanta-se uma objeção quanto à rigidez e a concepção autoritária e formal do plano e do planejamento. Assim, uma empresa, ao colocar o plano em ação, arrisca-se a consolidar uma atitude e um comportamento burocrático, o qual, por sua natureza, é oposto à desejável flexibilidade necessária para se lidar com ambientes instáveis.

É fato, segundo Campomar (1984), Lambin (2000) e Kotler e Keller (2006), a importância de se planejar, seja no processo de reestruturação das hierarquias organizacionais, seja na criação de novos produtos e serviços ou mesmo na definição de novas formas de precificação de produtos ofertados. No que tange a se adotar novas configurações organizacionais com fins de se manter competitiva, as empresas necessitam planejar e a

formalização do planejamento pode ou não resultar em um plano de marketing.

Em se tratando da utilização de hierarquias inovativas pelas organizações, Hooley, Saunders e Piercy (2005) lembram que a inovatividade pode ser incerta, ou seja, que a mesma não seria passível de gerenciamento. Entretanto os mesmos autores lembram que quanto mais uma organização buscar a inovatividade, maior será sua experiência acumulada e por conseqüência mais apta estará para gerenciar os processos inovativos e se manter competitiva. Em conformidade com os autores, presume-se não haver a necessidade de se planejar a inovatividade, pois seria árdua sua gestão. Entretanto, no decorrer do ciclo de vida natural da organização, a mesma passa a adquirir a capacidade de gerir novos processos de inovatividade e seu planejamento torna-se mais brando.

## 3 Considerações finais

O processo estratégico em uma organização configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança. O planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o conseqüente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por mudanças incontroláveis e imprevistas.

É oportuno lembrar que planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing figuram como peças chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, o planejamento de marketing ocupa um papel central no sistema, como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégicas competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das mudanças organizacionais vindouras, tais como: a adoção de estruturas inovativas.

O presente artigo não teve como pretensão analisar todas as correntes de pensamento a respeito da discussão de estratégia, estruturas organizacionais e planejamento de marketing. A intenção foi trazer a luz uma discussão em torno do relacionamento destes conceitos e em específicos às estruturas inovativas. Almeja-se que os *insights* gerados ao longo deste estudo possam contribuir para o desenvolvimento do marketing e de futuros estudos na área. Procurou-se elucidar as diferenças entre os diversos níveis estratégicos na formulação de estratégias corporativas, competitivas e funcionais, além de situar o processo de planejamento de marketing na estrutura organizacional. Foram analisados, também, os efeitos destas estratégias nos arranjos estruturais das empresas. Dessa forma, a fomentação de estruturas organizacionais em torno de agrupamentos clássicos como a funcional ou para inovação, pode extrapolar as fronteiras de propriedade das empresas. Permeando a discussão acima, o artigo "trouxe à tona" alguns aspectos da função e atividades do marketing que estão relacionadas as atividades de planejamento de marketing e estrutura organizacional. Por fim, o texto trouxe uma reflexão direta sobre a relação entre o planejamento de marketing, estratégias e estruturas organizacionais inovativas e descreveram de modo breve formas de aprimorar sua execução em estruturas inovativas.

As considerações observadas pelos autores foram feitas a partir da interpretação em torno de fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações e por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados mencionados acima não devem ser generalizados. Por se tratar de um trabalho acadêmico estruturado sob a modalidade de ensaio, não foi intenção realizar nenhuma pesquisa exploratória descritiva analítica ou ilustrativa sob a luz do método do estudo de caso. O ensaio foi uma contribuição teórica e provocativa com o intuito de suscitar o espírito crítico e investigativo de futuros pesquisadores.

Para uma melhor contribuição a estado da arte em administração sugere-se a utilização de estudo de casos únicos ou multi-casos para a validação de futuras hipóteses que ensaio

possa ter instigado no leitor.

## 4 Referências Bibliográficas


ACHROL, Ravi S. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. **Journal of marketing**. 55, p. 77-93, October 1991.

AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing glossary dictionary**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php?>. Acesso em: 24 jan. 2006.

ANSOFF, H.I.; Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**. September-October,1957. pp.113-124.

BARNES, M. C.; FOGG, A. H.; STEPHENS, C. N.; TITMAN, L. G. **Company organization** – theory and practice. London: Allen and Unwin, 1970.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark. **Economics of strategy**. 2 ed. New York: Wiley, 2000.

BOYD JUNIOR, Harper W.; MASSY, William F. **Marketing management**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.

CAMPOMAR, M. **O Sistema de Marketing**. Revista Marketing. São Paulo, 1984.

DAVIS, Kenneth R. **Marketing management**. 4. ed. New York: Wiley, 1981.

DAY, George. Aligning organizational structure to the market. **Business Strategy Review**. 10 (3), p. 33-46, 1999.

FERRELL, O. C. e HARTLINE , M. D. **Estratégia de Marketing**. Thomson, Brasil, 2005.

FINK, Stephen; JENKS, R. Stephen; WILLITS, Robin D**. Designing and managing organizations**. Homewood: Irwin, 1983.

GALBRAITH, Jay R. **The Essential Galbraith**. Mariner Books: Addison-Wesley, 2001.

GREINER, Larry. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard business review**. p. 55-67, may/jun 1998.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Bookman, Porto Alegre, 2005.

HAX, N. S. e MAJLUF, A. C. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. Prentice Hall: 2nd edition, 1996.

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A. e PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Pearson- Prentice Hall: São Paulo, 2005.

ITO, Kiyohiko; ROSE, Elizzabeth L. An emerging structure of corporations. **The multinational business review**. 12 (3), p. 63- 83, Winter 2004-2005.

JOHN, George; MARTIN, John. Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. **Journal of marketing research**. XXI, p. 170-183, May 1984.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2000.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing - A Global Managerial Approach**. USA: McGraw-Hill, 1996.

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

MCDONALD, M.; DUNBAR, I. **Market segmentation: a step-by-step approach to creating profitable market segments.** London: Macmillan Business, 1995.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. The **Strategy Process: Concepts, Context, Cases**. Prentice Hall, 4th Edition, 2002.
MORGAN, Gareth. **Imagin-I-Zacion (Management (Granica))**. Spain, Ediciones Granica, S.A., January, 1999.
NARVER, J. C. e SLATER, S. F. **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, Journal of Markeing, Outubro, 1990.
PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. **Preface to Marketing Management with PowerWeb**. McGraw-Hill/Irwin, 2002.
PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Hardcover)**. Free Press; 1st Free P edition (June 1), 1998.
PRAHALAD, C. K; **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers (Hardcover). Harvard Business School Press :** February 18, 2004..
RUEKERT, Robert W; WALKER JR, Orville C; ROERING, Kenneth. The organization of marketing activities: A contigency theory of structure and performance. **Journal of marketing**. 49, p. 13-25, Winter 1985.
SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
STEVENS, R. LOUDON, D., WRENN, B. e WARREN, W. **Planejamento de Marketing**, Makron Books, São Paulo, 2001.
TOLEDO, G. L. **Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional.** Anais do 18º EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, setembro, 1994.
TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. Relações Públicas e marketing: uma abordagem estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.
TOLEDO, Geraldo L; QUELOPANA, Eliana M; POLERO, Alvaro C. Diferentes estrategias para el éxito dentro de un holding latino americano. Estudio del actual líder en I+D+I. **REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2005. **Anais**..Brasilia, 2005.
VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estruturas das organizações. São Paulo: Thomson, 2002.
WEBSTER JR, Frederick E; MALTER, Alan J; GANESAN, Shankar. The decline and dispersion of marketing competence. **MITSloan management review**. 46 (4), p. 35-43, Summer 2005.
WESTWOOD, J. **The Marketing Plan Workbook (The Sunday Times Business Enterprise Guide Series)**. New York: Kogan Page, May 31, 2005.