



**ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE MARKETING EM EMPRESAS
FORNECEDORAS DE INSUMOS PARA PECUÁRIA**

KARINA HARTUNG; ROBERTO FAVA SCARE;

FEA-RP/USP/MARKESTRAT/PENSA

RIBEIRÃO PRETO - SP - BRASIL

rfava@usp.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

**Organização das Atividades de Marketing em Empresas
Fornecedoras de Insumos para Pecuária**

Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio

Resumo

O presente trabalho busca analisar a influência da estruturação organizacional das atividades de marketing no desempenho dessa função em empresas fornecedoras de insumos para a Agropecuária. Assim, o seu objetivo central é analisar os desafios da estruturação organizacional das atividades de marketing nessas empresas e como objetivos secundários busca-se entender como fatores internos e externos à organização afetam a estrutura organizacional do departamento de marketing. Para isso, foi realizada inicialmente uma pesquisa exploratória em bases bibliográficas que resultou na elaboração de um protocolo de pesquisa para a elaboração de um estudo de caso com caráter também exploratório e qualitativo. A empresa escolhida para a aplicação do caso foi a Ouro Fino. Os resultados geraram uma discussão sobre os desafios de estruturação das atividades de marketing que a empresa ainda enfrenta, principalmente relacionado à questão da descentralização e centralização dessas atividades, tamanho da estrutura e a relação entre as funções vendas e marketing.

Palavras-Chave: Marketing, Estrutura Organizacional, SAG Pecuária

Abstract

This paper aims to analyze the influence of the organizational structure of the marketing activities on the performance of this function in companies' suppliers of inputs for Agriculture. Thus, its central purpose is to analyze the challenges of the organizational structuring of the marketing activities of these companies. As secondary objectives, this



paper aims to understand how internal and external factors to the organization affect the organizational structure of the marketing department. Therefore, was realized initially an exploratory research in bibliographic databases that resulted in the drafting of a protocol to the realization of a case study with characters also exploratory and qualitative. The company chosen for the application of case was the Ouro Fino. The results generated a discussion on the challenges of structuring marketing activities that the company still faces, mainly related to the issue of decentralization and centralization of these activities, size of the structure and the relationship between the sales and marketing functions.

Key-Words: Marketing, Organizational Structure, Cattle Agribusiness Chain

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje as organizações competem em ambientes cada vez mais complexos. Fluxo rápido de informações, inovações tecnológicas, mercados cada vez mais competitivos e globalizados, preocupação com o meio ambiente e qualidade de vida no trabalho, demandam das organizações respostas cada vez mais rápidas e adaptação contínua as constantes mudanças dos mercados. Essas mudanças no ambiente de negócios das empresas somam-se à tendência de individualização dos consumidores, que são cada vez mais exigentes e segmentados. Tal fato acontece na cadeia produtiva tanto com o consumidor final como nos produtores da agropecuária, ambos elos mais fragmentados. A orientação para o marketing tornou-se então de grande importância para a sobrevivência de organizações.

Como filosofia de negócios, marketing é função de todos na organização, porém a real implementação de estratégias de marketing e a execução das atividades a elas relacionadas é função das estruturas organizacionais dedicadas a essa função. A estruturação dos departamentos de marketing é aspecto ainda pouco estudado, apesar da enorme relevância que tal aspecto assume como pilar para a gestão de marketing.

Atualmente, o Brasil encontra-se em um momento de crescimento econômico sendo que o setor do agronegócio deve crescer 5,1% em 2007, de acordo com um levantamento realizado pelo CNA em parceria com o Cepea, crescimento quase igual ao da economia brasileira, que registrou crescimento de 5,4% em 2007. No crescimento do agronegócio, o setor pecuário tem um importante papel. O Brasil vem sendo desafiado pelas alterações no mercado mundial de carne, devido principalmente a problemas sanitários, como a “doença da vaca louca” e a febre aftosa. O crescimento das exportações em 2007, segundo dados da Abiec foi de 5%, e desde 2003 o país ocupa a posição de maior exportador mundial de carne bovina.

Nesse cenário de crescimento, é de grande importância estudar a estruturação e organização de empresas fornecedoras de insumos que fazem parte do sistema agroindustrial da pecuária. Essas empresas precisam buscar novos paradigmas além dos de Produção, Qualidade, Financeiro e Recursos Humanos, para acompanhar a evolução desse mercado. Nesse contexto esse estudo busca entender as dificuldades no gerenciamento das relações com o mercado e no desenvolvimento de novas atividades de marketing.

2. OBJETIVOS



O objetivo central desse trabalho é analisar os desafios da estruturação organizacional das atividades de marketing em empresas fornecedoras de insumos à pecuária.

Como objetivo secundário busca-se entender como fatores internos e externos à organização afetam a estrutura organizacional do departamento de marketing, sejam eles do macro-ambiente, do ambiente competitivo, da estratégia corporativa e de negócio adotada, da orientação para marketing, das relações interdepartamentais.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Esse é um estudo exploratório descritivo qualitativo composto por pesquisas sequenciais e complementares. Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória em bases bibliográficas para melhor delineamento da situação problema.

A segunda etapa desse trabalho foi desenvolvida por meio de um estudo de caso com caráter também exploratório e qualitativo. Objetivo desta etapa foi desenvolver familiaridade com a natureza do fenômeno e com as características essenciais das variáveis propostas no estudo, orientando futuros estudos. Para a realização das entrevistas foi elaborado um protocolo de pesquisa que encontra-se em anexo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com lideranças-chave do departamento de marketing da organização (YIN, 2005, GODOY, 2006, MERRIAM, 1988, CAMPOMAR, 1991, EISENHARDT, 1989).

A empresa escolhida para o estudo foi a Ouro Fino, empresa com sede localizada em Ribeirão Preto, que iniciou suas atividades em 1987 produzindo e comercializando produtos farmacêuticos para a saúde animal. Atualmente a empresa produz e comercializa também sementes e produtos de limpeza para cuidados domésticos. A escolha da empresa alvo do estudo de caso se deu de forma intencional e por conveniência. Por conveniência devido aos contatos existentes entre os pesquisadores e os gestores e intencional por ser essa uma empresa em franca expansão como fornecedora de insumos para a produção pecuária enfrentando desafios de organização de marketing decorrentes desta situação. Deve-se deixar claro que essa opção não é limitadora do estudo e sim uma característica já estudada pelos diversos autores que defendem a metodologia do estudo de caso.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o entendimento e construção da situação-problema, passamos a revisão bibliográfica sobre as temas de sistemas agroindustriais, a aplicação do marketing no agronegócio, a função organizar e a estruturação organizacional e as estruturas organizacionais de marketing.

4.1. Conceitos de Sistemas Agroindustriais e o Marketing no Agronegócio

Zylbersztajn (1995), em sua tese de livre docência descreve dois estudos sobre sistemas agroindustriais desenvolvidos por Goldberg (1968), nos Estados Unidos e por Morvan (1985), na França. Apesar de terem sido desenvolvidos em países e datas diferentes, Zylbersztajn (1995), enfatiza algumas similaridades entre os dois trabalhos.



Ambos consideram o agronegócio sob a ótica sistêmica, considerando as relações entre os agentes de diferentes setores da economia, ou seja, as interações entre as indústrias de insumos, de produção agropecuária, de alimentos e de distribuição. (Zylbersztajn, 1995). Outra similaridade citada pelo autor é a importância dada por ambos os trabalhos à organização das instituições envolvidas para darem suporte para as atividades produtivas.

Goldberg (1968) introduziu o conceito sobre *commodity system approach* (CSA). Estudando apenas um produto, a laranja, em apenas um local, na Flórida, o autor trabalha fortemente o conceito de coordenação e as influências das instituições que afetam os fluxos que vão do insumo até o consumidor final, além de dar grande importância aos fatores que influenciam nas flutuações da renda agrícola. (Zylbersztajn, 1995).

Morvan (1985) introduziu o conceito de "*filière*", que considera uma corrente, ou cadeia, ("*filière*") como uma sequência de operações ligadas para a produção de um bem. Zylbersztajn (1995) ressalta que Morvan considera que a análise através do conceito de "*filière*", pode ser usada como uma ferramenta de gestão, podendo ser aplicado para a definição de estratégias empresariais, desenho de sistemas, definição do papel da tecnologia nos sistemas produtivos e apoiar o desenho de políticas governamentais.

A partir das idéias de CSA e *filière* é possível perceber a grande importância da integração e da coordenação dos sistemas agroindustriais, esses conceitos são amplamente aplicados no desenvolvimento das mesmas. Considerando esses conceitos o presente trabalho foi desenvolvido, focando a organização das instituições que dão suporte para as atividades produtivas da pecuária.

Assim, sistemas agroindustriais (SAGs) consideram os fluxos desde a produção até a sua distribuição ao consumidor final. Dessa forma, Neves (2007) afirma que todos os agentes do sistema, sejam varejistas, atacadistas, produtores, ou empresas de insumos são praticantes de marketing, todos são responsáveis por atender a demanda do consumidor final.

Kotler (2006) enxerga Marketing como o processo social de trocas entre as partes, exatamente o que ocorre nos sistemas agroindustriais. O papel do marketing é de facilitador desses processos de trocas, ou seja, entender as necessidades dos consumidores finais e intermediários que fazem parte do sistema agroindustrial (Neves, 2007).

O marketing ajuda no fluxo de informações no sistema e na monitoração do macroambiente através do estabelecimento de um sistema de informações de marketing eficaz. O marketing é responsável também pelo entendimento do comportamento dos consumidores, sejam eles finais ou intermediários, e como esses fatores influenciam seus comportamentos de compra (Neves, 2007).

Em nível de mercado, as ferramentas e conceitos de marketing também ajudam na definição de segmentos, posicionamento em cada um desses segmentos, e nas decisões de diferenciação. Após essas decisões, o marketing também é responsável pelo desenvolvimento de uma comunicação que integre toda a cadeia. Por fim, o marketing também é responsável pelas decisões dos 4 P'S, mas em uma visão sistêmica, ou seja, decisões de produtos e serviços, assim como gerenciamento de marcas e embalagens,



promoção ou comunicação ao sistema agroalimentar, decisões de preço, e decisões de distribuição (Neves, 2007).

Passaremos agora para a revisão da função organizar.

4.2. Função Organização e as Estruturas Organizacionais

A função Organização é uma das mais importantes dentro do processo administrativo, Fayol (1990), entende que o ato de administrar é composto por cinco funções prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor define que “Organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil ao seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capital e pessoal. Pode se fazer nesse conjunto duas grandes divisões: o organismo material e o organismo social”. (Fayol, 1990).

A visão de planejamento aparece em Gitman e McDaniel (2000). Eles entendem que “organizar é o processo de coordenar e alocar os recursos de uma empresa para que possa realizar seus planos”. Para os autores organizar inclui desenvolver uma estrutura para as pessoas, posições, departamentos e atividades dentro da empresa. “Os administradores podem arranjar os elementos estruturais da empresa para maximizar o fluxo de informação e a eficiência dos processos de trabalho”. (Gitman et McDaniel, 2000). Eles afirmam que o resultado do processo de organização é uma estrutura formal, que se resume na ordem e no desenho das relações dentro da empresa.

A visão de estratégia aparece fortalecida em Daft (2003), o autor entende que organizar é desdobrar recursos organizacionais para atingir objetivos estratégicos. Esse desdobramento, segundo o autor, reflete nas divisões de trabalho das organizações em específicos departamentos e empregos, linhas formais de autoridades, e mecanismos para coordenação de diversas tarefas da organização. Também para ele, o processo de organização leva a criação da estrutura da organização, o que define como as tarefas são divididas e os recursos desdobrados. Assim sendo, passaremos a revisar os conceitos sobre estruturas organizacionais, assim como alguns tipos de estruturas e suas vantagens e desvantagens.

Segundo Wright (2000) a “estrutura organizacional refere-se aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos, divisões”. O autor afirma que a estrutura formal se reflete no organograma aonde as relações formais de autoridade (quem se reporta a quem) e o número de níveis de hierarquia são expostos.

Segundo Vasconcellos (2003), a estrutura organizacional pode ser definida como um processo através do qual são definidas as atividades e funções de todos os níveis, ou seja, da baixa a alta administração; a autoridade dentro desses níveis é distribuída e especificada; e é desenvolvido um sistema de comunicação entre esses níveis que permita a cada um exercer a autoridade que lhes foi atribuída para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Oliveira (2006) argumenta que para o estabelecimento de uma estrutura organizacional é necessário:

- 1. Estabelecimento da melhor departamentalização:** agrupar pessoas e atividades de acordo com critérios homogêneos e específicos, em unidades organizacionais ou departamentos.



2. **Estabelecimento das interações das atividades-fim e das atividades de apoio:** atividades de apoio são aquelas que têm por objetivo a consolidação da interação entre a empresa e mercado, atividades de apoio são aquelas que auxiliam as atividades fins na realização dessa interação com o mercado.

3. **Estabelecimento do equilíbrio otimizado dos níveis de descentralização:** estabelecendo o melhor nível de concentração do poder decisório na alta administração da empresa, ou seja, estabelecer a transferência de um determinado nível de decisão de um superior ao seu subordinado.

4. **Estabelecimento da situação ideal dos níveis hierárquicos:** determinar a melhor situação da empresa para o conjunto de cargos da empresa em um mesmo nível hierárquico e sua amplitude de controle, ou seja, o número ideal de subordinados que um chefe pode ter.

5. **Estabelecimento das fichas de funções das unidades organizacionais:** que representam a descrição da linha e do conjunto das atribuições, inerentes às funções administrativas de planejamento, organização, direção, gestão de pessoas e avaliação, bem como os níveis da alçada decisória de cada unidade organizacional da empresa.

6. **Estabelecimento dos níveis de autoridade:** estabelecer o poder, formal ou informal, de uma pessoa tomar uma decisão e ter garantia de que as ações devidas serão colocadas em prática na empresa.

7. **Estruturação do processo de comunicação entre as unidades organizacionais:** estabelecer o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas e/ou unidades organizacionais e/ou agentes externos da empresa.

8. **Estruturação do processo decisório ideal:** escolher entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

9. **Estruturação dos relatórios gerenciais:** relatório que consolida de forma estruturada as informações para o tomador de decisões.

A partir de agora serão revisadas alguns tipos de estruturas organizacionais.

4.2.1. Estrutura Funcional

Muitos autores, como Litterer (1980), Koontz e O'Donnell (1989), Hampton (1986) e Certo (2003), argumentam que este tipo de organização separa o trabalho com base nas etapas, processos ou atividades que dão o resultado final. As funções variam dependendo do tipo de organização. Tipicamente, em uma empresa industrial, isso significaria que engenharia, fabricação e vendas são divididas em departamentos. O quadro abaixo resume as vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura:

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens Estrutura Funcional

Vantagens	Desvantagens
Funções principais para a sobrevivência da organização são identificadas facilmente; Segue o princípio de especialização ocupacional;	Pode haver distorção funcional, com as pessoas preocupando-se mais com o trabalho de sua unidade do que com o produto, ou serviço, geral; A maximização do trabalho de uma unidade,



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



<p>Reflexo lógico das funções; Responsabilidades atribuídas às principais funções; Permite utilizar equipamentos mais especializados e pessoal altamente treinado; Reduz a duplicidade de equipamentos e esforços; Mantém o poder e prestígio das funções principais, Pessoas que executam trabalhos e que enfrentam problemas semelhantes podem dar apoio umas às outras; Simplifica o treinamento; É possível modificar a quantidade de pessoal envolvido rapidamente; Permite um rígido controle pela cúpula; O agrupamento por funções permite economias de escala e o uso eficiente de recursos.</p>	<p>pode levar a sub-otimização organizacional como um todo; Dificuldade de coordenação intrínseca do trabalho comum, que passa de uma função para outra; Reduz a coordenação entre funções, Super especialização restringe os pontos de vista do pessoal-chave, Limitada preparação de administradores gerais, Dificulta o crescimento da empresa como um sistema; Responsabilidade por lucros só na cúpula, Decisões que envolvem mais de um departamento podem acumular-se no topo da estrutura e demorar a ser tomada, Visão limitada dos objetivos da organização pelos funcionários.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Litterer (1980), Koontz e O'Donnell (1989), Hampton (1986), Certo (2003), Daft (2003)

4.2.2. Estrutura por projeto

Oliveira (2006) define projeto como “um trabalho com datas de início e término, com resultado final previamente estabelecido, em que são alocados e administrados os recursos, tudo isso sob a responsabilidade de um coordenador”.

Segundo o autor, nesse tipo de arranjo as atividades e pessoas recebem atribuições temporárias. Terminada a tarefa, o pessoal que, temporariamente, havia sido designado a ela é destinado para outros departamentos ou outros projetos. (Oliveira, 2006). O quadro abaixo resume as vantagens e desvantagens da estrutura por projetos.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens Estrutura por Projetos

Vantagens	Desvantagens
<p>Pessoas tendem a desenvolver aptidões mais diversificadas; Flexibilidade e alta resposta quanto a respostas a mudanças ambientais; Maior satisfação dos técnicos, por terem uma visão do conjunto do projeto; Maior integração entre as áreas técnicas do projeto; Melhor atendimento a prazos e a clientes; Existência de um único responsável com autoridade e responsabilidade sobre o projeto como um todo.</p>	<p>Menor especialização; Elevado grau de incertezas; Ciclos mais longos de desenvolvimento e consolidação das atividades nas empresas; Maior amplitude de análise; Problemas mais complexos.</p>

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Vasconcellos (2006)

4.2.3. Estrutura Matricial

Oliveira (2006) define que esse tipo de estrutura refere-se à fusão da estrutura funcional com a estrutura de projetos. A estrutura matricial também pode ser resultado



da fusão da estrutura funcional com a de produtos, como definem Gitman e McDaniel, uma vez que essa é um caso específico da estrutura de projetos.

Gitman e McDaniel (2000) definem estrutura matricial como “uma estrutura organizacional que combina departamentalização funcional e por produto, ao juntar pessoas de diferentes áreas funcionais da organização para trabalhar em um projeto especial”. O quadro abaixo resume as vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura.

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens Estrutura Matricial

Vantagens	Desvantagens
<p>Processo de decisão é descentralizado em um nível em que a informação é processada apropriadamente e o conhecimento relevante é aplicado;</p> <p>Aumento de criatividade e inovação e realização tarefas mais complexas, pois juntam-se habilidades de diferentes especialistas;</p> <p>Com as decisões delegadas em níveis apropriados, os níveis mais altos da administração não são sobrecarregados com decisões operacionais;</p> <p>flexibilidade de adaptação dessa estrutura a mudanças do ambiente;</p> <p>Uso eficiente de recursos</p> <p>Melhor desempenho, os funcionários que trabalham em projetos especiais podem experimentar sentimentos elevados de poder, comprometimento e motivação;</p> <p>Oportunidade de desenvolvimento pessoal.</p>	<p>Confusão pelo fato de as pessoas não terem apenas um supervisor responsável por elas;</p> <p>Essa estrutura encoraja os administradores que possuem os mesmos subordinados a competirem pelo poder;</p> <p>Muita democracia pode conduzir à ação insuficiente, e demora na tomada de decisões;</p> <p>Pode haver dificuldade em membros de diferentes áreas da empresa trabalharem juntos como uma equipe;</p> <p>Gerentes de produtos e de funções podem ter diferentes objetivos e estilos de gerência.</p>

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Bateman e Snell (2006) e Gitman e McDaniel (2000).

4.2.4. Estrutura Geográfica

De acordo com Certo (2003), “a estrutura geográfica é baseada primeiramente em departamentalização por território, de acordo com os lugares onde o trabalho está sendo realizado ou os mercados geográficos focados pela o sistema administrativo”.

Hampton (1986) explica que esse tipo de estrutura é adequada quando ajustes estratégicos locais são necessários de acordo para que o negócio tenha sucesso em cada uma das diferentes regiões. A estrutura organizacional baseada na geografia divide as unidades de acordo com o território. O quadro abaixo resume as vantagens e desvantagens dessa estrutura.

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens Estrutura Geográfica

Vantagens	Desvantagens
<p>Responsabilidades pelo lucro podem ser fixadas em apenas uma unidade de negócios</p> <p>Ênfase nos mercados e problemas locais,</p> <p>Melhor coordenação da região,</p> <p>Aproveitamento das vantagens das economias de operações locais,</p> <p>Melhor comunicação face a face com os</p>	<p>Encorajar gerentes a pensar em termos do sucesso total da unidade territorial frente ao sucesso de um departamento especializado de uma estrutura funcional</p> <p>Requer mais pessoas com habilidades administrativas gerais,</p> <p>Tende a dificultar a manutenção econômica de</p>



interesses locais, Possibilita bases mensuráveis de treinamento para administradores gerais.	serviços centrais; Aumenta o problema de controle da alta administração.
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Litterer (1980), Koontz e O'Donnell (1989), Hampton (1986), Certo (2003)

Passaremos agora a revisão dos conceitos básicos de Marketing e suas funções.

4.3. Conceitos e Funções de Marketing

Segundo Kotler (2006), “Marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

A definição de marketing pela American Marketing Association (2007) é:

“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores e para gerenciar o relacionamento com o consumidor de modo beneficiar a organização e seus stakeholders”. (AMA,2007).

Os conceitos apresentados por Kotler e pelo AMA se inserem no conceito de sistemas agroindustriais, que, como já foi dito anteriormente abrange os fluxos desde a empresa fornecedora de insumos até o consumidor final.

Nesse sentido, é importante diferenciar também os conceitos de orientação para o marketing e orientação para o mercado, uma vez que as empresas do sistema devem buscar a mesma orientação para a ideal coordenação do sistema. De acordo com McCarthy e Perreault (1997), conceito de marketing indica que uma organização destina todos os seus esforços para satisfazer aos consumidores ou clientes – a certo lucro. Assim, uma empresa orientada para o marketing deve tentar implantar o conceito de marketing, ou seja, deve tentar fabricar o que os consumidores necessitam, em vez de tentar fazer com que os consumidores comprem o que a empresa produziu.

Empresas são orientadas para o mercado, segundo Day (2001), quando conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar seus clientes, obter informações não só sobre clientes, mas também sobre concorrentes, analisar as informações de uma perspectiva total do negócio, ser capaz de decidir como entregar ao cliente um valor superior, e ser capaz também de implementar ações adequadas para fornecer esse valor aos clientes.

As funções do marketing visam, portanto, atender não só seus clientes e stakeholders, mas também atentar às ações de concorrentes. O quadro abaixo resume as principais atividades ou funções de Marketing.

Quadro 5 – Funções de Marketing

• Busca e Levantamento de Informações de Mercado (Pesquisa) e Análise
• Planejamento de Marketing (Planejamento Estratégico)



• Desenvolvimento de Estratégia de Segmentação, Diferenciação e Posicionamento
• Desenvolvimento de Metas e Objetivos
• Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Produtos, Serviços e Inovação
• Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Preço
• Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Distribuição e Cadeias de Suprimentos
• Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Promoção
• Desenvolvimento e Manutenção do Relacionamento com o Consumidor
• Desenvolvimento de Programas de Responsabilidade Social e Ética

Fonte: elaborado pelos autores baseado em Campomar e Ikeda (2006), Ferrell e Hartline (2005).

Feitas as revisões sobre as estruturas organizacionais clássicas, abordando suas vantagens e desvantagens e as funções das atividades de Marketing, passamos para uma breve revisão das estruturas organizacionais de Marketing.

4.4. Estruturas Organizacionais de Marketing

A definição do formato organizacional que atende às necessidades de marketing de uma empresa depende de vários fatores. Para Mattar e Santos (1998) esses fatores podem ser da natureza interna e/ou externa, como, por exemplo, o ambiente de negócios da empresa, o perfil e os hábitos dos clientes e consumidores, as características dos revendedores e suas expectativas em relação aos negócios, o ambiente competitivo, a filosofia de gestão prevalente da empresa, as políticas de marketing, a estrutura de poder na organização, os recursos humanos e seus níveis de competência. Segundo os autores, o entendimento da repercussão de cada um desses fatores na gestão de marketing é a condição necessária para o estabelecimento de uma solução organizacional que seja parte integrante da estratégia de mercado da empresa.

As organizações de marketing são variações daquelas apresentadas nos itens acima (funcional, por projetos, por mercado e por produto/mercado). A organização por mercado, por exemplo, pode se assemelhar à organização territorial, pois tenta atender as necessidades específicas de diferentes mercados, que não necessariamente podem estar em locais geográficos diferentes. A mesma comparação pode ser feita entre a organização por produto e a organização por projetos, e entre a organização por produto/mercado e a organização matricial. Por esse motivo são apresentadas aqui de maneira sintética, no quadro abaixo.

Quadro 6 – Estruturas Organizacionais de Marketing

Organização por Função	Distribuição das responsabilidades pelas atividades de marketing da empresa a profissionais que são especialistas em determinadas funções
Organização por Mercado	Utilizado por empresas que vendem seus produtos para um conjunto de mercados altamente diversificados e atendidos por diferentes canais de distribuição.
Organização por Produto	Empresas com amplo composto de produtos. Gerência por produto,



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



	cada linha de produtos ou mesmo item de produto, passa a ter um gerenciamento de marketing próprio.
Organização por Produto/Mercado	Empresas que produzem um composto variado de produtos e vendem para mercados bastante diversificados podem optar por um sistema de organização por produto ou por mercado.

Fonte: elaborado pelos autores baseado em Mattar e Santos (1998)

Realizada a revisão bibliográfica, passaremos agora a descrição do caso estudado.

5. RESULTADOS

5.1. Descrição do Grupo Ouro Fino

A empresa atua desde 1987, quando iniciou suas atividades na produção e comercialização de produtos farmacêuticos para saúde animal. Com instalações administrativas e produtivas em Ribeirão Preto (SP), Cravinhos (SP) e uma filial no México, o grupo é um dos principais exportadores do setor e vem ganhando destaque no agronegócio.

A empresa posiciona-se no mercado como sendo genuinamente brasileira e com produtos de alta qualidade, o que fica bastante claro em sua missão organizacional: “A missão da Ouro Fino consiste na pesquisa, desenvolvimento, produção e comercialização de produtos de alta qualidade voltados ao agronegócio. Como empresa genuinamente brasileira, compromete-se ativamente no desafio de aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços, impulsionar novos empregos, gerar divisas, incentivar o espírito inovador e levar uma imagem positiva do Brasil mundo afora” (OURO FINO, 2008).

A partir de 2004, a Ouro Fino foi reestruturada em unidades de negócios, com a criação do Grupo Ouro Fino. Essas unidades de negócios são:

- Ouro Fino Saúde Animal: produz e comercializa produtos farmacêuticos para grandes animais, atende as linhas de ovinos, suínos, eqüídeos, bovinos, camelos, aves e caprinos.
- Ouro Fino AgroSciences: responsável pela produção e comercialização de sementes de forrageiras.
- Ouro Fino Cuidados Domésticos: produtos de limpeza para uso doméstico. Inclui em sua linha produtos de limpeza, inseticidas, e raticidas.
- Ouro Fino Pet Bem Estar Animal: produtos farmacêuticos para animais domésticos.
- Ouro Fino Animal Health: unidade que cuida dos negócios internacionais da empresa, ou seja, principalmente exportações e parcerias internacionais.

Cada uma das unidades de negócios possui departamentos de marketing próprios. A unidade Saúde Animal, de acordo com o entrevistado é responsável por cerca de 90% da estrutura da empresa, por esse motivo e por ser a área de mais voltada ao agronegócio, esta será o foco dessa pesquisa. No próximo item a estrutura geral dos departamentos de Marketing-Comercial da empresa serão detalhados.



5.2. Estrutura Organizacional dos Departamentos de Marketing-Comercial da Ouro Fino

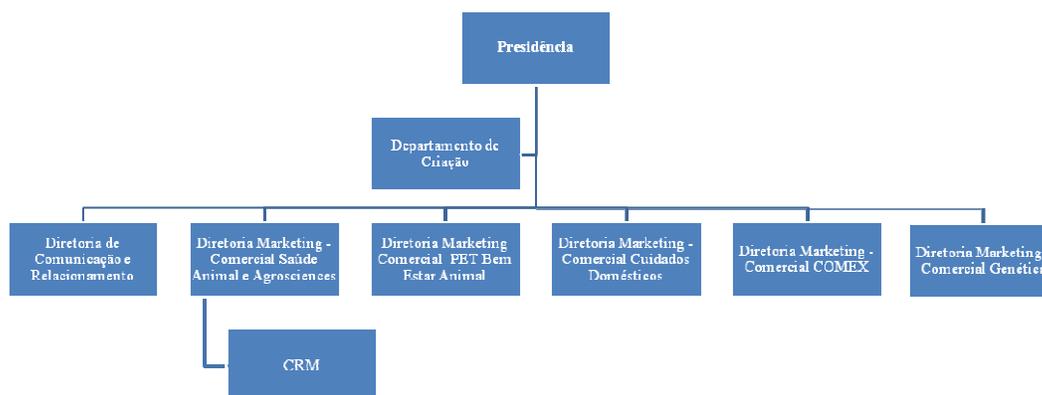
De maneira geral, os Departamentos de Marketing-Comercial Ouro Fino são estruturados de acordo com as unidades de negócios citadas no item acima. Há uma Diretoria de Marketing-Comercial para a Saúde Animal e Agrosociências, outra para PET Bem Estar Animal, outra para COMEX, departamento que cuida das exportações do grupo, outra para a Genética e por último uma estrutura para Cuidados Domésticos.

A estrutura de Marketing da empresa conta ainda com uma Diretoria de Comunicação e Relacionamento que é responsável pelas atividades de comunicação e marketing que envolvam o grupo todo. A figura abaixo ilustra apenas essas Diretorias de Marketing-Comercial da empresa, que são subordinadas a Presidência. Há outras diretorias que não são focos nesse estudo e não aparecem ilustradas na figura abaixo.

As funções do Departamento de Comunicação e Relacionamento, de acordo com o entrevistado são:

- 1) Assessoria de Imprensa
- 2) Mídia (TV, Rádio, Jornal e Revista): produção e veiculação.
- 1) Marketing de Relacionamento e VIP: envio de brindes a clientes especiais e presentes e brindes a funcionários em aniversários ou datas especiais.
- 2) Visitas à Fábrica: recebimento de grupos que fazem visitas a fábrica, organização de programações, palestras e integração aos grupos visitantes.
- 3) Portal Grupo Ouro Fino: responsável pela manutenção do site do Grupo Ouro Fino.
- 4) Patrocínio de Leilões.

Figura 1 – Estrutura Organizacional dos Departamentos de Marketing-Comercial da Ouro Fino



Fonte: elaborado pelos autores a partir de entrevistas

5.3. Estrutura Organizacional da Diretoria de Marketing-Comercial da Saúde Animal e Agrosciences

Subordinada a Diretoria de Marketing – Comercial estão as Gerências Comercial MG-ES-RJ-NE, Gerência Comercial CO-NO, Gerência Especializada, Gerência de Hormônios, Gerência de Equínos, Gerência Agrosciences, as Coordenações de Vendas RS, SC, PR e três coordenações de SP. Subordinada a Gerência Comercial MG-ES-RJ-NE estão as Coordenações de Vendas MG, NE e uma Coordenação de Vendas para ES-RJ. Subordinada a Gerência Comercial CO-NO estão cinco Coordenações de Vendas.

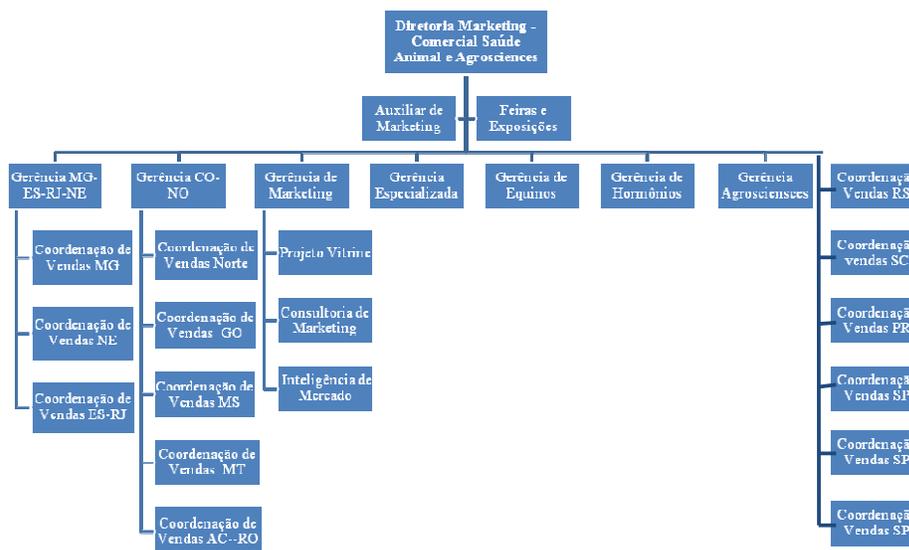
As Gerências Comerciais divididas por regiões são responsáveis pelas vendas de produtos da unidade Saúde Animal, a maior da empresa, nas determinadas regiões, Os gerentes são responsáveis por supervisionar seus coordenadores, o que não ocorre nas gerências de linhas, uma vez que há apenas a figura do próprio gerente. Os coordenadores de vendas, por sua vez, são responsáveis por supervisionar os representantes de vendas, que efetivam as vendas e os promotores, que são técnicos, responsáveis por ações em fazendas, divulgação de produtos, realizações de testes, treinamento de equipes de balcão, etc.

Tanto gerentes de linha quanto os gerentes regionais são responsáveis pela parte comercial, ou seja, efetivação de vendas, mas os gerentes de linhas também cuidam da parte interna, como previsões de produtos, apoiar e participar de ações e decisões de marketing que forem voltadas para a linha deles.

A Gerência de Marketing é detalhada no item abaixo. Afigura abaixo ilustra a Diretoria de Marketing-Comercial Saúde Animal e Agrosciences.



Figura 2 – Estrutura Organizacional da Diretoria de Marketing-Comercial da Saúde Animal e Agrosociências



Fonte: elaborado pelos autores a partir de entrevistas

De acordo com o entrevistado, apesar do Departamento de Marketing-Comercial ser um dos mais enxutos, há grande integração com as outras áreas. O próprio departamento técnico é treinado para atuar em vendas se necessário, uma vez que eles possuem grande contato com consumidores, principalmente durante realizações de palestras por eles realizadas.

A empresa possui uma área de criação que atende toda a empresa, constituindo-se um área de apoio a toda a empresa, incluindo o Departamento de Marketing. Eles são responsáveis pelo desenvolvimento de banners, folders, todo o desenvolvimento da parte visual. De acordo com o entrevistado não há conflitos entre as áreas por demanda de trabalho para a criação. Há também um constante diálogo entre o departamento de Marketing e o de Comunicação e Relacionamento, o que evita conflitos entre essas áreas.

Outra área de apoio mencionada pelo entrevistado é o próprio CRM, que não possui autonomia, apenas apóia as decisões de outros departamentos. Sua função é fazer marketing de relacionamento, principalmente marketing VIP. O CRM é um departamento subordinado ao departamento de Comunicação e Relacionamento. O Auxiliar de Marketing dá suporte enviando produtos atendendo a demanda da equipe de marketing, como amostras, banners, e brindes. O responsável por Feira e Exposições dá apoio à gerência de marketing na realização das mesmas.



5.4. Estrutura da área de Marketing da Saúde Animal e Agrosciences

A unidade Saúde Animal, cuida das linhas de ovinos, suínos, eqüídeos, bovinos, camelos, aves e caprinos. Seu departamento de marketing é dividido da seguinte maneira: respondendo diretamente a Gerência de Marketing há o Projeto Vitrine, a Consultoria de Marketing e a Inteligência de Mercado.

Entre as funções dessa área de marketing, que é chamada dentro da empresa como “marketing de resultado”, estão as listadas abaixo:

- 1) Ações de marketing e campanhas de venda.
- 2) Campanhas balde cheio e máster.
- 3) Remessa de material promocional e brindes.
- 4) Remessa de amostras e produtos.
- 5) Feiras e exposições.
- 6) Congressos e seminários.
- 7) Projeto vitrine junto às universidades.

Figura 3 – Estrutura do departamento de Marketing Saúde Animal e Agrosciences



Fonte: elaborado pelos autores a partir de entrevistas

A partir de entrevistas podemos fazer uma breve descrição do das funções de cada uma das áreas da gerência de Marketing.

Inteligência de Mercado: esse departamento é composto por três pessoas, uma delas é responsável pela análise de mercado, ou seja, análise de dados, números crus do mercado e análise interna da empresa, avaliação da concorrência, verificação dos produtos líderes de mercado. Outra pessoa é responsável pela parte de automação de vendas, e por último há um responsável pela intranet, que passa informações de mercado e da própria empresa para a equipe de vendas.

Consultoria de Marketing: responsável pela parte de promoção da unidade, responsável também pelo envio de brindes a clientes. É também responsável por conversar com clientes, e internamente com a empresa para saber previsão de datas, receber devoluções, captação de pedidos, auxiliar previsão de vendas, seleção de clientes chaves para ações específicas nesse cliente. Com a automação das vendas através do uso do *palm ou pocket*, houve queda na demanda de trabalho para essa área, a tendência então é que a Consultoria de Marketing se torne uma área de relacionamento com cliente, por esse motivo que está subordinada a Gerência de Marketing e não a Gerência Comercial.

Projeto Vitrine: uma pessoa é responsável por aproximar a Ouro Fino às universidades, manter contato com as demandas em que a Ouro Fino pode trabalhar,



participar de eventos de interesse da empresa dentro da universidade, o objetivo é manter contato com as novidades científicas, assim como fazer com que a Ouro Fino seja reconhecida entre os jovens.

Como pode ser visto na figura acima, a área de Marketing da Ouro Fino é bastante enxuta, não possui muitos níveis hierárquicos, diferente do que ocorre nas outras áreas da empresa. De acordo com o entrevistado, outras áreas como a Industrial, por exemplo, possuem muitos níveis hierárquicos.

De acordo com o entrevistado não há problemas de amplitude de comando, os chefes conseguem supervisionar seus funcionários bem de perto. O próprio local de trabalho permite isso, no momento de reestruturação da empresa, propositalmente a área administrativa deslocou-se para um local em que todos trabalhassem juntos. De acordo com o entrevistado isso permite um bom fluxo de comunicação, sem ruídos, e uma boa integração entre as áreas da empresa.

O entrevistado ressaltou a importância da estrutura informal da empresa, a falta de formalidade permite maior rapidez nas decisões e execuções das atividades da empresa e flexibilidade. De acordo com o entrevistado raramente há conflitos devido à falta de formalidade, pois as pessoas de todas as áreas trabalham muito próximas.

5.5. Análise das Funções de Marketing

Busca e Levantamento de Informações de Mercado (Pesquisa) e Análise: quando há necessidade de pesquisa de mercado, a empresa ou compra a pesquisa ou faz com a própria equipe de vendas. Normalmente, usa-se a força de vendas para fazer pesquisa de preço. De acordo com o entrevistado, a área de marketing não possui tanta demanda por pesquisa, a maior demanda vêm da área industrial, e por pesquisa de preço, que eles mesmos se responsabilizam por efetuar.

Desenvolvimento de Estratégia de Segmentação, Diferenciação e Posicionamento: a empresa atua de forma bastante segmentada, a própria estrutura dela mostra isso. Na área de vendas, há uma segmentação principalmente por região, de acordo com as características de cada uma, como pode ser visto na figura 2.

A segmentação dos mercados por unidades de negócios foi uma decisão que buscou atender as diferenças que cada segmento possui, são diferentes mercados consumidores, canais de distribuições e, portanto necessitavam de marketing próprio. Essa decisão partiu da Diretoria, visando a melhor maneira de organizar a empresa para garantir seu crescimento.

Posicionamento - a empresa se posiciona no mercado como uma empresa brasileira com produtos de alta qualidade.

Desenvolvimento de Metas e Objetivos: durante o desenvolvimento de metas e objetivos, há consciência da orientação para o mercado, as ações dos concorrentes são sempre monitoradas, mas as decisões são tomadas sempre focando o cliente, a preocupação com a concorrência, segundo entrevistado, vem em segundo plano.

A Gerência de Marketing junto com a equipe de vendas desenvolvem o que eles chamam de “metas de compromisso” anual. O conselho da empresa, por outro lado, realiza planejamento de metas, projetos e objetivos para cinco, oito e dez anos.

Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Produtos, Serviços e Inovação: essas decisões são tomadas em conjunto pelas áreas Industrial, Marketing e



Comercial, mas o responsável formal por decisões de produtos, serviços e inovação é o Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, em parceria com o Departamento Técnico, que estão mais próximos do campo e normalmente percebe novas necessidades do mercado.

Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Preço: segundo entrevistado, essa é uma decisão conjunta da Diretoria Marketing-Comercial e Industrial. Por tratar-se de uma decisão de margem e potencial de vendas a área de finanças não participa.

Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Distribuição e Cadeias de Suprimentos: a empresa possui três centros de distribuição com estoque e um centro de distribuição sem estoque no Rio Grande do Sul, ou seja, a mercadoria não é estocada, apenas faturada nesse centro de distribuição. Os outros centros de distribuição são em Ribeirão Preto, em Minas Gerais e em Goiás. A empresa possui um processo de distribuição eficiente. O responsável pelas decisões de distribuição e cadeias de suprimentos é o Departamento de Logística, subordinado a Diretoria Industrial, mas com interfaces com a área comercial da empresa, uma vez que é necessário unir a produção, estoque e os pedidos para um planejamento correto da logística da empresa.

Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Promoção: ações de promoção são realizadas pelo Departamento de Marketing, a empresa possui uma agência interna, que junto com o Departamento de Criação é responsável pelo desenvolvimento de campanhas, embalagens, folders e banners, atendendo as demandas de todos os departamentos.

Desenvolvimento e Manutenção do Relacionamento com o Consumidor: a área responsável pelo desenvolvimento do relacionamento com o consumidor é o CRM e futuramente a Consultoria de Marketing, e o próprio representante de campo.

Desenvolvimento de Programas de Responsabilidade Social e Ética: a empresa desenvolve muitos programas de responsabilidade social e ética internamente e externamente a empresa. Os responsáveis por esses programas são em parte a área de Relacionamento e Comunicação e em parte a área de RH.

5.6. Análise do Planejamento de Marketing

De acordo com o entrevistado, antigamente não havia planejamento de marketing, mas com a reestruturação da empresa, esse foi estruturado. Nesse planejamento não é feito orçamento de marketing, mas são contabilizados os gastos com as maiores feiras e os brindes envolvidos. Há um planejamento anual de todas as feiras e eventos realizados, de acordo com previsões dos coordenadores de cada área de vendas. Há também um plano de desenvolvimento de clientes, com o intuito de desenvolver alguns clientes focos. Para o futuro, pretende-se fazer melhores cotações de stands, fornecedores e desenvolver parceiros. O entrevistado ressalta, no entanto, que existem eventos e feiras emergentes durante o ano que podem ser inclusos, ou seja, nesse planejamento são inclusas apenas as feiras e eventos chave. Em suma, a empresa tem apenas um planejamento de curto prazo, não há definições de metas e planejamento de longo prazo.



Desse planejamento participam o departamento de Marketing, CRM, a Criação. O Departamento de Comunicação e Relacionamento somente participa quando envolve decisões de imagem institucional do grupo.

6. CONCLUSÕES

O sistema de troca entre a empresa e o mercado, que caracteriza a função marketing, coloca essa área em contato estreito com todas as mudanças ocorridas no macroambiente e no ambiente competitivo, principalmente com as mudanças ocorridas no Sistema Agroindustrial. Assim, é a área de marketing aquela que necessita, dentro da empresa, maior flexibilidade e maior capacidade de adaptação para responder de maneira adequada a essas mudanças. Contudo, essa grande flexibilidade não se converte, necessariamente, em uma estrutura organizacional totalmente flexível, pois, apesar da necessária flexibilidade de atuação da área, certa estrutura organizacional mais rígida e certos controles devem ser mantidos para o alcance dos objetivos propostos. Esse aspecto sistêmico de interação com o ambiente pressiona rumo a resultados originados na estrutura vigente.

Assim, conforme demonstra o estudo, os caracterizadores de uma estrutura organizacional têm grande influência na forma como são realizadas as atividades de marketing. Nota-se que alguns aspectos possuem maior relevância do que outros, e que o entendimento de questões como critérios e formas de departamentalização da área de marketing, centralização e descentralização de áreas de apoio (e aqui a questão do planejamento), amplitude de controle e número de níveis hierárquicos, nível de descentralização da autoridade, gestão dos sistemas de comunicação e nível de formalização deveria estar entre as preocupações dos gestores de marketing em empresas envolvidas na comercialização de insumos para o Sistema Agroindustrial da carne bovina.

Conforme demonstrado no caso, o desafio da estruturação da gestão de marketing é um dos principais pontos das empresas envolvidas no Agronegócio, principalmente em uma empresa nacional, em franca expansão e concorrendo com empresas multi-nacionais.

Tal desafio da estruturação pode ser notado pela ausência de um organograma formal, descrevendo os cargos e funções dentro da empresa. Tanto para a área de marketing / comercial, como para as demais áreas.

A discussão sobre a estrutura organizacional da área de marketing passa pelo entendimento de três pontos no caso estudado: a diferença no porte das estruturas, a centralização e descentralização de atividades e a relação entre as funções marketing e vendas.

Quanto à diferença de tamanho das estruturas entre as unidades de negócio, ressalta-se que a maior unidade de negócio da empresa é aquela que possui também maior estrutura, o que apesar de coerente, pode não direcionar os esforços necessários para o crescimento das unidades menores e que são consideradas negócios de grande potencial.

Em relação à centralização e descentralização das atividades de marketing, a empresa ainda encontra o desafio de estruturação de seu departamento. A área de Criação, por exemplo, está centralizada em um departamento de apoio que atende a



todas as áreas da empresa, assim como o departamento de Comunicação e Relacionamento, que possui status de diretoria. Por outro lado, outras atividades como pesquisa de mercado, são descentralizadas em departamentos dispersos, ou no caso, em coordenadores de vendas e/ou representantes de vendas.

O terceiro ponto ressaltado no caso é a questão do entendimento do marketing como comercial. De acordo com a literatura, vendas é uma função de marketing, no entanto, o que pôde ser observado no caso, é a sobreposição da área comercial sobre a área de marketing. As funções atribuídas aos gerentes de linhas mostram claramente essa sobreposição, esses assumem funções de gerentes de produtos, que são atividades de marketing, porém não as executam em sua totalidade. A empresa enfrenta, portanto, o desafio de equilibrar os poderes entre as duas áreas, definindo claramente o que são funções de cada uma, de forma a aumentar o poder do marketing, o que poderia melhorar o relacionamento da empresa com o mercado.

Esses três pontos discutidos acima mostram que a função de marketing ainda é dispersa na empresa, mas de forma não intencional e sim decorrente da recente reestruturação em unidades de negócios que possuem departamentos de marketing próprios. Deve-se salientar, no entanto, que a interação entre os condicionantes da estrutura organizacional que influenciam as atividades de marketing não explicam por completo suas relações e atividades.

A questão do indivíduo que exerce a atividade surge como um papel central nessa área. Interesses e motivações pessoais determinam a maneira como as atividades serão realizadas, como as interações com as outras pessoas da área ocorrerão. Há, assim, impacto importante da organização informal na estrutura formal. Conforme o poder pessoal, os interesses e as motivações, cargos podem ser criados ou deixados vagos.

No caso Ouro Fino isso pode ser percebido pela eliminação de uma gerência regional durante a reestruturação. As coordenações regionais passaram a responder diretamente ao diretor, enquanto outras duas gerências regionais foram mantidas. Assim, outros estudos podem ser realizados aprofundando a questão da estrutura das atividades de marketing, assim como a questão do poder pessoal na influência da mesma.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) Dictionary of Marketing Terms. Website <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php> acessado em 30 de abril de 2007.

ABIEC. Website www.abiec.com.br, acessado em 28 de março de 2008.

CAMPOMAR, Marcos. C.; IKEDA, Ana A. O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CEPEA. Website www.cepea.esalq.usp.br, acessado em 18 de março de 2008.

CERTO, SAMUEL. Modern Management – 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

DAFT, RICHARD L. Management – 6th Edition. Fort Worth: The Dryden Press. 2003.

DAY, George S. A Empresa Orientada para o Mercado: Compreender, Atrair e Manter Clientes Valiosos. Porto Alegre: Bookman 2001.



- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, local, v.14, n.4, p.532-550, Oct. 1989.
- FAYOL, Henry. Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. Atlas. São Paulo. 10a Edição. 1990.
- FERRELL, O.C., HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- GITMAN, LARRY J., McDANIEL CARL; The Future of the Business – Millenium Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.
- GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson B.; GODOI, Christiane K.; BANDEIRA DE MELO, Rodrigo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRUPO OURO FINO. Website <http://www.ourofino.com>, acessado em 18 de março de 2008.
- HAMPTON, David R. Management. New York.: McGraw Hill, 1986.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. Fundamentos de Administração. São Paulo: Pioneira. 1989.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LITTERER, Joseph A. Introdução a Administração – Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.
- MATTAR, Fauze N., SANTOS, Dílson G dos. Gerência de Produtos: Como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas. 1998
- McCARTHY, E. Jerome.; PERREAULT Jr, William. D. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.
- MERRIAM, Sharan B. *Case study research in education: a qualitative approach*. 1sted. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- NEVES, M.F. (Coordenador) Agronegócio & Desenvolvimento Sustentável – São Paulo: Editora Atlas, 2007. 72 pág.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John; Administração estratégica: conceitos – São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, ROBERT K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese de Livre Docência, 1995. Apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.



ANEXOS

Roteiro de Pesquisa Qualitativa

- 1. Desenho da estrutura do departamento de Marketing da Ouro Fino**
 - a. Tentar identificar o tipo de estrutura da empresa.
 - b. Níveis hierárquicos da estrutura.
 - c. Sistema de comunicação entre níveis.
 - d. Amplitude de comando.
 - e. Qual o nível de responsabilidade e autoridade atribuída aos funcionários?
 - f. Atividades fim e atividades de apoio.
 - g. Há fichas escritas que descrevam a função de cada cargo?
- h. Atentar para o fato dessa estrutura ser nova. O que causou a mudança na estrutura?
- i. A área de vendas, onde está? E vinculado ao Marketing de alguma forma?
- 2. Interações do departamento de marketing**
 - a. Há atividades que são terceirizadas ou internalizadas?
 - b. Quais são os departamentos que o departamento de marketing mais se relaciona? Finanças? Marketing?
- 3. Planejamento Marketing**
 - a. Planejamento de curto prazo.
 - b. Planejamento de longo prazo.
- 4. Quem e como toma as seguintes decisões?**
 - a. Busca e Levantamento de Informações de Mercado (Pesquisa) e Análise.
 - b. Desenvolvimento de Estratégia de Segmentação, Diferenciação e Posicionamento.
 - c. Desenvolvimento de Metas e Objetivos.
 - d. Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Produtos, Serviços e Inovação.
 - e. Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Preço.
 - f. Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Distribuição e Cadeias de Suprimentos.
 - g. Desenvolvimento do Mix de Marketing - Decisões de Promoção
 - h. Desenvolvimento e Manutenção do Relacionamento com o Consumidor
 - i. Desenvolvimento de Programas de Responsabilidade Social e Ética
- 5. Estrutura Informal**
 - a. Como e a relação informal entre as pessoas no departamento? As relações informais afetam as atividades das pessoas? Qual e a influencia dessa estrutura informal na estrutura formal?
 - b. Há conflitos entre pessoas dentro da organização devido a essas relações informais?
 - c. Analise da capacitação pessoal e profissional dos integrantes da área de marketing.