

## **MARKETING ESTRATÉGICO E A CRIAÇÃO DE UNIDADE DE NEGÓCIOS**

*Bento Alves da Costa Filho<sup>1</sup>*  
*Geraldo Luciano de Toledo<sup>2</sup>*

### **RESUMO**

O propósito principal deste artigo é proporcionar uma revisão da literatura pertinente à criação de novos negócios do ponto de vista do marketing estratégico. Inicialmente, são abordadas questões como identificação de oportunidades *versus* competências centrais, visando a descobrir o melhor equilíbrio entre as duas variáveis, caso exista alguma relação. Outros importantes aspectos no desenvolvimento de novos negócios são discutidos como posicionamento, estratégias de desempenho e crescimento, arquitetura organizacional e novos modelos de marketing de relacionamento. Enfatiza-se, ainda, o paradoxo que uma melhor estrutura organizacional melhor poderia resultar da falta de qualquer estrutura. O texto explora também a nova tendência no marketing de relacionamento, segundo a qual uma forma de fazer negócio, menos agressiva e mais elegante, poderia substituir o velho modelo contratual frio e racional, no limiar do próximo século.

### **INTRODUÇÃO**

O presente estudo tem o objetivo de examinar a literatura voltada para criação de novos negócios sob o enfoque de marketing estratégico. A metodologia adotada procurou, inicialmente, trabalhar

questões como identificação de oportunidades *versus* reconhecimento de competências centrais. Em seguida, foram abordados aspectos referentes a posicionamento, com destaque para os riscos de um posicionamento à revelia da empresa que pode advir de um *marketing mix* equivocado. Foram discutidas, ainda, opções estratégicas disponíveis de atuação, com base nas propostas de Porter, e estratégias de crescimento comentadas à luz do *timing* da empresa. Uma breve revisão de modelos de arquiteturas organizacionais abordou questões relevantes como as dificuldades por que passam empresas em rápido crescimento.

Por último, foi apresentado um modelo de marketing de relacionamento como suporte ao processo estratégico. O modelo considera não somente a satisfação das necessidades do consumidor, como ação fundamental da organização contemporânea, mas também a rede de relacionamentos “colaborativos” que se formam com todos os participantes da cadeia de valor como fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes. Trata-se, portanto, de uma forma eficaz e menos agressiva de atuação no mercado e de convívio com os competidores. O antigo formato, frio e racional, que permeia os relacionamentos de negócio com base em contratos formais vive um processo de declínio e aproxima-se da extinção.

### **Identificação de Oportunidades**

A atenta observação do ambiente econômico e setorial é sem dúvida uma das melhores fontes de descobertas de novos negócios. Muitos foram os produtos e serviços criados a partir de sinalizações emanadas do mercado. A rapidez imposta pela tecnologia da informação, por exemplo, praticamente obrigou as empresas financeiras a adotarem os serviços de *office banking* para se tornarem mais ágeis nas decisões financeiras. A Internet está promovendo uma verdadeira revolução na maneira de realizar negócios das empresas em geral. E nem sempre aquelas organizações tradicionais e bem estabelecidas são as que saem na frente quando as mudanças ocorridas no ambiente são descontínuas, num rompimento radical com o passado. Haja vista a grande quantidade de novas empresas que têm se destacado, no comércio eletrônico, como *Amazon*,

---

<sup>1</sup> Bacharel, Mestre e Doutorando em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo com especialização em Marketing. Desenvolve pesquisas acadêmicas nas áreas de desenvolvimento de novos produtos, marketing estratégico, adoção de tecnologia e marketing no comércio eletrônico. E-mail: costaf@uol.com.br.

<sup>2</sup> Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. E-mail: gltoledo@usp.br.

*Yahoo, Dell Computers, e-Bay* etc., todas em sua maioria, com poucos anos de vida.

O modelo tradicional de planejamento proposto por Andrews<sup>3</sup>, em 1965, que é cíclico, está se tornando insuficiente para lidar com um ambiente extremamente dinâmico e em constante processo de mutação. Os sistemas de monitoramento ambiental precisam atuar em tempo real e não somente no período do ano que antecede o processo de planejamento. Aaker<sup>4</sup> propõe que os métodos de monitoramento do ambiente funcionem continuamente e sejam capazes de respostas rápidas. Este autor coloca, também, que a administração estratégica de marketing não deve aceitar o ambiente como um "dado" do problema. A estratégia deve ser pró-ativa, segundo ele, influenciando e/ou controlando, de maneira criativa ambientes governamental, sócio-cultural, tecnológico e econômico.

Um aspecto interessante a respeito de oportunidades é que nem sempre elas se encontram onde são procuradas. Produtos que se tornaram ícones do consumo mundial, como o *walkman* e o *jetski*, surgiram muito mais em função de as empresas criadoras terem reconhecido idéias geniais e dado espaço para estas idéias do que por terem seguido um processo tradicional de desenvolvimento de novos produtos. Sofisticados sistemas de informação, respaldados por tecnologia de informação de última geração, são muito úteis. Mas, é necessário mais do que isso. As idéias para novos negócios não podem pertencer a uma área ou departamento. É preciso que toda a empresa seja capaz de enxergar oportunidades, no ambiente, para atrair e manter clientes, finalidade maior de uma empresa, segundo Theodore Levitt.<sup>5</sup>

### Competências e Vocações

Uma das etapas fundamentais da administração estratégica de marketing é o que Aaker<sup>6</sup> chama de

auto-análise. Trata-se de um levantamento que visa a obter um entendimento detalhado sobre aspectos estratégicos como análise de *performance*, forças, fraquezas e problemas da organização. É um momento de grande importância para os profissionais de uma empresa já que dá oportunidade aos mesmos de refletirem, de forma honesta, sobre fraquezas e capacidades da organização. É preciso ter bem claro o rol de competências da empresa. É fundamental que a organização tenha consciência de suas habilidades essenciais dentro do processo de construção de sua estratégia. Prahalad e Hamel<sup>7</sup> batizaram estas habilidades de competências centrais (*core competences*), que eles definem como vocações naturais centradas em pessoas-chave que devem servir a toda a organização e não somente a uma divisão. As competências centrais se formam a partir do aprendizado coletivo da organização e envolvem a coordenação de habilidades diversas de produção e a integração de correntes múltiplas de tecnologia.

Mas é preciso estar atento, pois esse processo de aprendizagem nem sempre ocorre de forma fluida e intensa, principalmente em grandes corporações. A arquitetura organizacional de grandes empresas nem sempre permite que as habilidades aflorem naturalmente. Ao contrário, não é incomum que capacidades sejam abafadas logo no início do processo criativo. Bartlett e Ghoshal<sup>8</sup> destacam o aprendizado como atributo inato ao ser humano, que famílias, clãs e comunidades evoluíram ao longo do tempo, compartilhando informações e sintetizando conhecimentos como centro das interações sociais e propulsores do progresso coletivo. Mas estes mesmos autores alertam para o fato de que corporações modernas são concebidas de forma a restringir, impedir e mesmo matar este instinto natural humano. Fica claro que a etapa conhecida na administração estratégica como auto-análise, que parece um processo óbvio de listar pontos fortes e pontos fracos da organização, acaba não se tornando uma atividade tão simples.

<sup>3</sup> Andrews, Kenneth R. In Mintzberg, Henry; Quinn, J.B - *The strategy process: concepts, contexts, and cases* - Prentice-Hall, Inc., 1996.

<sup>4</sup> Aaker, David A. - *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, Inc. 1995, p 12.

<sup>5</sup> Levitt, Theodore, A Imaginação de Marketing, Atlas, 1985, p. 22.

<sup>6</sup> Aaker, David A., op.cit., p. 22.

<sup>7</sup> Prahalad, C.K; Hamel, Gary - The Core Competence of the Corporation - *Harvard Business Review*, May/June, 1990, pp 79-91.

<sup>8</sup> Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. - Beyond Strategic Planning to Organization Learning: Lifeblood of the Individualized Corporation - *Strategy & Leadership*, Jan/Feb, 1998, pp 34-41.

O desafio de descobrir vocações dentro das organizações encontra naquilo que Zaccarelli<sup>9</sup> chama de "moderna estratégia" um grande aliado. Isto porque, segundo esse autor, o planejamento sai da torre de marfim e desce ao nível operacional, o que atrai a atenção dos altos escalões da empresa para as habilidades básicas exercidas pelos níveis médio e inferior da administração, no *front* do atendimento ao cliente. Zaccarelli acrescenta que a moderna estratégia procura aperfeiçoar continuamente a estratégia de hoje, sem fazer planos grandiosos que perduram até serem invalidados pelo tempo. Anderson, Day e Rangan<sup>10</sup> confirmam esta abordagem mais realista do planejamento. Estes autores propõem que novos negócios sejam introduzidos por meio de pequenos experimentos, dos quais uma pequena porção é analisada cuidadosamente, e em caso de sinalizações positivas do mercado, a empresa deve responder rapidamente, transformando estes experimentos em produtos e serviços.

A observação atenta do desempenho das áreas operacionais da empresa e o foco nas habilidades básicas têm sido uma questão basilar do pensamento estratégico atual. É fazer com que a organização se auto-descubra e libere *expertises* contidas nas morosas interconexões corporativas. Prahalad<sup>11</sup> sustenta que "*Competir pelo futuro não é simplesmente fazer previsões. É também ter um forte desejo de ser rentável nos negócios atuais, um desejo que pressione enormemente a organização para que ela eleve seu nível de desempenho. É criar um círculo virtuoso, na organização, no qual você esteja inventando novos negócios continuamente, novas fontes de lucro e aumentando sempre a capacidade de alavancagem e rentabilidade dentro dos negócios atuais - ...*"

<sup>9</sup> Zaccarelli, Sergio B. - A Moderna Estratégia nas Empresas e o Velho Planejamento Estratégico - Revista de Administração de Empresas, vol 2, nº 5, pp.21-26.

<sup>10</sup> Anderson, E.; Day, George S.; Rangan, V.Kasturi - Strategic Channel Design - *Sloan Management Review*, Summer 1997, pp 59-69.

<sup>11</sup> In Gibson, Rowan - Repensando o Futuro, Makron, 1998, p. 44.

## O Nascimento da Unidade de Negócios

A abordagem clássica de Andrews<sup>12</sup> fala do nascimento da estratégia econômica, que vem a ser a conjugação de uma oportunidade ambiental com uma competência distinta da organização. A despeito das críticas já resgistradas anteriormente, principalmente ao caráter cíclico, a abordagem tradicional tem bastante força do ponto de vista da análise de criação de novos negócios. Portanto, é da combinação de oportunidades de mercado com a *expertise* empresarial que surgem os novos empreendimentos. Mas o simples fato de a organização saber-se capaz não é suficiente. É necessário que aquela habilidade, *expertise* ou competência seja levada ao mercado de forma sustentada. É preciso estar atento para não tomar estas como capacidades de produzir um determinado produto ou serviço. Este tipo de falta de visão de negócios foi apontada por Levitt<sup>13</sup> em um de seus textos mais conhecidos, *Miopia em Marketing*. Um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor e não como um processo de produção de bens, corrobora Kotler<sup>14</sup>, pois produtos são transitórios, mas necessidades básicas existirão sempre, segundo este autor.

Outro estrategista de marketing que confirma a orientação para o cliente é Cravens<sup>15</sup>, para quem o conceito de marketing<sup>16</sup> é um importante guia para a vantagem competitiva. Segundo esse autor, consumidores satisfeitos são capazes de criar vantagem competitiva sustentável para uma organização. Portanto, competência somente não basta. É necessário ter sensibilidade de mercado para o estabelecimento de relacionamentos duradouros e proveitosos para ambos, empresa e cliente.

## O Posicionamento do Novo Negócio

A forma como a empresa vai explorar a oportunidade de mercado identificada está intimamente ligada ao

<sup>12</sup> Andrews, Kenneth R. In Mintzberg, Henry; Quinn, J.B, op.cit., p. 48.

<sup>13</sup> Levitt, Theodore, *Miopia em Marketing*, *Harvard Business Review*, 1960

<sup>14</sup> Kotler, Philip - *Administração de Marketing* - Editora Atlas, 1994, p. 75.

<sup>15</sup> Cravens, David W. - *Strategic Marketing* - Richard D.Irwin Inc., 1994, pp 12-13.

<sup>16</sup> As pessoas consomem com base em suas necessidades.

conceito de posicionamento. Cravens<sup>17</sup> apresenta a estratégia de posicionamento como uma combinação de estratégias de produto, canal de distribuição, preço, e promoção que a empresa utiliza para se posicionar em relação aos competidores ao atender as necessidades e desejos de seu mercado-alvo. Este autor conclui que o conceito de posicionamento indica como a organização gostaria que os clientes percebessem o composto de marketing ou *marketing mix*.<sup>18</sup>

Uma característica fundamental do posicionamento é que, embora ele se inicie por meio de produtos, serviços, instituições ou pessoas, ele, de fato, ocorre na mente dos consumidores, conforme atestam Ries e Trout.<sup>19</sup> A disputa que as empresas travam para serem reconhecidas pelo mercado naquilo que fazem acontece, realmente, na cabeça dos clientes. Portanto, quando um bom trabalho de posicionamento é feito é muito difícil desbançar a empresa que o fez.

Mas não basta que, ao delinear sua estratégia, a organização elabore programas de ação para fixar-se na mente de seu público-alvo em atributos como preço, qualidade, imagem, pós-venda, *design*, etc. É preciso que o público-alvo assim reconheça a empresa. Ou seja, faz-se mister que o cliente identifique a organização por este atributo ou grupo de atributos estratégicos. Nem sempre o consumidor reconhece a organização da maneira como esta almeja em seus planejamentos. Empresas do ramo químico ou petroquímico, por exemplo, precisam estar muito atentas às suas imagens institucionais, em razão de serem vulneráveis a acidentes ecológicos como aqueles ocorridos no Alasca (Exxon), em 1989, na Suíça (Sandoz), em 1987, Cubatão (Petrobrás), em 1988.

Portanto, quando a empresa não se posiciona bem frente a seu público-alvo este último "assume", por conta própria, um posicionamento para esta empresa<sup>20</sup>. Não é incomum que grandes corporações sejam reconhecidas por seu público como "arrogantes", "insensíveis", "poluidoras" em razão de terem perdido a capacidade de ouvir os pró-

prios consumidores e outros públicos uma vez que foram acometidas pelos males do gigantismo. E a alta administração destas grandes empresas, por estarem longe dos consumidores, levam muito tempo até acreditarem de que forma estes consumidores verdadeiramente percebem a organização.

## Estratégias de Atuação

Definir a estratégia de atuação é uma das decisões mais importantes, após a decisão de entrar em um novo negócio ter sido tomada. Vários caminhos podem se apresentar. Michael Porter<sup>21</sup> apresenta três formas de atuação que chamou de *estratégias competitivas genéricas*, quais sejam: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A **liderança no custo total** consiste em ter o custo mais baixo da indústria mediante instalações em escala eficiente, controle rigoroso de despesas gerais, minimização de custos em áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas, publicidade. Perseguir a estratégia "liderança no custo total" proporciona retornos acima da média, mesmo em ambientes de intensa concorrência.

A **diferenciação** significa criar algo único dentro do âmbito da empresa. A diferenciação pode ser por imagem da marca (Nike), tecnologia (Intel), rede de fornecedores (Volkswagem, Resende,RJ), etc. A diferenciação, também, produz retornos acima da média, pois gera maior lealdade e menor sensibilidade a preços por parte dos consumidores, o que produz maiores margens.

A estratégia de **enfoque** consiste em concentrar-se num determinado segmento de clientes, numa linha de produtos ou num mercado geográfico. A premissa que está por trás desta estratégia é que a empresa é capaz de atender seu alvo estreito melhor que qualquer concorrente. O enfoque permite retornos acima da média, uma vez que produz custos baixos em comparação com os da indústria.

É interessante notar que Porter só acredita no sucesso de suas estratégias desde que cada uma delas seja adotada de maneira exclusiva. Ou seja, não se pode adotar, concorrentemente, mais de uma das estratégias genéricas sob o risco de se atingir um estado apático que aquele autor chamou de *meio-*

<sup>17</sup> Cravens, David W., op.cit. p. 99.

<sup>18</sup> Os 4 ps do modelo de Jerome McCarthy.

<sup>19</sup> Ries, Al; Trout, Jack - *Posicionamento - A batalha pela sua mente* - Pioneira, 1996.

<sup>20</sup> *Rubens Costa Santos*, publicação interna. Programa de Doutorado/FEA - Universidade de São Paulo. 1998.

<sup>21</sup> Porter, Michael - *Estratégia Competitiva* - Campus, 1986, pp. 49-54.

*termo*. Trata-se de uma situação estrategicamente pobre, que pode levar a uma baixa rentabilidade, uma vez que a empresa perde negócios de grandes volumes, pois, por não ter custos baixos, não pode oferecer preços baixos, e perde, da mesma forma, negócios com margens altas, tendo em vista que não se conseguiu diferenciação suficiente.

O trabalho de Porter tem sido alvo de críticas diversas. Carneiro *et.al*<sup>22</sup> fizeram um levantamento das principais restrições às estratégias genéricas. Com relação à *liderança no custo total*, os destaques são os seguintes:

- menor custo não significa necessariamente menor preço: é possível que o produtor embolse a vantagem de custo obtida; somente quando grandes negócios exigem preços menores é que esta pode passar a ser uma vantagem efetiva;
- não é uma vantagem sustentável a longo prazo se muitos a estiverem perseguindo;
- é difícil conhecer os custos dos concorrentes;
- desvia a atenção da empresa do mercado e de competidores para soluções internas.

As maiores críticas à estratégia de diferenciação apontam para o fato de que esta abrange um leque muito amplo de estratégias, merecendo serem desdobradas. Mintzberg<sup>23</sup> relaciona seis tipos de diferenciações possíveis, quais sejam: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e não-diferenciação. Vale notar que Mintzberg não vê esta última como uma estratégia menor, fadada ao fracasso e baixa rentabilidade. Segundo este autor, é possível ter sucesso com a não-diferenciação, que consiste em copiar outras empresas, desde que haja espaço no mercado para tal.

<sup>22</sup> Carneiro, J.M.T.; Cavalcanti, M.A.F.D.; Silva, J.F. - Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre - *Enanpad*, 1997 - Rio das Pedras, RJ.

<sup>23</sup> Mintzberg, Henry, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, *Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich - CT pp.1-67, 1988 IN Carneiro, J.M.T.; Cavalcanti, M.A.F.D.; Silva, J.F., op.cit.

## Estratégias de Crescimento

Crescer por meio de um novo negócio pode exigir muita criatividade dos profissionais envolvidos no processo. Conforme já comentado anteriormente, as melhores oportunidades não costumam ser evidentes nem fáceis de identificar. Kotler<sup>24</sup> apresenta as oportunidades de crescimento em três classes principais, quais sejam: crescimento intensivo, crescimento integrado e crescimento diversificado.

**Crescimento Intensivo:** estratégia que ocorre no âmbito dos negócios existentes. A primeira opção é aumentar a participação dos produtos atuais nos mercados atuais. É a chamada estratégia de penetração de mercado. Uma segunda opção é desenvolver novos mercados para produtos atuais; é a estratégia de desenvolvimento de mercado. A terceira opção é desenvolver produtos novos para mercados atuais: estratégia de desenvolvimento de produto. E por último, a estratégia de diversificação que seria o desenvolvimento de novos produtos para novos mercados. Este é o clássico modelo representado pela matriz de Ansoff.<sup>25</sup>

**Crescimento Integrado:** Estratégia que ocorre no âmbito da cadeia de valor da empresa, a qual adquire outra empresa integrante do sistema. Quando a aquisição ocorre "cadeia abaixo", fala-se em *integração para frente*. É o caso de um fabricante que adquire o controle de um atacadista ou varejista. Esta integração pode ser interessante, por exemplo, quando um determinado fabricante está interessado em controlar mais o modo como seu produto está sendo trabalhado no ponto-de-venda, junto ao consumidor final. Outro tipo de crescimento integrado, o da "cadeia acima", é a *integração para trás*. É o caso de um fabricante que compra empresas fornecedoras de insumos. Essa estratégia pode aparecer em casos em que haja risco de suspensão de fornecimento de algum tipo de insumo estratégico para o fabricante. O terceiro tipo de crescimento integrado é a *integração horizontal*, que é a compra de empresas do mesmo ramo de negócios. Pode-se dizer que este é o tipo de integração que mais tem ocorrido nos últimos anos, como resultado do fenômeno da globalização. A indústria bancária, no

<sup>24</sup> Kotler, Philip, op.cit., pp. 81-83.

<sup>25</sup> Ansoff, Igor - Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 1957, p.114 In Kotler, Philip, op.cit.

Brasil e no exterior, está vivendo um momento de intensas aquisições e fusões, com instituições estrangeiras adquirindo bancos nacionais de forma sistemática.

**Crescimento Diversificado:** trata-se, basicamente, de entrar em diferentes ramos de negócios. Este tipo de estratégia esteve em evidência nos anos setenta, quando era recomendada como forma de reduzir o risco de um conglomerado como um todo. Grandes corporações adotaram este modelo; a Ford vendia aparelhos de ar condicionado, a Chrysler estava também no ramo de refrigeradores, etc. Foi um modelo muito criticado porque as empresas adquirentes não tinham sinergia de negócio com as empresas adquiridas, o que causou muitos insucessos. Mas, no caso de negócios em fase de declínio, como a indústria de cigarros, a diversificação pode ser uma boa saída. É muito comum grandes fabricantes de cigarros entrarem no negócio de alimentos, como foi o caso da compra da RJR Nabisco pela Philip Morris.

As alternativas para crescimento de um negócio são muitas. Decidir-se por uma delas vai exigir da organização uma avaliação precisa do *timing* empresarial no qual a mesma está vivendo. Isto porque existe um tempo de perseguir idéias geniais, que num primeiro momento parecem absurdas até, mas que florescem graças à persistência de empreendedores obstinados. Esta é a fase em que o novo negócio costuma crescer bastante, aumentando geometricamente a quantidade de consumidores. É, ainda, a etapa em que o crescimento intensivo de produtos e mercados encontra seu auge. Mas, o que ocorre, historicamente, é aquele pequeno negócio - surgido de grandes idéias, claro - ir crescendo e se tornando tão grande que passa a ter os mesmos problemas que os de qualquer organização de grande porte. A partir deste momento, crescer significa, invariavelmente, adquirir novos negócios no mercado. Esta dinâmica de crescimento, intenso desenvolvimento de produtos e mercados até que se tenha tamanho suficiente, para, em seguida, passar a adquirir novos negócios, pode ser observada, exemplarmente, entre a fornada de novas empresas do ramo da tecnologia de informação que surgiram nos anos noventa. O exemplo da *Amazon* é bem pertinente. Inicialmente, o crescimento se deu por desenvolvimento de mercado e

produto (nova maneira de vender livros, via *Internet*). Após conquistar dezenas de milhões de clientes e se tornar conhecida mundialmente, a empresa está procurando expandir negócios pela prática de aquisição de novas empresas. Sabe-se, neste momento, por exemplo, do interesse da *Amazon* em ingressar no ramo de leilão eletrônico, considerando a possibilidade de adquirir empresas como *LivBid Inc*<sup>26</sup>.

### A Organização do Novo Negócio

A organização desenhada para um novo negócio deve merecer atenção especial dos agentes envolvidos. Quando um novo negócio surge, juntamente com uma pequena empresa, muitas vezes em garagens de jovens recém-formados, como foi o caso da Microsoft, Apple e mais recentemente Yahoo e Amazon Book, a questão organização não costuma apresentar maiores problemas. Empresas deste tipo nascem pequenas e ágeis, trazendo em seu bojo toda a capacidade e dinamismo de seus sócios empreendedores e visionários. Estas não possuem os inúmeros entraves que engessam grandes estruturas como áreas funcionais que se rivalizam, cadeias hierárquicas complexas, áreas de produtos tradicionais que resistem a inovações, etc. Portanto, negócios que afloram a partir de empresas que estão nascendo acabam tendo vantagem do ponto de vista de organização interna em relação a grandes corporações.

Os maiores problemas relativamente à organização costumam surgir juntamente com o aumento de tamanho das empresas. É interessante notar que as soluções organizacionais que vão surgindo e evoluindo costumam ser respostas ao problema de administrar estruturas produtivas gigantes. Mas estas estruturas, amiúde, estão voltadas para o operacional, para o funcionamento da grande empresa, restando pouco espaço, muitas vezes, para a geração de novos negócios. Tendo em vista a importância do fator organização no surgimento de um novo negócio, vale a pena revisar as estruturas organizacionais mais conhecidas.

Considere-se, inicialmente, a *estrutura simples*, que, no mundo real, é equivalente a inexistência de estrutura formal. É o tipo de organização, comumente

<sup>26</sup> *Business Week* -, Latin American Edition/May 31, 1999, pp. 48-55 - In the Ring: eBay vs Amazon.com.

adotado em pequenos negócios, onde o próprio dono costuma levar a cabo a maioria das atividades da empresa.<sup>27</sup> Existem poucas divisões das funções gerenciais, não havendo uma clara definição de quem é responsável por quê. Vale destacar que este é um dos tipos de organização mais favoráveis à criação de novos negócios. São empresas pequenas e ágeis cujas atividades giram em torno do brilhantismo de um ou mais sócios. Mintzberg<sup>28</sup> aponta a organização administrada pelo proprietário como o caso clássico da *organização empreendedora*, a qual procura ambientes dinâmicos, simples e não regulados. Mas a estrutura simples tem seus problemas. Tudo fica muito na dependência do sócio-fundador, que costuma ser bastante centralizador; na falta dele, a empresa fica órfã. Com o crescimento, vem a complexidade e, aí, a estrutura simples torna-se insuficiente para lidar com as operações. É preciso dividir as responsabilidades e funções. A partir deste momento, é possível que a estrutura funcional passe a ser mais produtiva do ponto de vista das operações.

A *estrutura funcional* tem por base as funções primárias que devem ser desempenhadas pela empresa<sup>29</sup> como produção, finanças, marketing, recursos humanos. Este é um tipo de organização mais adequado a empresas de médio porte, com uma estreita linha de produtos. Esta estrutura apresenta vantagens como um maior controle sobre as operações por parte da alta administração, em razão da fluidez natural com que as informações trafegam na empresa. Mas, com o crescimento, esta organização pode se tornar lenta, uma vez que os executivos do alto escalão passam a acumular demandas em excesso referentes ao dia-a-dia operacional, negligenciando a função estratégica em muitos casos.

Quando as operações aumentam muito, juntamente com a diversidade de produtos ofertados, outro tipo de organização pode passar a ser mais interessante, do ponto de vista da eficácia, a *estrutura multidivisional*. Foi o que aconteceu com a

General Motors<sup>30</sup>, no começo deste século, quando, sob o comando de Alfred Sloan, criou diversas divisões (*Cadillac, Buick, Oakland, Olds e Chevrolet*) que passaram a projetar diferentes carros para diferentes segmentos de mercado, mediante uma proposta de variedade de produtos. Sloan reergueu a GM, superando, em muito, a Ford que insistia, no conservadorismo de seu fundador, em oferecer um mesmo produto, o *Modelo T*, na mesma cor preta, a uma sociedade consumidora americana que se tornava cada vez mais desejosa de diversidade. A estrutura multidivisional é composta de unidades responsáveis por um mercado, serviço ou produto definido.<sup>31</sup> Dentro de cada divisão, por exemplo, costumam atuar estruturas funcionais como finanças, marketing, recursos humanos. É como se cada divisão fosse uma empresa independente, mas sob a orientação de um escritório central, responsável pela arquitetura estratégica da corporação. Uma das grandes vantagens deste tipo de estrutura é que cada divisão pode se concentrar nas oportunidades e problemas de seu ambiente particular de negócio. Há dedicação exclusiva do executivo chefe da divisão aos negócios da divisão, o que aumenta sobremaneira a eficiência da unidade. Como desvantagens, esta estrutura traz a questão da delimitação da responsabilidade do gerente da divisão, ou seja, quanto poder deve ter este gerente *vis-à-vis* o escritório central; o conflito da disputa que as divisões realizam por recursos da empresa-mãe; e a duplicação de funções em cada divisão. Prahalad<sup>32</sup> condena a forma como as divisões disputam e retêm pessoas de alta capacidade, impedindo que as *core competences* sejam exploradas pela corporação como um todo.

Como resposta às limitações da organização multidivisional deu-se o surgimento da *estrutura matricial*. Trata-se de uma combinação de estruturas como por exemplo **produto versus geografia**, ou **funcional versus divisional** operando em tandem<sup>33</sup>. As vantagens do modelo matricial são muitas, destaque devendo ser dado à integração que o mesmo promove entre as áreas técnicas, produtoras de

<sup>27</sup> Gerry, Johnson - *Exploring Corporate Strategy: text and cases* - Prentice Hall international (UK) Ltd, 1989.

<sup>28</sup> Mintzberg, Henry - *Criando Organizações Eficazes* - Atlas, 1995.

<sup>29</sup> Gerry, Johnson, *op.cit.*

<sup>30</sup> Milgrom, Paul; Roberts, John - *Economics, Organization and Management* - Prentice Hall, 1992

<sup>31</sup> Gerry, Johnson, *op.cit.*

<sup>32</sup> Prahalad, C.K; Hamel, Gary - The Core Competence of the Corporation - *Harvard Business Review*, May/June, 1990, pp 79-91.

<sup>33</sup> Gerry, Johnson, *op.cit.*

conhecimento, como P&D e as áreas funcionais de finanças, marketing, recursos humanos, já que a burocracia formal é substituída por contatos diretos entre os indivíduos. Além disso, a estrutura matricial aumenta a qualidade da tomada de decisões onde haja maior risco a uma das áreas envolvidas, aumenta a motivação e desenvolvimento administrativo por ser de natureza participativa e pelo alto envolvimento de todos os níveis gerenciais nas atividades. Os principais problemas da estrutura matricial são diluição de prioridades, decisões lentas e conflitos de papéis e responsabilidades. A diluição de prioridades ocorre porque cria-se um espírito onde "tudo" é importante na organização e merece ser debatido de forma igualitária, ficando difícil estabelecer um *ranking* de projetos e problemas a serem abordados. Um outro problema é que, em razão de a estrutura encorajar o debate entre grupos cujos interesses são concorrentes, há um prejuízo para a agilidade nas decisões. Também deve ser ressaltada a questão dos conflitos que surgem por conta da pouca clareza em relação à definição de papéis e responsabilidades, uma vez que, nesta estrutura, é comum que um profissional de P&D, por exemplo, se reporte ao gerente de P&D e ao gerente de marketing ao mesmo tempo.

### A Organização Segundo a Teoria dos Custos de Transação

Uma corrente de pensamento que tem dado bastante atenção à questão da organização é a teoria dos custos de transação ou *transaction cost analysis* (TCA). Segundo esta abordagem, as organizações existem para que se reduzam estes custos de transação. Para os economistas clássicos<sup>34</sup>, as transações ocorriam no mercado sem custos para as partes. É como se toda a sorte de estruturas onde ocorrem transações econômicas como empresas agropecuárias, industriais, de serviços, shopping centers, bolsas de valores, bolsa de mercadorias, bancos, corretoras, etc., pudessem ter existência sem que para isto fosse preciso que agentes econômicos não necessitassem desembol-

sar um centavo. Para Coase<sup>35</sup>, quando os economistas clássicos observam as regulamentações (que implicam custos de transação) que envolvem as transações de mercado<sup>36</sup>, eles, freqüentemente, assumem que estas regulamentações são tentativas de exercício de monopólio. Eles costumam ignorar uma explicação alternativa para estas regulamentações; a de que elas existem para reduzir os custos de transação e aumentar o volume de negócios.

Os principais custos de transação são os custos de coordenar e de motivar<sup>37</sup>. Os custos de coordenação são os custos necessários para a determinação de preços, para a existência de um local para a troca, onde compradores e vendedores possam se reunir. Por parte do vendedor, custos de coordenação são os recursos gastos em pesquisas, propagandas, em estabelecimento de preços, e são, também, os custos de transmissão da informação, para cima e para baixo na hierarquia organizacional. Por parte do comprador, custos de coordenação dizem respeito ao tempo gasto para escolher os melhores fornecedores e os melhores preços.

Os custos de transação associados à questão da motivação estão relacionados a dois problemas básicos: *assimetria de informações* e *compromisso imperfeito*. A assimetria de informações caracteriza-se pelo fato de uma das partes, em determinada transação, não possuir todas as informações relevantes para verificar se se trata de um bom negócio. No compromisso imperfeito uma das partes resolve não cumprir um contrato já pactuado e assinado. Os custos de coordenação e motivação remetem a importantes questões levantadas pela teoria dos custos de transação, quais sejam: racionalidade limitada (*bounded rationality*), informação privilegiada (*private information*), oportunismo, seleção adversa (*adverse selection*) e prejuízo moral (*moral hazard*).

O conceito de *racionalidade limitada* pressupõe que as pessoas não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo, não podem resolver problemas complexos de forma exata, sem custos, nem

<sup>34</sup> Smith, Adam - *A Riqueza das Nações - Investigação Sobre sua Natureza e suas Causas* - São Paulo, Abril Cultural, 1983.

<sup>35</sup> Coase, R.H. - *The Firm, The Market and The Law* - The University of Chicago Press, 1988.

<sup>36</sup> Mercado: uma coleção de compradores e vendedores que interagem, resultando na possibilidade de troca - Pindyck, R.S.; Rubinfeld, D.L. - *Microeconomics* - Prentice-Hall, Inc., 1995.

<sup>37</sup> Milgrom, Paul; Roberts, John - *Economics, Organization and Management* - Prentice Hall, 1992.



instantaneamente e não podem se comunicar livremente entre si sempre. As pessoas não podem prever tudo que pode acontecer, e sabem que o entendimento é falho muitas vezes, e que não podem conseguir, matematicamente, a melhor solução para problemas complexos.

A *informação privilegiada* ocorre quando custos e benefícios de um determinado contrato são conhecidos por apenas uma das partes. Um exemplo clássico é a venda de um carro usado. Normalmente, o vendedor conhece bem o veículo e não costuma abrir este conhecimento para o comprador, o qual tem de confiar no caráter daquele, se quiser fazer o negócio. A informação privilegiada pode dar espaço para *comportamentos oportunistas*. O vendedor pode ir em frente e realizar o negócio, mesmo sabendo que as condições do carro não são boas.

O problema da *seleção adversa* toma corpo na situação em que uma das partes possui informação privilegiada e mesmo assim vai em frente e realiza o contrato. É um comportamento oportunista *ex ante*. Um exemplo típico é o do indivíduo que, mesmo sabendo que tem uma doença grave, declara-se saudável ao contratar um seguro saúde.

Já o conceito de *moral hazard* difere da seleção adversa por se tratar de um comportamento oportunista *ex post*. Um tipo de problema que advém das limitações da racionalidade limitada e que pode levar ao *moral hazard* são os investimentos em ativos específicos. Ativos específicos são aqueles que só servem a um determinado tipo de relacionamento econômico<sup>38</sup>. Pelo modelo de produção das grandes montadoras de veículos, vigente no final do anos noventa, os fornecedores costumam criar uma estrutura de fornecimento dentro da própria montadora. Em caso de rompimento unilateral de contrato, por parte desta última, o fornecedor pode amargar os prejuízos de ter realizado investimentos em ativos por demais específicos.

As críticas que se fazem à Teoria dos Custos de Transação é que ela se utiliza de controles unilaterais por uma das partes dentro dos relacionamentos na cadeia de valor. No próximo tópico Weitz e Jap<sup>39</sup> fazem um contraponto entre os

relacionamentos unilaterais da Teoria dos Custos de Transação e os relacionamentos bilaterais marcados por consenso, participação e solidariedade. Talvez a maior crítica à TCT seja que as empresas não existem para economizar custos de transação, mas sim para atender as necessidades dos clientes.

### (Des)organizar para Criar

Os tópicos anteriores revisitaram diferentes formas por que passa a arquitetura organizacional em função de diferentes fases da evolução de uma empresa. Desde a completa falta de estrutura, nos negócios iniciantes, passando pela eficiência da estrutura funcional de negócios em crescimento, pela eficácia do modelo multidivisional em gigantes corporações, até a integrativa solução matricial obtendo ganhos competitivos simplesmente aproximando áreas de uma mesma empresa que muitas vezes não se conhecem. Foram evidenciadas, também, as vantagens de se conhecerem os custos de se coordenar e motivar, base de uma nova teoria, a Teoria dos Custos de Transação, que considera elementos importantes do comportamento humano nos negócios, os quais são essenciais para formar um sistema de incentivos eficiente. Com tudo isto, o mais irônico em relação à organização é que um dos modelos mais eficientes, do ponto de vista da geração de um novo negócio, é justamente a estrutura simples, que é, na verdade, a ausência de estrutura. É o formato que predomina nos negócios pequenos e emergentes, onde a liberdade para criar é a palavra de ordem.

### O Modelo de Relacionamento

A discussão sobre a evolução e influência da organização nos novos negócios, discorrida no item anterior, remete a importantes questões acerca da maneira como os relacionamentos inter-empresas devem ocorrer no terceiro milênio. Quais serão os fatores críticos para o bom relacionamento entre empresas? Os modelos atuais de relacionamento devem perdurar? Quais características deve ter um

<sup>38</sup> Milgrom, Paul; Roberts, John., *op.cit.*

<sup>39</sup> Weitz, B.A.; Jap, S.D. - Relationship Marketing and Distribution Channels - *Journal of the*

*Academy of Marketing Science*. vol.23, n° 4, pp 305-320.

futuro modelo de relacionamento transorganizacional?

Dahlstrom<sup>40</sup> apresenta três tipos de relacionamentos interorganizacionais: relacionamento mercado, alianças bilaterais e acordos unilaterais. O relacionamento mercado baseia-se em transações do tipo discretas, formais, por intermédio de acordos de curtíssimo prazo. Os serviços envolvidos são bastante comuns e as partes utilizam contratos, bastante padronizados, criados pela própria indústria. O relacionamento mercado é mais apropriado quando duas condições estão presentes: baixa incerteza ambiental e baixo nível de investimentos específicos. Ou seja, este tipo de relacionamento é mais interessantes desde que não haja expectativas de mudanças radicais no rumo dos negócios e quando as partes não precisam realizar grandes inversões para manter o relacionamento. As transações de *commodities* agrícolas representam um exemplo clássico de relacionamento mercado.

As alianças bilaterais, ao contrário do relacionamento mercado, são relacionamentos de longo prazo, com pouca formalidade, porém balizado por normas relacionais e decisões participativas. A atuação participativa permite, segundo Dahlstrom<sup>41</sup>, um melhor ajuste às incertezas do mercado, um melhor fluxo de informações, crucial para a performance das empresas envolvidas, facilitando o estabelecimento de roteiros para resolução de problemas por grupos de consenso e solidariedade. As alianças bilaterais são indicadas em ambientes de incerteza e quando altos investimentos específicos são necessários por parte das organizações envolvidas.

Os acordos unilaterais são realizados entre empresas, sendo que uma impõe regulamentos e estrutura de decisão à outra. São necessários controles formais, a exemplo do relacionamento mercado, para o cumprimento dos contratos. São formalizados, também, os procedimentos relatando responsabilidades, regras explícitas sobre respostas a contingências, regulamentos para resolução de problemas de entregas, programação de produção e outras funções logísticas.

<sup>40</sup> Dahlstrom, R.; McNeilly, K.M.; Speh, T.W. - Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services - *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol 24, nº 2, pp 110-124, 1996.

<sup>41</sup> Dahlstrom, R.; McNeilly, K.M.; Speh, T.W., *op.cit.*

Dahlstrom conclui que o importante para a atividade administrativa é reconhecer o contexto e o tipo de regulamentação nas quais as transações ocorrem. Com o aumento dos níveis de investimentos e maior volatilidade do ambiente, a organização deve buscar decisões compartilhadas com outras empresas visando a obter eficiência. Se estas não forem as condições, talvez seja mais interessante que as transações ocorram no âmbito de mercado. As transações que acontecem sob a égide do relacionamento mercado obtêm um nível satisfatório de eficiência com baixos custos irrecuperáveis (*sunk costs*)<sup>42</sup> e mínimas expectativas de qualidade, serviços e entrega.

Mudanças importantes no modo como as empresas interagem umas com as outras estão sendo registradas. As formas como o poder é utilizado dentro destas malhas de relacionamento são diversas. Weitz e Jap<sup>43</sup> identificaram que profissionais e acadêmicos têm mudado o foco de interesse, no que diz respeito a relacionamento de canais, da estrutura corporativa e convencional, que utiliza o poder como base, para relacionamentos entre empresas independentes envolvendo mecanismos normativos e contratuais de controle. Isto está ocorrendo, segundo estes autores, devido a três fatores principais, quais sejam: o desencantamento com a integração vertical; a consolidação e o aumento de poder de canais intermediários como atacadistas e varejistas; e o reconhecimento de se obterem vantagens estratégicas mediante o gerenciamento das atividades de canal. Weitz e Jap<sup>44</sup> criticam, também, o enfoque estreito e unilateral da Teoria dos Custos de Transação (Williamson<sup>45</sup>), onde a estrutura principal-agente implica o uso unilateral de controles por parte do principal, sem a importante participação da outra parte (agente) proporcionada pelo relacionamento bilateral. Weitz e Jap concluem que é necessário um melhor entendimento sobre como estes relacionamentos se desenvolvem, como eles são mantidos e como membros em relacionamentos convencionais lidam com incertezas advindas de investimentos específicos.

<sup>42</sup> Tradução livre.

<sup>43</sup> Weitz, B.A.; Jap, S.D. - Relationship Marketing and Distribution Channels - *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol.23, nº 4, pp. 305-320.

<sup>44</sup> Weitz, B.A.; Jap, S.D., *op.cit.*

<sup>45</sup> Williamson, Oliver - *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985.

O relacionamento cooperativo encontra respaldo nos trabalhos de Ravi S. Achrol<sup>46</sup>. Para esse autor, a organização clássica, multidivisionalizada e verticalmente integrada, que fez sucesso no século XX, não deve sobreviver num ambiente que promete ser rico em conhecimentos e ao mesmo tempo bastante turbulento do século XXI.

As organizações multidivisionais que preminaram neste século têm sofrido profundas reestruturações: *downsizing* em larga escala, desagregação de estruturas verticais, terceirização e eliminação de camadas gerenciais. Em substituição, estão ganhando espaço empresas mais enxutas, mais flexíveis, focadas em tecnologias e processos centrais, ligadas a uma rede de alianças estratégicas e parcerias com fornecedores, distribuidores e concorrentes.

As formas básicas de organização, já citadas anteriormente neste estudo, estruturas funcional, multidivisional e matricial foram importantes no contexto temporal em que foram utilizadas. A estrutura funcional teve seu auge no final do século XIX e início do século XX, quando a maioria das empresas de sucesso eram orientadas para produção, altamente padronizadas, buscavam custos baixos e altos volumes de produção. Este modelo funcionou bem numa época em que os mercados eram relativamente estáveis e o poder aquisitivo do consumidor baixo. Com a afluência do mercado, a partir da Segunda Guerra Mundial, os consumidores tornaram-se mais exigentes e endinheirados, fazendo com que as empresas se voltassem mais a produtos e mercados. Foi a era das corporações multidivisionalizadas. Mas estas mostraram-se limitadas em termos de coordenação interfuncional, dando lugar ao surgimento das estruturas matriciais que enfatizavam os relacionamentos laterais, aproximando as atividades de P&D às áreas funcionais.

Os novos modelos de organização procuram aproveitar ao máximo a rapidez, flexibilidade e agilidade proporcionadas pelos avanços da tecnologia da informação, principalmente a facilidade com que as empresas podem operar em redes mun-

ciais, podendo a *Internet* ser considerada um exemplo clássico do final dos anos noventa.

Entre os autores que desenvolvem modelos de relacionamento de rede, destaca-se Achrol<sup>47</sup>, que enfatiza que, na *network organization*, a satisfação das necessidades do cliente é um objetivo importante para a atividade de marketing, mas não suficiente. A ênfase deve ser em desenvolver um relacionamento duradouro baseado numa estrutura de benefícios de longo prazo e afinidade mútua entre compradores e vendedores. Novos elementos foram adicionados ao relacionamento, como, por exemplo, confiança, compromisso, normas sociais, etc. O interrelacionamento entre empresas deve evitar o modelo tradicional, onde planejamento, adaptações e a resolução de disputas costumam acontecer com base em barganha e negociação. Relacionamentos duradouros devem, preferencialmente, estar suportados em normas definidas e gerenciadas de forma coletiva pelas empresas participantes.

### Os Tipos de Organização de Rede

Quatro são os tipos de organizações de rede descritas no trabalho de Achrol<sup>48</sup>, quais sejam: rede interna de mercado; rede vertical de mercado; rede intermercado; e rede oportunidade.

A idéia central da rede interna de mercado é eliminar relações hierárquicas dentro dos limites da empresa, dando espaço a formas democráticas de controle. Neste modelo, não há espaço para os monopólios internos; existe completa liberdade de associação de tarefas; cada equipe ou mesmo um indivíduo é um centro de lucros; a remuneração é estritamente baseada em *performance*, e todos estão ligados por um sistema eletrônico de processamento de dados com liberdade de acesso à informação. As novas empresas, ágeis e globais, surgidas dentro do *cyberspace*, como Amazon, Yahoo, Dell Computer e Alta Vista, são bons exemplos de rede interna de mercado.

A rede vertical de mercado é um tipo de organização que congrega um grupo de empresas que opera orbitando em torno de uma empresa integradora, que desempenha muito mais funções de coordenação que de manufatura. Trata-se, na verdade, de uma "aliança

<sup>46</sup> Achrol, Ravi S. - Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm - *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol.25, n° 1, pp. 56-71, 1997.

<sup>47</sup> Achrol, Ravi S., *op.cit.*

<sup>48</sup> Achrol, Ravi S., *op.cit.*

funcional" já que todo o processo parece uma grande terceirização coordenada por uma empresa-mãe. O novo modelo de produção adotado por grandes montadoras de automóveis, onde os fornecedores instalam-se dentro daquelas, e os relacionamentos se dão de forma eletrônica, via EDI, pode ser um bom exemplo de rede vertical de mercado.

A rede *intermarket* ou intermercado é um fenômeno das economias japonesas e coreanas. São as chamados *keiretsu* e *chaebol*, definidas como afiliações institucionalizadas entre empresas que operam em diferentes indústrias e firmas ligadas por relacionamento vertical com estas, caracterizadas por fortes interconexões em compartilhamento de recursos, decisões estratégicas, cultura, identidade e padrões de ação coletiva. O elemento que mantém toda a rede intermercado coesa é um elaborado padrão de interdependência e reciprocidade.

A rede oportunidade pode ser definida como um grupo de empresas especializadas em diversos produtos, tecnologias, ou serviços que se coordenam em torno de projetos ou problemas temporários. A idéia central da rede oportunidade é uma organização de marketing especializada em coletar e disseminar informações de mercado, negociando, coordenando projetos para clientes e fornecedores, e regulamentando padrões de produto e de comportamento para as empresas participantes da rede. Seriam espécies de pequenas empresas de consultorias, ágeis e flexíveis, com capacidade de aprender (*learning organization*) a cada novo projeto temporário em que se envolvam.

### **Poder, Confiança e Normas Sociais nos Sistemas de Rede**

A mudança do paradigma atual de marketing, conhecido como diádico ou transacional, onde o importante é o relacionamento de duas partes, dominado por grandes empresas integradas verticalmente, para o novo paradigma de marketing de rede, que se caracteriza por uma ampla rede de alianças e parcerias, onde predominam organizações enxutas e mais especializadas, traz implicações importantes nas relações de poder, confiança e normas sociais.

O tipo de poder que predomina nos chamados relacionamentos diádicos é o poder de coordenação e controle utilizado, normalmente, por empresas dominantes sobre empresas dependentes. Este é um tipo de poder basicamente manipulativo, que se utiliza de recompensa, coerção e legitimação de autoridade para fazer com que haja cooperação entre os membros da rede. Nos relacionamentos de que fazem parte as *network organization*, o poder é exercido por intermédio de processos de socialização, revisões conjuntas e consenso. Experiência e tradição, nestes sistemas, valem muito mais do que competição. A questão que se coloca é como desenvolver uma cultura de solidariedade tão importante a um sistema de poder descentralizado, onde comitês, formados por membros das empresas, devem agir no interesse de toda a rede.

O relacionamento entre as *network organizations* deve ser permeado por confiança mútua. Cada empresa-membro dentro da rede espera que os outros membros ajam de forma sincera, leal e não oportunista. Achrol<sup>49</sup> comenta que confiança envolve risco, fé e um sistema de auto-verificação. Risco porque implica alguma incerteza sobre resultados, exigindo que se abra mão, em parte, de influência e controle. Fé, porque quando condições de fé mútua podem ser estabelecidas, comportamentos envolvendo a tomada de risco podem ter lugar. A auto-regulamentação porque o sistema deve ter condições de se auto-verificar ao invés de ser gerido por autoridade.

As normas sociais, nas trocas, são padrões de expectativa e aceitação de sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de um sistema de trocas que têm força de obrigações e pressões sociais<sup>50</sup>. Cinco normas são levantadas pela literatura: solidariedade, mutualidade, flexibilidade, integridade de papéis e harmonização de conflitos. A solidariedade é o senso de unidade entre os membros de uma rede. É uma norma de estabilidade, preservação e às vezes de sacrifício. Mutualidade diz respeito a agir no interesse coletivo, compartilhando futuros benefícios e prejuízos. Flexibilidade pode ser definida como expectativas bilaterais de que os termos de troca econômica estão sujeitos a modificações e adaptações, caso mudanças ambientais assim o exijam. Integridade de papéis, em

<sup>49</sup> Achrol, Ravi S., *op.cit.*

<sup>50</sup> Achrol, Ravi S., *op.cit.*

relacionamentos de longo prazo como entre as *network organization*, assume uma intrincada rede de normas internas, costumes sociais e expectativas futuras. A harmonização de conflitos nos relacionamentos *network* pode ser definida como um espírito de acomodação mútua, onde os sentimentos devem estar voltados para a resolução de conflitos.

Os benefícios da *network organization* são conseguidos quando se reconhece os ganhos gerenciais e econômicos que emergem quando a rede é concebida como uma mini-sociedade de trocas interdependente, recíproca, caracterizada por restrição de poder, compromisso, confiança, solidariedade, mutualidade, flexibilidade, integridade de papéis e harmonização de conflitos. Conforme o próprio Achrol afirma, tratam-se de variáveis e processos relativamente novos para pesquisadores em marketing, formando um sistema de gerenciamento bastante novo para os administradores nos Estados Unidos. É possível afirmar que trata-se de um sistema novo para a cultura ocidental de uma maneira geral, muito acostumada ao individualismo empresarial e à resolução de conflitos via litígio.

## CONCLUSÕES

O presente estudo teve o objetivo de analisar a literatura contemporânea sobre criação de novos negócios sob o enfoque do marketing estratégico. O método seguido foi revisar desde a identificação das oportunidades, passando pelo reconhecimento de competências internas, posicionamento de mercado, estratégias de atuação, modelos de organização, até a discussão de novos modelos de marketing de relacionamento.

Algumas constatações importantes foram levantadas ao longo das discussões sobre a criação de novos negócios. Na fase inicial, de identificação de oportunidades, por exemplo, verificou-se que o monitoramento ambiental deve ser uma atividade contínua e não pontual, como recomenda o tradicional modelo de planejamento de marketing. Sobre a análise interna, percebeu-se o quão importante é manter um ambiente dentro da organização que permita que a criatividade aflore naturalmente, trazendo novas idéias de negócio, pro-

cesso que costuma ser abafado, restrito ou mesmo sufocado em pesadas estruturas de grandes empresas. Mas o fato de a organização saber que tem competências centrais *per si* não é suficiente; é essencial que habilidades sejam levadas a mercado de forma não-míope, ou seja, o objetivo precípua deve ser a satisfação de necessidades do consumidor e não a criação de novos produtos. Quanto ao posicionamento, viu-se que todo o esforço de combinar um *mix* ideal de marketing tem por finalidade encontrar um espaço na mente do consumidor. É preciso estar atento para os posicionamentos que ocorrem à revelia da empresa, ou seja, o público-alvo não entende a estratégia que a organização tentou comunicar e assume um entendimento próprio e distorcido.

Com relação às estratégias de atuação e de crescimento verificou-se que, a despeito de todo o rol de possibilidades existentes, é fundamental que cada organização tenha a sensibilidade necessária para escolher as soluções que melhor se ajustem à sua realidade de negócios, devendo ser evitados os modismos do momento. Sobre organização, desperta a atenção o fato de que as arquiteturas organizacionais, que evoluíram ao longo do tempo, geralmente, procuram resolver o problema de administrar estruturas produtivas cada vez maiores. Pouco interesse, no entanto, tem sido direcionado a estruturas organizacionais que sejam capazes de criar novas alternativas de negócios de forma sustentada, revelando equipes de grande valor e reconhecendo competências centrais da empresa. Vale lembrar que uma das estruturas organizacionais mais criativas é justamente aquela em que não há estrutura alguma, como em pequenos negócios emergentes.

Por fim, foram apresentados novos modelos de marketing de relacionamento, onde não somente a satisfação do consumidor é levada em conta, mas também o modo como a empresa trabalha o seu relacionamento com toda a cadeia de valor, como fornecedores, distribuidores e outros públicos. Procurou-se destacar os benefícios das novas organizações de rede, que podem predominar em futuro próximo, onde os ganhos gerenciais e econômicos advêm de trocas que ocorrem em ambiente caracterizado por restrição de poder, compromisso, confiança, solidariedade, mutualidade, flexibilidade, integridade de papéis e harmonização de conflitos.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER**, David A. - *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, Inc. 1995
- ACHROL**, Ravi S. - Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm - *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol.25, n° 1, pp 56-71, 1997
- ANDERSON**, E.; Day, George S.; Rangan, V.Kasturi - Strategic Channel Design - *Sloan Management Review*, Summer 1997, pp 59-69
- ANDREWS**, Kenneth R. In **MINTZBERG**, Henry; Quinn, J.B - *The strategy process: concepts, contexts, and cases* - Prentice-Hall, Inc., 1996
- ANSOFF**, Igor - Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 1957
- BARTLETT**, C.A.; **GHOSHAL**, S. - Beyond Strategic Planning to Organization Learning: Lifeblood of the Individualized Corporation - *Strategy & Leadership*, Jan/Feb, 1998, pp 34-41
- BUSINESS WEEK** -, Latin American Edition/May 31, 1999, pp 48-55 - In the Ring: e Bay vs Amazon.com
- CARNEIRO**, J.M.T.; **CAVALCANTI**, M.A.F.D.; **SILVA**, J.F. - Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre - *Enanpad*, 1997 - Rio das Pedras, RJ
- COASE**, R.H. - *The Firm, The Market and The Law* - The University of Chicago Press, 1988
- CRAVENS**, David W. - *Strategic Marketing* - Richard D.Irwin Inc., 1994
- DAHLSTROM**, R.; **MCNEILLY**, K.M.; **SPEH**, T.W. - Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services - *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol 24, n° 2, pp 110-124, 1996
- GERRY**, Johnson - *Exploring Corporate Strategy: text and cases* - Prentice Hall international (UK) Ltd, 1989
- GIBSON**, Rowan - *Repensando o Futuro*, Makron, 1998
- KOTLER**, Philip - *Administração de Marketing* - Editora Atlas, 1994
- LEVITT**, Theodore, A *Imaginação de Marketing*, Atlas, 1985
- LEVITT**, Theodore, Miopia em Marketing, *Harvard Business Review*, 1960
- MILGROM**, Paul; **ROBERTS**, John - *Economics, Organization and Management* - Prentice Hall, 1992
- MINTZBERG**, Henry - *Criando Organizações Eficazes* - Atlas, 1995
- MINTZBERG**, Henry, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, *Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988 IN Carneiro, J.M.T.; Cavalcanti, M.A.F.D.; Silva, J.F.
- PINDYCK**, R.S.; **RUBINFELD**, D.L. - *Micro-economics* - Prentice-Hall, Inc., 1995
- PORTER**, Michael - *Estratégia Competitiva* - Campus, 1986
- PRAHALAD**, C.K; Hamel, Gary - The Core Competence of the Corporation - *Harvard Business Review*, May/June, 1990, pp 79-91
- RIES**, Al; **TROUT**, Jack - *Posicionamento - A batalha pela sua mente* - Pioneira, 1996
- SMITH**, Adam - A Riqueza das Nações - Investigação Sobre sua Natureza e suas Causas - São Paulo, Abril Cultural, 1983
- TOLEDO**, Geraldo Luciano e **SÓ** e **SILVA**, Fernando, Marketing e Competitividade, anais do 16° EN ANPAD - Encontro Nacional de Programas Pós-graduação em Administração, Canelas, RS, setembro de 1992, pp. 178-192.
- WEITZ**, B.A.; **JAP**, S.D. - Relationship Marketing and Distribution Channels - *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol. 23, n° 4, pp 305-320
- WILLIAMSON**, Oliver - *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985
- ZACCARELLI**, Sergio B. - A Moderna Estratégia nas Empresas e o Velho Planejamento Estratégico - *Revista de Administração de Empresas*, vol 2, n° 5, pp.21-26