

**Área temática: Administração Geral**

**Título do trabalho: Estrutura e Estratégia: Evolução de Paradigmas**

**AUTORES**

**JANAINA DE MOURA ENGRACIA GIRALDI**

Universidade de São Paulo  
janaina\_giraldi@yahoo.com.br

**FERNANDO CARVALHO DE ALMEIDA**

Universidade de São Paulo  
fernando\_c\_de\_almeida@yahoo.com.br

**ALFREDO JOSÉ MACHADO NETO**

Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF)  
alfredo@facef.br

**Resumo**

O presente trabalho analisa as relações de interdependência existentes entre a estrutura da empresa e as estratégias a serem implementadas. É feita uma breve revisão da literatura sobre estratégia, administração estratégica e as diversas formas de conduzir a implementação das que se apresentam como as mais adequadas à consecução dos objetivos organizacionais. Foram analisados os modelos tradicionais de estrutura organizacional, bem como as vantagens e desvantagens estratégicas que cada um apresenta. Por fim, foram estudadas as abordagens de diferentes autores sobre as relações de interdependência entre a estrutura da empresa e as suas estratégias. Em conclusão, verifica-se que, embora as estratégias da empresa possam ser fixadas a partir da análise da sua estrutura organizacional, dos seus pontos fortes e fracos, esta atitude nem sempre é viável. Numa época em que as tecnologias evoluem de forma extremamente rápida e a competitividade se acelera em nível global, a possibilidade maior que se apresenta, é a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis, que possam se modificar rapidamente, para atender às estratégias capazes de permitir a adequada inserção da empresa em um ambiente externo extremamente volátil.

**Abstract**

The present paper analyses the interdependency relations that exist between one organization's structure and the strategies to be implemented. A brief literature review is done, approaching concepts related to strategy, strategic management and the several ways of conducting the implementation of those considered being more adequate for reaching the organization objectives. The traditional models of organizational structure were analyzed, as well as the advantages and disadvantages of each one of them. Finally, some approaches of different authors with regard to the interdependency relations between the firm's structure and its strategies were investigated. In conclusion, it was verified that, although a firm strategies can be implemented from an analysis of its organizational structure, and from its strong and weak points, this attitude is not always feasible. In this current age, where technologies evolve in a extremely fast pace and the competitiveness speeds up in a global level, the best possibility is the need for flexible organizational structures that can be quickly modified, in order to serve the strategies that are able to allow for an adequate introduction of the firm in an extremely volatile external environment.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, estratégia, ambiente.

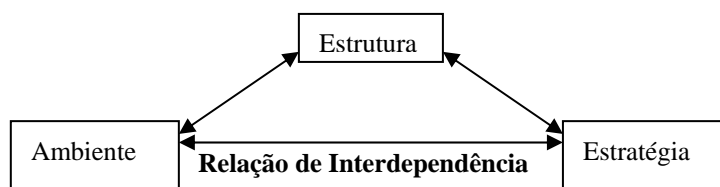
## Estrutura e Estratégia: Evolução de Paradigmas

### Introdução

A relação dinâmica entre a estrutura organizacional de uma empresa e de sua estratégia foi observada por Chandler (1998), quando analisou a evolução de quatro grandes empresas norte americanas, cujo estudo apresentou, em 1966, na primeira edição de seu livro. A estratégia que uma empresa persegue e a sua estrutura organizacional são formadas de maneira interdependente, cada uma influenciando e sendo influenciada pela outra (MINTZBERG, 1991; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999; PEARCE; ROBINSON, 2000).

Este artigo retoma esta discussão, procurando identificar de que maneira tem ocorrido esta inter-relação, procurando entender de que maneira a relação estrutura-estratégia evoluiu nos últimos anos e como se deu esta evolução. Podemos então notar a partir da evolução da formatação da estrutura organizacional, a influência determinante de um terceiro fator no processo de definição do binômio estrutura-estratégia, que é o ambiente no qual a organização está inserida. Neste sentido não só a estrutura e estratégia se desenvolvem de maneira interdependente, mas também o ambiente que as influencia, é influenciado pelas estratégias e atuação da empresa, conforme mostrado na Figura 1.

**Figura 1** – Relações entre estrutura, estratégia e ambiente.



### 1. Evolução da estrutura organizacional

Segundo Shrivastava (1994), a estrutura organizacional refere-se ao padrão de autoridade e relações de responsabilidade que existem em uma organização. Uma estrutura organizacional nasce para resolver ou para estabelecer um padrão de coordenação das atividades de uma organização.

Mintzberg (1991) identificou sete tipos de organização determinados pelo tipo de atividade que deve ser coordenado em cada uma das organizações, dentre os quais destacamos os quatro mais expressivos (Tabela 1).

**Tabela 1** – Configurações Organizacionais de Mintzberg

Configuração	Mecanismo de coordenação principal	Parte chave da organização	Exemplos
Organização empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Pequenos núcleos empreendedores
Organização máquina	Padronização dos processos de trabalho	Estrutura técnica	Linhas de produção
Organização profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Empresas de projetos de engenharia, empresas de consultoria
Organização diversificada	Padronização de resultados	Linha média	Coordenação de multinacionais

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (1991).

Os padrões de autoridade e de coordenação e as relações de autoridade evoluíram consideravelmente ao longo das últimas décadas. A estrutura de maior longevidade tem sido a estrutura hierárquica, que permitiu gerir de maneira bastante eficiente organizações de diferentes tipos ao longo dos séculos. As organizações militares, na época romana, são um tipo exemplar de estrutura hierárquica que permitiu ao império romano comandar e controlar uma vastíssima extensão territorial indo da África à Europa há 2000 anos.

O modelo hierárquico operou de maneira eficaz também na gestão da Igreja. A estrutura hierárquica era o modelo ideal de organização no império romano, e era também o modelo ideal e praticamente único de organização até as primeiras décadas do século 20. A estrutura hierárquica permitia a coordenação e comunicação eficaz das atividades da organização. Através da hierarquia, os diferentes níveis da organização transmitem o comando, as ordens, as instruções aos níveis mais baixos da estrutura organizacional. Através da hierarquia estes níveis organizacionais consolidam as informações e reportam o andamento e os resultados dos níveis operacionais. A estrutura organizacional hierárquica foi, portanto, o meio mais correntemente utilizado para resolver os problemas de comunicação e coordenação dentro das organizações ao longo dos séculos.

A essência do desenho ou estrutura organizacional é a manipulação de uma série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e o alcance da coordenação (MINTZBERG, 1991). Um número de fatores situacionais ou contingenciais influenciam a escolha desses parâmetros, e vice versa. Entre eles, incluem-se: idade e tamanho da organização, seu sistema técnico de produção, características do ambiente (estabilidade e complexidade), e o sistema de poder. Todos esses elementos combinam-se para formar as configurações organizacionais.

Com o desenvolvimento da economia mundial, grandes corporações começaram a surgir e a estrutura hierárquica se expandiu nas multinacionais, fazendo surgir as estruturas multi-divisionais. A estrutura multi-divisional compreende um conjunto de divisões autônomas coordenadas por um escritório central, o qual tem a assistência de um apoio corporativo que fornece informações sobre o ambiente interno e externo. A estrutura multi-divisional organiza-se por linhas de produto, unidades de negócios relacionados, geografia, ou tipo de cliente (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999).

A estrutura organizacional de hierarquia trazia, no entanto, certos conflitos de coordenação, provocando competição e disputas entre as áreas funcionais estabelecidas pela estruturas hierárquicas. As dificuldades de comunicação entre as diferentes funções da organização (Marketing, Produção, Finanças, etc.), provocavam uma diferença de entendimento das necessidades e objetivos da organização gerando uma disputa entre as áreas funcionais (LESCA; ALMEIDA, 1994). A área funcional de Finanças reclamando dos gastos e controlando os custos da área de Produção, a área de Produção reclamando da área de Marketing que vende o que não tem e a área de Marketing reclamando da área de Produção que não entende as necessidades do cliente. Isto para citar alguns exemplos.

Para melhor adaptar a estrutura organizacional às necessidades de comunicação e provocar uma maior interação entre as áreas, surgiu a estrutura matricial. Nesse tipo de estrutura, a empresa é organizada juntamente com dimensões múltiplas. Qualquer combinação de dimensões pode ser usada. Por exemplo, as estruturas matriciais podem incluir grupos de produtos e departamentos funcionais. Os indivíduos que trabalham nas interseções da matriz reportam-se para duas hierarquias (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999).<sup>1</sup>

Com a evolução do ambiente no qual as organizações estão inseridas e em particular com o impacto das novas tecnologias de informação, Drucker (1988) constatou que estava surgindo uma nova forma de organização que não era mais baseada em hierarquias, coordenação e controle, mas nas competências dos indivíduos que a compõem. Os exemplos destas novas formas de coordenação eram as orquestras que tem um conjunto de especialistas, liderados, de certa forma, pelo maestro. Drucker (1988) constatou que as empresas estavam identificando a necessidade de se tornarem mais flexíveis e modelos hierárquicos ou mesmo matriciais eram rígidos para darem conta de um ambiente mais dinâmico e turbulento que se iniciou nos anos 80.

As estruturas convencionais abriram espaço para novos modelos de organização: as organizações por processos e as organizações baseadas em equipes. Menores e mais flexíveis,

essas estruturas dão conta da dinâmica do ambiente, compreendem melhor as necessidades do processo e concentram as competências necessárias a desenvolver estes processos (DAVENPORT, 1990).

Pode-se notar que o que está por trás desta mudança é o modo de coordenação das atividades. A coordenação hierárquica, que era a coordenação possível para as atividades realizadas por uma organização, deu espaço à coordenação por mercados (WILLIAMSON, 1975). A tecnologia de informação teve um papel determinante nessa mudança, que se tornou uma poderosa arma para gerir habilidades e gerar vantagem competitiva (APPLEGATE *et al.*, 1996).

Percebe-se então uma mudança progressiva nos processos de coordenação das atividades nas empresas, na maneira como elas estruturam suas atividades e como a estrutura organizacional vem se adaptando às imposições, ou visto de outro modo, às oportunidades oferecidas pelo ambiente. Uma estrutura hierárquica que definia claramente as fronteiras das atividades de uma organização vai se diluindo e as formas organizacionais de uma empresa vão se misturando às atividades organizacionais de outras empresas. Os processos organizacionais vão além das fronteiras de uma organização e se concluem ao longo de diversas organizações que se entrelaçam.

Surge, dessa forma, um tipo de estrutura que pode ser definida como estrutura de rede. A unidade básica do desenho em uma estrutura de rede é o empregado, mais do que um trabalho ou uma tarefa específica. Os empregados podem contribuir para múltiplas tarefas organizacionais ou podem ser reconfigurados e recombinaos à medida que as tarefas da organização mudam (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999). As competências individuais vão além de fronteiras funcionais da empresa, as parcerias entre empresas garantem a geração dos resultados de cada uma das integrantes. Células organizacionais surgem para interagir dentro e fora da empresa na realização das tarefas organizacionais (ALMEIDA, 1995).

## **2. Estratégia**

As definições de estratégia são muito numerosas, existindo não apenas pontos comuns entre elas, como também, divergências entre os autores ou as formas específicas que utilizam para a abordagem do problema (NICOLAU, 2001). Das diferentes definições de estratégia que podemos encontrar na literatura, podemos destacar as principais preocupações de cada um dos autores.

Estratégia é um modelo ou um plano (QUINN, 1980; JAUCH; GLUECK, 1980). Estratégia é a identificação de objetivos e metas (CHANDLER, 1962; LEARNED; CRISTENSEN; ANDREWS; GUTH, 1965; STEINER; MINER, 1977; JAUCH; GLUECK, 1980; QUINN, 1980). Faz parte da estratégia também a alocação de recursos ou meios (CHANDLER, 1962; THIETART, 1984; HOFFER; SCHENDEL, 1978; RAMANANSTSOA, 1984). Na formulação da estratégia deve-se considerar o ambiente onde está inserida a organização (ANSOFF, 1965; KATZ, 1970; HOFFER; SCHENDEL, 1978; JAUCH; GLUECK, 1980; MINTZBERG, 1988; QUINN, 1980).

Não é desprezada a vontade da organização e do corpo diretivo na formulação da estratégia (MARTINET, 1984; HAX; MAJLUF, 1988) e bem como a consideração das forças e fraquezas da organização (STEINER; MINER, 1977). A estratégia de uma empresa significa a definição de padrões (MINTZBERG, 1988; LEARNED; CRISTENSEN; ANDREWS; GUTH, 1965; HOFFER; SCHENDEL, 1978), o estabelecimento de um conjunto de ações a serem implementadas (CHANDLER, 1962; KATZ, 1970; QUINN, 1980; PORTER, 1980), de competências que serão empregadas (QUINN, 1980), de regras e critérios de tomada de decisão (ANSOFF, 1965, MARTINET, 1984; THIETART, 1984; MINTZBERG, 1988a).

Leva em consideração a concorrência (QUINN, 1980; PORTER, 1980) e as forças competitivas (PORTER, 1980).

Pode-se então definir estratégia como sendo a identificação e estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, bem como de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências, levando em conta as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes. Esse processo envolve critérios de decisão, a ação da concorrência, assim como das outras forças competitivas.

Segundo Fahey (1999), gestão estratégica é o desafio mais importante com que se defronta qualquer organização privada ou pública, pois implica em estabelecer as bases para o êxito da empresa no futuro e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados atuais. Com a evolução do ambiente competitivo, a visão da maneira como a estratégia de uma empresa deve ser definida evoluiu, também, ao longo das últimas décadas. Nos anos cinquenta aparecem os primeiros modelos de planejamento estratégico. Gilmore e Bradenburg (1962) esboçam pela primeira vez o planejamento estratégico de maneira formalizada.

Mas é Andrews (1971), que formaliza os conceitos da escola de Harvard de planejamento estratégico. Consagra em seu livro *The Concept of Corporate Strategy*, um longo desenvolvimento do conceito de estratégia. Identifica a estratégia como sendo formada de quatro componentes principais: (1) as oportunidades do mercado, (2) as competências e os recursos, (3) os valores pessoais e as aspirações dos dirigentes, e (4) a responsabilidade social da empresa.

A escola de posicionamento de mercado se desenvolve ao longo das décadas de 60 e 70. Neste período, o estabelecimento de estratégias da empresa era formalizado através de um planejamento, ou de um plano de longo prazo. O ambiente competitivo estável permitia que se visualizassem os destinos das empresas para os próximos cinco ou dez anos. Nesta época, planejar era uma questão de projetar um crescimento a partir do crescimento observado no passado. Por sua vez, a década de oitenta é uma década de mudança. A indústria japonesa se destaca e desestabiliza a hegemonia norte americana, que vai atrás de novos paradigmas de planejamento mais adaptados a um ambiente mutante.

#### **4. Estrutura segue a estratégia**

Após pesquisas e debates na literatura, a conclusão foi que a melhor estrutura organizacional está vinculada à estratégia da empresa (PEARSON; ROBINSON, 2000). Desde o desenho da estrutura organizacional, até as atividades-chave e os recursos estruturais da empresa, tudo deve ser alinhado com as necessidades da estratégia definida para a empresa.

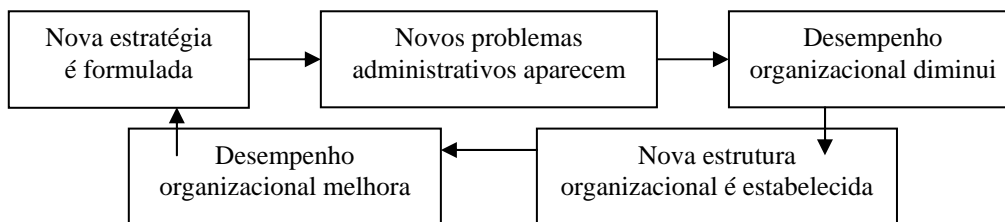
Peters e Waterman (1980) propõem que a eficácia organizacional não depende apenas da relação estratégia e estrutura, mas de uma relação mais complexa entre sete fatores (*McKinsey 7-S Framework*). O sucesso da empresa depende da estratégia e da estrutura, mas também dos sistemas, estilo, habilidades, pessoas, valores compartilhados. Os autores ressaltam, ainda, que estes componentes podem ser agrupados em três "alavancas" básicas pelas quais os gerentes podem implementar a estratégia. A primeira alavanca é a estrutura - o modo básico como as diferentes atividades da empresa são organizadas. A segunda é a liderança, abrangendo a necessidade de estabelecer um estilo efetivo, como também o pessoal necessário e habilitado para executar a estratégia. A terceira alavanca é a cultura - os valores compartilhados que criam as normas de comportamento individual e o tom da organização.

As mudanças na estratégia em geral requerem também mudanças no modo como uma organização é estruturada, por duas razões principais (DAVID, 2002). Em primeiro lugar, a estrutura, em grande parte, dita como os objetivos e as políticas serão estabelecidos. Por exemplo, objetivos e políticas estabelecidas sob uma estrutura organizacional geográfica são expressos em termos geográficos.

A segunda principal razão pela qual as mudanças na estratégia geralmente implicam em mudanças na estrutura da organização é o fato da estrutura determinar como os recursos serão alocados. Se uma organização é estruturada baseada em grupos de clientes, então os recursos serão alocados desta maneira. A reorientação estrutural em geral torna-se parte da implementação da estratégia. As mudanças na estratégia levam a mudanças na estrutura organizacional. Para David (2002), a estrutura deve ser desenhada para facilitar a busca estratégica da empresa e, portanto, segue a estratégia.

Chandler (1998) estudou a estrutura e a estratégia de quatro grandes empresas norte-americanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears, Roebuck), nas décadas de vinte e trinta, concluindo que as mudanças na estrutura organizacional dessas empresas eram motivadas por mudanças nas estratégias que perseguiam e que estavam associadas com as mudanças nas condições externas enfrentadas por elas. Para o autor, as decisões estratégicas têm por objetivo a distribuição, no longo prazo, dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos e essenciais recursos, como forma de assegurar a saúde continuada e o crescimento futuro do empreendimento. A natureza do investimento nestes recursos é que vai determinar a direção, o crescimento e a subsequente mudança estrutural da empresa. Chandler (1998) desenvolveu uma seqüência estrutural em particular para ser repetida à medida que as organizações crescem e mudam suas estratégias com o tempo, mostrada na Figura 2.

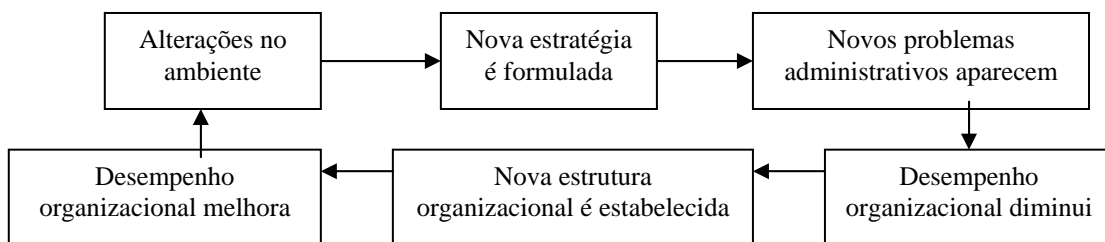
**Figura 2** – Relacionamento estratégia-estrutura de Chandler



Fonte: David, 2002.

Richers (1981), em seu estudo, desloca o enfoque da investigação de Chandler para a relação empresa/ambiente. Para tal, parte da pergunta: Se a estratégia determina a estrutura, o que determina a estratégia? Para o autor, a estratégia é uma função do ambiente, pois deve ser moldada a partir da interpretação e projeção das oportunidades e ameaças externas à organização. Uma implicação desse fato afirma que a função de atingir uma maior eficácia empresarial não se restringe a compreender os fenômenos que levam a uma melhor adaptação da estrutura organizacional à estratégia, mas se estende a analisar e escolher a estratégia mais adequada ao meio ambiente em que a empresa opera. Dessa forma, os autores do presente trabalho propõem uma alteração na seqüência estrutural de Chandler (1998), apresentada na Figura 3, na qual as alterações no ambiente geram a necessidade de revisão da estratégia da empresa.

**Figura 3** – Relacionamento estratégia-estrutura de Chandler



Fonte: Adaptado de David, 2002.

Assim como Mintzberg (1991), David (2002) entende que não existe um desenho ou estrutura organizacional ótimo para uma dada estratégia ou tipo de organização. Além disso, como

existem numerosas forças internas e externas que afetam a organização, nenhuma empresa poderia mudar a sua estrutura em resposta a cada uma dessas forças, pois isso levaria ao caos. Porém, quando uma empresa muda a sua estratégia, a estrutura organizacional existente pode tornar-se ineficaz (DAVID, 2002). Os sintomas de uma estrutura organizacional ineficaz incluem: muitos níveis de administração, muitas reuniões freqüentadas por muitas pessoas, muita atenção sendo direcionada à resolução de conflitos interdepartamentais, muitos objetivos que não foram alcançados. As mudanças na estrutura podem facilitar o esforço de implementação da estratégia, mas as mudanças na estrutura não irão transformar uma estratégia mal elaborada e ineficaz.

Segundo Besanko, Dranove e Shanley (1999), a idéia de que a estrutura segue a estratégia aplica-se às empresas que competem internacionalmente. As empresas multinacionais, à medida que crescem, encontram pressões para a coordenação entre os países e para a especialização de países em certas atividades, especialmente empresas com tecnologias que permitem ganhos substanciais de escala e economias de escopo. Empresas que perseguem uma estratégia global procuram utilizar estruturas organizacionais flexíveis, que combinem a estrutura matricial e a estrutura de rede.

Hitt, Ireland e Hoskisson (1997) apresentam modificações em estruturas organizacionais para que, segundo os autores, a implementação eficaz das estratégias de liderança em custo, diferenciação, estratégia integrada de baixo custo/diferenciação, e foco aconteça, apresentadas a seguir.

**1. Usando a estrutura funcional para implementar a estratégia de liderança em custo:** as características estruturais de especialização, centralização e formalização desempenham papéis importantes na implementação bem sucedida da estratégia de liderança em custo. A implementação bem sucedida da estratégia de liderança em custo requer uma estrutura organizacional com forte especialização de tarefas (para reduzir os custos através da eficiência alcançada), forte centralização das tomadas de decisão (para coordenar cuidadosamente as atividades através das funções organizacionais), e forte formalização dos procedimentos e regras de trabalho (para promover uma maior eficiência de operações). Este tipo de estrutura funcional encoraja a emergência de uma cultura de baixo custo – uma cultura na qual todos os empregados procuram formas de reduzir os custos unitários para níveis menores do que aqueles da concorrência.

**2. Usando a estrutura funcional para implementar a estratégia de diferenciação:** a implementação bem sucedida da estratégia de diferenciação ocorre quando a estrutura funcional é utilizada de forma a descentralizar a tomada de decisões. Diferentemente da estratégia de liderança em custo, onde a coordenação e a integração das atividades funcionais acontecem por meio da centralização da tomada de decisões, a estrutura funcional utilizada para implementar a estratégia de diferenciação necessita que todas as pessoas na organização aprendam como coordenar e integrar as suas atividades de forma eficaz. As funções de marketing e P&D em geral são enfatizadas na estrutura funcional de uma organização com estratégia de diferenciação. A implementação da estratégia de diferenciação é afetada negativamente quando a empresa possui centralização e formalização extensivas, especialmente em um ambiente mutável. Assim, a estrutura geral da organização necessita ser flexível e as tarefas menos estruturadas.

**3. Usando a estrutura funcional para implementar a estratégia integrada de liderança em custo e diferenciação:** para implementar a estratégia integrada de baixo custo/diferenciação, empresas procuram oferecer um valor diferente daquele oferecido pelas empresas de baixo custo e empresas diferenciadas. Para que a implementação desta estratégia seja bem sucedida, os gerentes têm o desafio de formar uma estrutura organizacional que permita o desenvolvimento de características diferenciadas dos produtos, enquanto que os

custos (comparativamente com os da concorrência) são reduzidos. Em geral a estrutura funcional deve ser suplementada pela coordenação horizontal, como times inter-funcionais e uma forte cultura organizacional.

**4. Usando a estrutura simples para implementar as estratégias de foco:** muitas estratégias de foco são implementadas eficazmente através de uma estrutura organizacional do tipo simples. Em um dado momento, porém, o volume crescente de receitas de vendas resultantes do sucesso da empresa demanda uma mudança na estrutura, de simples para funcional. O desafio gerencial é reconhecer o momento desta mudança. As empresas com estratégia de foco tendem a possuir níveis baixos de especialização e formalização, e poucas decisões sobre as atividades são centralizadas.

**5. Usando a estrutura de área geográfica mundial para implementar a estratégia multidoméstica:** a estratégia multidoméstica é uma estratégia na qual as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para as unidades de negócios em cada país, a fim de facilitar a personalização dos produtos aos mercados locais. A estrutura de área geográfica mundial é utilizada para implementar a estratégia multidoméstica. Este tipo de estrutura organizacional é uma forma estrutural na qual os interesses nacionais predominam e os esforços dos gerentes locais para satisfazer as diferenças culturais são facilitados. A estrutura de área geográfica mundial requer pouca coordenação entre os diferentes mercados/países e, por isso, não há necessidade de mecanismos de integração entre as divisões da estrutura. Dessa forma, a formalização é baixa e a coordenação entre as unidades é geralmente informal. A principal desvantagem da combinação da estratégia multidoméstica e da estrutura de área geográfica mundial é a inabilidade de criar eficiência global.

## **5. Estratégia segue a estrutura**

Para David (2002), a estrutura organizacional de uma empresa pode e realmente influencia a estratégia. As estratégias formuladas precisam ser implementáveis, por isso, se uma nova estratégia requisitar grandes mudanças estruturais, ela não será considerada uma opção atraente. Neste sentido, a estrutura pode moldar a escolha das estratégias.

A estrutura influencia a estratégia, pois o conhecimento crítico e as capacidades analíticas em grandes empresas estão dispersas através da empresa, ao invés de estarem concentradas nos gerentes de alto escalão (HAMOND apud BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999). Isto significa que a estrutura de uma empresa determina como e em que ordem os tomadores de decisão de nível mais baixo se encontram para contribuir com suas informações para as decisões corporativas.

A estrutura determina as ordens do dia para os gerentes de alto escalão em suas tomadas de decisões estratégicas, pois ela estabelece quais opções são consideradas para decisão e quais os critérios utilizados para avaliá-las. As opções que os gerentes irão considerar devem estar baseadas, pelo menos em parte, nas atividades atuais da empresa, nas informações sobre as condições atuais do mercado, e nas possibilidades de lucro. Para muitas empresas, estas informações vêm de indivíduos nos níveis mais baixos da empresa, através da sua estrutura organizacional. Estruturas diferentes apresentam diferentes conjuntos de opções para os executivos. Por exemplo, seria difícil desenvolver uma estratégia que enfatizasse fusões e aquisições em uma empresa que não possui suas linhas de produto organizadas em unidades de negócios separadas, que podem ser compradas e vendidas (HAMOND apud BESANKO, DRANOVE & SHANLEY, 1999).

A estrutura organizacional pode também influenciar a informação que chega aos gerentes de alto escalão. As perspectivas dos tomadores de decisão de nível mais baixo podem estar sistematicamente enviesadas de acordo com as requisições de suas posições dentro da estrutura da empresa. Isto significa que os gerentes de alto escalão devem carregar o ônus



adicional da compensação do viés dos tomadores de decisão de nível mais baixo (BESANKO, DRANOVE & SHANLEY, 1999).

O modo como as estratégias são implementadas é também influenciado pela estrutura organizacional, através do fornecimento de regras para a resolução de disputas (BESANKO, DRANOVE & SHANLEY, 1999). Os meios para resolução de conflitos fornecidos por uma dada estrutura podem ser consistentes ou inconsistentes com as requisições da estratégia da empresa. Por exemplo, se uma estratégia requer que os empregados desempenhem suas tarefas e apresentem-se aos clientes de forma consistente, então as disputas entre eles devem ser encaminhadas para cima na hierarquia para que uma abordagem consistente ao problema possa ser desenvolvida. Uma estrutura que apresenta incentivos para os empregados usarem a hierarquia para resolver disputas seria consistente com essa estratégia.

A estrutura de uma empresa também influencia a informação que chega aos gerentes de alto escalão com respeito à implementação da estratégia (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999). Se os gerentes de alto escalão delegam muito o seu poder de decisão para os indivíduos de nível hierárquico mais baixo, então obterão informações sobre o processo de implementação basicamente através dos conflitos que chegam para ser resolvidos. Se a estrutura da empresa é enviesada para prevenir que certos tipos de conflitos cheguem à alta administração, a informação que os gerentes irão receber também será enviesada.

Para Besanko, Dranove e Shanley (1999), a idéia que a estratégia segue a estrutura organizacional possui implicações para as fusões entre empresas que perseguem diferentes estratégias. Ao juntar duas organizações deste tipo, freqüentemente surgem questões sobre o controle de ativos e de recursos. Dentro de uma organização, a estrutura determina os direitos básicos de controlar os ativos de uma empresa. Portanto, a estrutura organizacional pode afetar de forma crítica o sucesso de uma fusão.

Hunger e Wheelen (1996), afirmam que a compreensão de como uma organização é estruturada é útil na etapa de formulação da estratégia. Se a estrutura é compatível com a mudança proposta na estratégia, então ela torna-se uma força interna da organização. Porém, se a estrutura não for compatível, nem com a estratégia atual nem com a estratégia proposta, então ela torna-se definitivamente uma fraqueza da organização e não permitirá que a estratégia seja implementada de forma correta.

Segundo Nicolau (2001), a elaboração da estratégia como um processo de construção permanente, parte da constatação de que, em algumas organizações, não se desenvolve através de processos claros, ordenados, controlados e explícitos. A estratégia se forma através da aprendizagem sobre o meio ambiente, das capacidades internas da organização e da forma apropriada de se estabelecer relações entre elas. Ressalta que, não obstante apresentadas de forma separada, estas abordagens não são alternativas, nem podem excluir-se mutuamente, pois, na prática a construção da estratégia nas organizações pode incluir, de modo simultâneo, os três processos. Todos os processos analisados por Nicolau possuem em comum, o fato de demonstrarem que a construção da estratégia da empresa passa, de algum modo, pela análise da sua estrutura organizacional, do seu sistema de valores internos (cultura) e de suas capacidades e recursos.

## **6. Evolução do ambiente competitivo e impactos nas estratégias e estruturas**

A questão histórica da relação entre estratégia e estrutura foi suficientemente discutida nas últimas décadas. Não ficou de lado a influência do ambiente tanto na definição das estratégias quanto da estrutura de uma organização.

Na medida em que houve um aumento da pressão do meio ambiente nas organizações, estas passaram a buscar maneiras mais flexíveis de organizar suas atividades. As estruturas funcionais e hierárquicas deram espaço, ao menos em parte, a organizações estruturadas por

processos e por equipes. As deficiências de comunicação das estruturas funcionais, cujas funções atuavam como feudos incomunicáveis passaram a ser ressaltadas (LESCA; ALMEIDA, 1994). As estruturas funcionais fragmentam os processos de negócios. A comunicação dentro de um processo de negócio é fragmentada, na medida em que o processo transcende de uma função para outra.

A organização por processo passa a ser vista como mais adequada, pois propõe a visão integrada de atividade composta por um conjunto de tarefas interconectadas. Ao invés de se observar as funções, que espelham o que deve ser gerenciado e coordenado, observam-se os processos que espelham como deve-se executar um conjunto de tarefas na busca de um objetivo.

Segundo Goshal e Bartlet (1995), a doutrina de gestão baseada na estratégia-estrutura-estratégia, tornaram possível o crescimento de enormes corporações. No entanto, as estruturas hierárquicas, segundo estes autores, não trazem mais vantagem competitiva. “Do topo da hierarquia o dirigente olha para baixo e vê uma decomposição ordenada de atividades passo a passo, organizadas e uniformes. De baixo o *frontline* vê uma bateria de controladores cujas demandas absorve a maior parte do seu tempo” (GOSHAL; BARTLET, 1995, p. 87).

Com o aumento da turbulência e da dinâmica do ambiente, dinâmica esta provocada em grande parte pela evolução da tecnologia de informação, as estruturas organizacionais passam a ser achatadas, transformadas, redefinidas. Drucker (1988), constata a transformação dos modelos de coordenação e estruturação organizacional que passam a ser baseados na informação. O autor faz um paralelo dos novos modelos organizacionais com uma orquestra, onde não mais temos uma hierarquia com graus de subordinação, mas líderes que pregam a missão da empresa e os objetivos organizacionais. O dirigente passa a ser o maestro da organização.

A empresa é vista então como um *portfolio* de processos (GOSHAL; BARTLET, 1995), onde empreendedorismo, criação de competências e inovação, são as funcionalidades-chave. Estas funcionalidades e a necessidade de uma flexibilização da estrutura são determinadas pela necessidade de se buscar constante inovação; a única forma de vantagem competitiva sustentável (KAO, 1997).

O ambiente turbulento obriga as organizações a buscar oportunidades no futuro, a buscar a competição pelo futuro (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Aqui então se percebe o ambiente marcando a estratégia e a estrutura das organizações. Destacam-se também a busca da estratégia da empresa e de oportunidades no ambiente a partir de suas competências internas.

## **7. Conclusão**

A combinação adequada entre estratégia e estrutura pode resultar em uma vantagem competitiva para a empresa. Por outro lado, a combinação ineficaz de estrutura com estratégia pode resultar em rigidez excessiva e falhas, dadas a complexidade e a necessidade de mudanças rápidas no novo ambiente competitivo em que as empresas operam. A seleção da estrutura organizacional e de controles que resultem em uma implementação eficaz da estratégia escolhida pela empresa é um desafio fundamental para os gerentes de alto escalão.

Na nova economia global, as empresas devem ser flexíveis, inovadoras, e criativas para explorar as suas competências essenciais na busca de oportunidades de mercado. Porém, ao mesmo tempo as empresas necessitam de um certo grau de estabilidade em suas estruturas para que as tarefas do dia-a-dia possam ser concluídas de forma eficiente. Informações acessíveis e confiáveis são necessárias para que os executivos possam tomar decisões relacionadas com a escolha da estrutura organizacional que possa oferecer os níveis desejados de flexibilidade e estabilidade. Porém, como foi verificado neste trabalho, a estrutura

organizacional pode enviar de várias formas as informações ou o conjunto de decisões que chegam ao topo da hierarquia.

No ambiente atual, com suas mudanças rápidas, a estratégia de uma empresa e a sua estrutura organizacional estão em uma relação complexa e dinâmica. Novas estratégias podem requerer novas estruturas, porém as estruturas atuais também restringem as opções estratégicas. Para Shrivastava (1994), as estruturas eficazes devem ser flexíveis e temporárias, respondendo aos constantes ajustes das estratégias aos ambientes turbulentos.

A sobrevivência das empresas, neste mundo globalizado, vai depender da capacidade e a rapidez com que conseguem adaptar-se ou não aos novos tempos. Empresas pesadas, com estruturas rígidas e lentas em seu processo decisório correm o risco de desaparecer. O futuro está mais para aquelas que possuem estruturas leves, flexíveis e eficazes, capazes de adequar-se rapidamente às alternativas estratégicas mais compatíveis com as mudanças que estão ocorrendo em seu meio ambiente.

### **Bibliografia**

ALMEIDA, F.C. – Novo Modelo Organizacional Baseado no Cérebro Humano.- **Revista de Administração da FEA/USP**, v. 30, n.1, p.46,56, 1995.

ALLOUCHE, J. ; SCHIDT, G. **Les outils de la décision stratégique**. Paris : Editions de la Découverte, 1995.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

APPLEGATE, L. M; McFARLAN, F.W; McKENNEY, J.L. **Corporate Information Systems Management: Text and Cases**, Chicago: Irwin, 1996.

BESANKO, David A.; DRANOVE, David; SHANLEY Mark. **Economics of Strategy**. 2. ed. John Wiley & Sons, 1999.

CHANDLER JR., Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. 20. ed. MIT Press, 1998.

DAVENPORT, T. H. The new industrial engineering:information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, p. 11-27, Summer 1990.

DAVID, Fred R. **Strategic Management: concepts and cases**. 9. ed. Prentice Hall, 2002.

DRUCKER, P. The coming of the New Organization. **Harvard Business Review**, 1988.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GILMORE, F.; BRADEMBURG, R. Anatomy of Corporate Planning, **Harvard Business Review**, 40 (6), novembro-dezembro 1962.

GOSHAL, Sumantra; Christopher A. BARTLETT, “Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes”. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, p.86-96, 1995.

HAX, A. C. e N. S. MAJLUF. **The concept of strategy and strategy formation process**, Interfaces, vol.18, no.3, p. 99-109, 1988.

HISAIAS, Maurice A. Strategy Follows Structure. **Strategic Management Journal**, Vol. 1, nº 2.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. 2. ed. West Publishing Company, 1997.

HOFER, C. W. e D. SCHENDEL. **Strategy formulation: Analytical concepts**, West Publishing Company, 1978.

HUNGER, David J.; WHEELLEN, Thomas, L. **Strategic Management**. 5. ed. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

- JAUCH, L.R. e W.F. GLUECK, 1980, **Business Policy and Strategic Management**, McGraw-Hill, 5ª ed., 1988.
- KAO (1997). **Jamming – A arte e a criatividade da disciplina na empresa**. Campus, 1997.
- KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. Editora Atlas, 1995. Cap. 3, p.69-92: Preparação da base através do planejamento estratégico orientado para mercado.
- LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS; W.D GUTH. **Business Policy, Text and Cases**, Richard D. Irwin, 1965.
- LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. de. Administração Estratégica da Informação. **Revista de Administração da USP**, v.29,n3, p.66-75, jul-set 1994.
- MARTINET, A. CH. **Management Stratégique: Organisation et Politique**, McGraw-Hill, 1984.
- MINTZBERG, Henry. Five p's for strategy. **California Management Review**. Fall 1987.
- MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. Prentice Hall, 1991. cap. 6, p. 330-350.
- MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy**, in The Strategic Process – concepts, contexts and cases, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc, 1988.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. Prentice Hall, 1991.
- NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE, 2001
- OHMAE, Kenichi. **Estratégia em um mundo sem fronteiras**. Leader to Leader, da Drucker Foundation / (editores) Frances Hesselbein, Paul M. Cohen; tradução Nota Assessoria - São Paulo: Futura, 1999.
- QUINN, James B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Richard D. Irwin, 1980.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. “The core competence of the corporation”, **Harvard Business Review**, May-June, p. 79-91, 1991.
- PEARCE II, John A.; ROBINSON JR., Richard B. **Strategic Management: formulation, implementation and control**. 7. ed. McGraw-Hill, 2000.
- PETERS, T.; WATERMAN, R.H. **In Search of Excellence**, N.Y: Harper e Grow, 1982.
- RAMANANTSOA. **Voyage en Stratégie**. Revue Française de Marketing, no.4. pp. 21-33, 1984.
- SHRIVASTAVA, Paul. **Strategic Management: concepts and practices**. 1. ed. South-Western Publishing, 1994.
- STEINER, G. A. e J. B. MINER. **Management policy and strategy- Text, Readings and Cases**, McMillan Publishers Inc., New York, 1977.
- THIETART, R.-A. **La Stratégie d'entreprise**, McGraw-Hill, 1984.
- WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**, N,Y: Free Press, 1975.

---

<sup>i</sup> Para ver em mais detalhes as desvantagens de cada um destes tipos de estrutura organizacional, consulte Pearce e Robinson (2000).