
ESTRUTURA E ESTRATÉGIA: EVOLUÇÃO DE PARADIGMAS

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Fernando Carvalho de Almeida

Professor Doutor do Departamento de Administração da FEA/USP

E-mail: fcalmeida@usp.br

Recebido em: 14/07/2006

Aprovado em: 05/08/2006

Alfredo José Machado Neto

Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca (FACEF). Doutorando do Programa de Pós-graduação da FEA/USP

E-mail: amachado@aci-franca.org.br

Janaina de Moura Engracia Giraldi

Doutoranda do Programa de Pós-graduação do Departamento de Administração da FEA/USP

E-mail: janainagiraldi@hotmail.com

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, tornam-se necessárias estruturas organizacionais flexíveis, que possam modificar-se rapidamente, para atender às estratégias capazes de permitir a adequada inserção da empresa em um ambiente externo extremamente volátil.

Palavras-chave: Estrutura, Estratégia, Organizações.

STRUCTURE AND STRATEGY: EVOLUTION OF PARADIGMS

ABSTRACT

The interdependent relations that exist between the structure of an organization and the organizational strategies to be implemented were analyzed. A review was made of literature on strategy, strategic management and methods of implementing strategies appropriate for organization objectives. Traditional models of organization structures were then analyzed as well as the inherent strategic advantages and disadvantages. Then the approach of various authors to these interdependent relations was studied. It was concluded that although organizational strategy can be established by analyzing organization structure as well as the strong and weak aspects involved, this is not always feasible. With fast paced technologies and sharpening global competition, the best alternatives are flexible organization structures that may be quickly changed to attend strategies capable of insuring participation of the organization in the volatile environment.

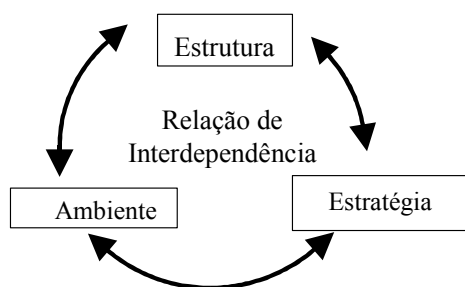
Key words: Structure, Strategy, Organizations.

1. INTRODUÇÃO

A relação dinâmica entre a estrutura organizacional de uma empresa e sua estratégia foi observada por Chandler (1998), quando esse autor analisou a evolução de quatro grandes empresas norte-americanas. 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 e SHANLEY, 1999; PEARCE II e ROBINSON JR., 2000).

Este artigo retoma essa discussão, procurando identificar de que maneira tem ocorrido essa inter-relação, de que forma evoluiu nos últimos anos e como se deu essa 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. Nesse sentido, não só a estrutura e a 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



Fonte: Os Autores.

2. EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Shrivastava (1994), a estrutura organizacional refere-se ao padrão de autoridade e às 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. Podem ser consideradas um tipo exemplar de estrutura hierárquica as organizações militares na época romana, porque permitiram ao Império Romano comandar e controlar uma vastíssima extensão territorial desde a África à Europa há 2.000 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 eficazes 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 esses 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 multidivisionais. A estrutura multidivisional 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 multidivisional organiza-se por linhas de produto, unidades de negócios relacionados, geografia ou tipo de cliente (BESANKO, DRANOVE e 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 e ALMEIDA, 1994). Tais disputas envolviam, por exemplo, as áreas de Finanças e Produção, que freqüentemente divergiam quanto a gastos e controle de custos de produção; ou as áreas de *Marketing* e Produção, a primeira vendendo itens que não tinham sido produzidos e a segunda não entendendo as necessidades dos clientes. Isso 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. Neste tipo de estrutura, a empresa é organizada juntamente com dimensões múltiplas. Qualquer combinação de dimensões pode ser usada. As estruturas matriciais podem, por exemplo, incluir grupos de produtos e departamentos funcionais. Os indivíduos que trabalham nas interseções da matriz reportam-se a duas hierarquias (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1999)¹.

Considerando a evolução do ambiente no qual as organizações estão inseridas e, em particular, o impacto das novas tecnologias de informação, Drucker (1988) constatou que estava surgindo uma forma de organização não mais baseada em hierarquias, coordenação e controle, mas nas competências dos indivíduos que a compõem. Os exemplos dessas novas formas de coordenação eram as orquestras, que têm um conjunto de especialistas

¹ Para ver em mais detalhes as desvantagens de cada um desses tipos de estrutura organizacional, consultar Pearce II e Robinson Jr. (2000).

liderados, de certa forma, pelo maestro. Drucker (1988) constatou que as empresas estavam identificando a necessidade de se tornarem mais flexíveis e que modelos hierárquicos ou mesmo matriciais eram rígidos para darem conta de um ambiente mais dinâmico e turbulento, iniciado 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 para desenvolver esses processos (DAVENPORT, 1990).

Podemos notar que o que está por trás dessa 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 na estrutura organizacional, que 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 ultrapassam as fronteiras de uma organização e se concluem ao longo de diversas organizações que se entrelaçam.

Surge então 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 recombinados à medida que as tarefas da organização mudam (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1999). As competências individuais vão além das fronteiras funcionais da empresa e 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).

3. ESTRATÉGIA

As definições de estratégia são muito numerosas. Há pontos comuns entre elas, como também divergências entre os autores ou nas formas específicas utilizadas para a abordagem do problema (NICOLAU, 2001). Das diferentes definições de estratégia que podemos encontrar na literatura, destacaremos a seguir as principais.

Estratégia é um modelo ou um plano (QUINN, 1980; JAUCH e GLUECK, 1988). Estratégia é a identificação de objetivos e metas (CHANDLER, 1998; LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS e GUTH, 1965; STEINER e MINER, 1977; JAUCH e GLUECK, 1988; QUINN, 1980). Faz parte da estratégia também a alocação de recursos ou meios (CHANDLER, 1998; THIETART, 1984; HOFER e SCHENDEL, 1978; RAMANANTSOA, 1984). Na formulação da estratégia deve-se considerar o ambiente em que está inserida a organização (ANSOFF, 1977; KATZ, 1970; HOFER e SCHENDEL, 1978; JAUCH e GLUECK, 1988; MINTZBERG, 1988; QUINN, 1980).

Não é desprezada a vontade da organização e do corpo diretivo na formulação da estratégia (MARTINET, 1984; HAX e MAJLUF, 1988) nem a consideração das forças e fraquezas da organização (STEINER e MINER, 1977). A estratégia de uma empresa significa a definição de padrões (MINTZBERG, 1988; LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS e GUTH, 1965; HOFER e SCHENDEL, 1978), o estabelecimento de um conjunto de ações a serem implementadas (CHANDLER, 1998; KATZ, 1970; QUINN, 1980; PORTER, 1986), de competências que serão empregadas (QUINN, 1980), de regras e critérios de tomada de decisão (ANSOFF, 1977; MARTINET, 1984; THIETART, 1984; MINTZBERG, 1988). Leva em consideração a concorrência (QUINN, 1980; PORTER, 1986) e as forças competitivas (PORTER, 1986).

Podemos então definir estratégia como sendo a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências,

considerando-se as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes. Esse processo envolve critérios de decisão e a ação da concorrência e das outras forças competitivas.

Segundo Fahey e Randall (1999), gestão estratégica é o desafio mais importante com que se defronta qualquer organização privada ou pública, pois implica 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 pela qual a estratégia de uma empresa deve ser definida também evolui ao longo das últimas décadas. Nos anos cinquenta apareceram os primeiros modelos de planejamento estratégico. Gilmore e Bradenburg (1962) esboçaram, pela primeira vez, o planejamento estratégico de maneira formalizada.

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

A escola de posicionamento de mercado se desenvolveu ao longo das décadas de 60 e 70. Nesse período, o estabelecimento de estratégias da empresa era formalizado por meio 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. Nessa época, planejar significava projetar um crescimento a partir do crescimento observado no passado. A década de oitenta, por sua vez, 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

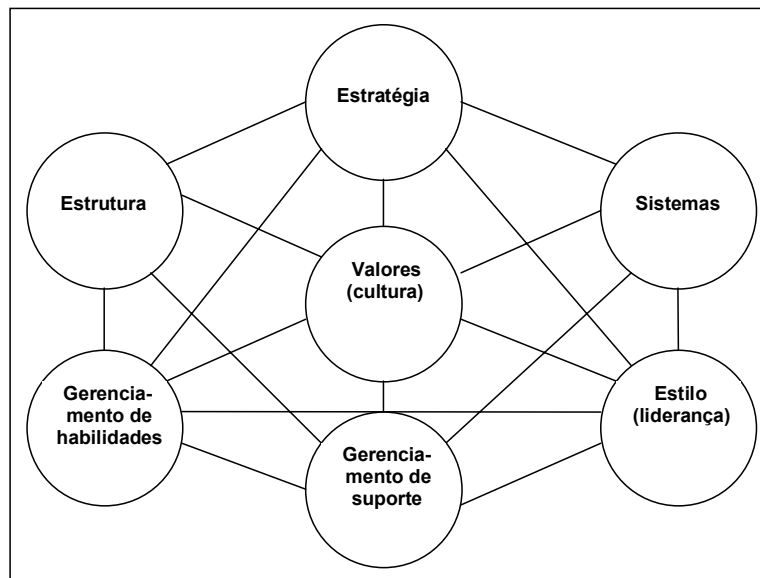
Após pesquisas e debates na literatura, concluiu-se que a estrutura organizacional mais adequada é aquela vinculada à estratégia da empresa (PEARCE II e ROBINSON, 2000). Desde o desenho da estrutura organizacional até as atividades-chave e os

recursos estruturais da empresa, tudo deve estar alinhado com as necessidades da estratégia definida para a empresa.

Peters e Waterman (1982) declaram que a eficácia organizacional não depende apenas da relação entre estratégia e estrutura, mas também de uma relação mais complexa entre sete fatores (*McKinsey 7-S Framework* – Figura 2). O sucesso da empresa depende da estratégia e da estrutura, mas também dos sistemas, estilo, habilidades, pessoas, valores compartilhados. Os autores ressaltam ainda que esses sete componentes podem ser agrupados em três “alavancas” básicas por meio das quais os gerentes podem implementar a estratégia. A primeira alavanca é a estrutura – o modo básico pelo qual as diferentes atividades da empresa são organizadas. A segunda é a liderança, que abrange a necessidade de estabelecer um estilo efetivo e 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 pelo qual 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. Exemplificando, 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 mudanças na estrutura da organização é o fato de a estrutura determinar como os recursos serão alocados. Se uma organização é estruturada com base em grupos de clientes, então os recursos serão alocados segundo essa estrutura. A reorientação estrutural torna-se, em geral, 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.

Figura 2: Estrutura 7-S da McKinsey

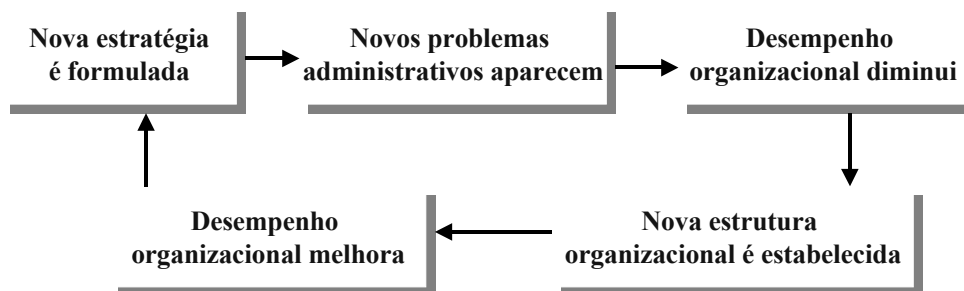


Fonte: PETERS e WATERMAN, 1982.

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 estavam associadas às 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 nesses recursos é que vai determinar a direção, o crescimento e a subsequente mudança estrutural da empresa. Chandler (1998) propôs uma seqüência estrutural que é repetida à medida que as organizações crescem e mudam suas estratégias, mostrada na Figura 3.

Figura 3: Relacionamento estratégia-estrutura de Chandler



Fonte: DAVID, 2002.

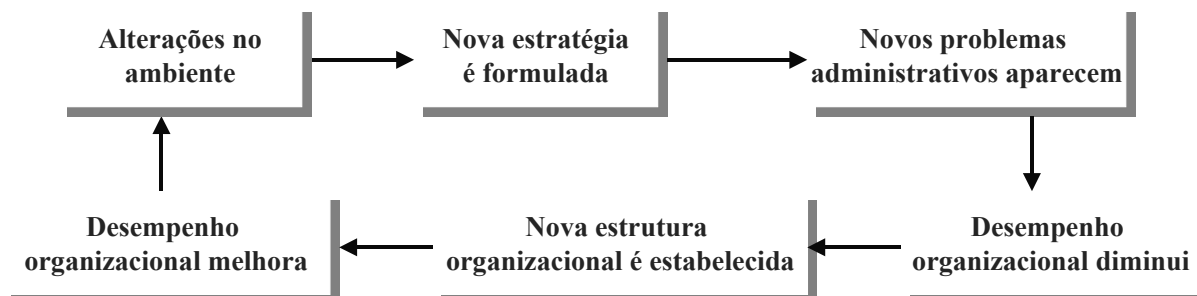
Richers (1981), em seu estudo, desloca o enfoque da investigação de Chandler para a relação empresa/ambiente. Para tal, parte da pergunta: se a estratégia determina a estrutura, o que determina a estratégia? Para o autor, a estratégia é uma função

do ambiente, pois deve ser moldada a partir da interpretação e projeção das oportunidades e ameaças externas à organização. Portanto, para atingir uma maior eficácia empresarial não basta compreender os fenômenos que permitem melhor

adaptar a estrutura organizacional à estratégia; é preciso também analisar e escolher a estratégia mais adequada ao meio ambiente em que a empresa opera. Dessa forma, os autores propõem uma

alteração na seqüência estrutural de Chandler (1998), apresentada na Figura 4, na qual as alterações no ambiente geram a necessidade de revisão da estratégia da empresa.

Figura 4: 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 ótimos 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.

Quando uma empresa muda a sua estratégia, porém, 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 não irão torná-la eficaz.

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,

indicadas a seguir, para que a implementação eficaz das estratégias de liderança em custo, diferenciação e foco aconteça:

- a) 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 mediante a eficiência alcançada), forte centralização das tomadas de decisão (para coordenar cuidadosamente as atividades por meio das funções organizacionais) e forte formalização dos procedimentos e regras de trabalho (para promover uma maior eficiência das 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.
- b) 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

custos, na qual a coordenação e a integração das atividades funcionais acontecem mediante a centralização da tomada de decisões, a estrutura funcional utilizada para implementar a estratégia de diferenciação necessita que todas as pessoas na organização aprendam a 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, é preciso que a estrutura geral da organização seja flexível e as tarefas menos estruturadas.

- c) 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, com custos reduzidos. Em geral, a estrutura funcional deve ser suplementada pela coordenação horizontal, como times interfuncionais, e por uma forte cultura organizacional.
- d) Usando a estrutura simples para implementar as estratégias de foco: muitas estratégias de foco são implementadas eficazmente por meio 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 dessa mudança. As empresas com estratégia de foco tendem a possuir níveis baixos de especialização e formalização, e poucas decisões sobre as atividades são centralizadas.

- e) 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 adaptação 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 às diferenças culturais são facilitados. A estrutura de área geográfica mundial requer pouca coordenação entre os diferentes mercados/países e, por isso, não são necessários 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 entre a estratégia multidoméstica e a estrutura de área geográfica mundial é a sua inabilidade em criar eficiência global.

5. ESTRATÉGIA SEGUE A ESTRUTURA

Para David (2002), a estrutura organizacional de uma empresa 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. Nesse 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 dispersos nelas, ao invés de estarem concentrados nos gerentes de alto escalão (HAMOND *apud* BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1999). Isso 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 às 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, essas informações vêm de indivíduos dos níveis mais baixos da empresa, através da sua estrutura organizacional. Estruturas diferentes apresentam diferentes conjuntos de opções para os executivos. Seria difícil, por exemplo, 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 possam ser compradas e vendidas (HAMOND *apud* BESANKO, DRANOVE e 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 em razão de sua posição dentro da estrutura da empresa. Isso 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 e SHANLEY, 1999).

O modo pelo qual as estratégias são implementadas é também influenciado pela estrutura organizacional, mediante o fornecimento de regras para a resolução de disputas (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1999). Os meios para a resolução de conflitos fornecidos por uma dada estrutura podem ser consistentes ou inconsistentes com as requisições da estratégia da empresa. Exemplificando, 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 com o problema possa ser desenvolvida. Uma estrutura que apresenta incentivos para os empregados usarem a hierarquia a fim de resolver disputas seria consistente com essa estratégia.

A estrutura de uma empresa também influencia a informação que chega aos gerentes de alto escalão sobre a implementação da estratégia (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1999). Se os gerentes de alto escalão delegam muito o seu poder de decisão aos indivíduos de nível hierárquico mais baixo,

então obterão informações sobre o processo de implementação basicamente pelos conflitos que chegam para serem 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 de que a estratégia segue a estrutura organizacional possui implicações para as fusões entre empresas que perseguem diferentes estratégias. Ao se juntarem duas organizações desse tipo, frequentemente 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 da maneira pela qual 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 se torna uma força interna da organização. No entanto, se a estrutura não for compatível nem com a estratégia atual nem com a estratégia proposta, então ela se torna 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 desenvolvem estratégias mediante processos claros, ordenados, controlados e explícitos. A estratégia se forma por meio da aprendizagem sobre o meio ambiente, as capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer relações entre elas. O autor ressalta que, não obstante apresentadas de forma separada, essas 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 se deixou de lado a influência do ambiente na definição tanto das estratégias quanto da estrutura de uma organização.

Uma vez 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, que 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 quando o processo transcende de uma função para outra.

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

Segundo Goshal e Bartlett (1995), a doutrina de gestão baseada na estratégia-estrutura-estratégia tornou possível o crescimento de enormes corporações. No entanto, as estruturas hierárquicas, segundo esses 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 absorvem a maior parte do seu tempo” (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

entre os novos modelos organizacionais e 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 portfólio de processos (GOSHAL e BARTLETT, 1995), onde empreendedorismo, criação de competências e inovação são as funcionalidades-chave. Essas funcionalidades e a necessidade de uma flexibilização da estrutura são determinadas pela necessidade de buscar constante inovação, única forma de vantagem competitiva sustentável (KAO, 1997).

O ambiente turbulento obriga as organizações a buscar oportunidades no futuro, a competição pelo futuro (PRAHALAD e HAMEL, 1990). 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. Ao mesmo tempo, porém, 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. Contudo, como foi verificado neste trabalho, a estrutura organizacional pode enviesar 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 da 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 será mais promissor para aquelas que possuírem 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.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F. C. Novo modelo organizacional baseado no cérebro humano. *Revista de Administração da FEA/USP*, v. 30, n. 1, p. 46-56, 1995.
- ANDREWS, K. *The concept of Corporate Strategy*. Dow Jones: Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- APPLEGATE, L. M.; MCFARLAN, F. W.; MCKENNEY, J. L. *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*. Chicago: Irwin, 1996.
- BESANKO, D. A.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of Strategy*. 2. ed. John Wiley & Sons, 1999.
- CHANDLER JR., A. D. *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, F. R. *Strategic Management: concepts and cases*. 9. ed. Prentice Hall, 2002.
- DRUCKER, P. F. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, p. 45-53, Jan.-Feb. 1988.
- FAHEY, L.; RANDALL, R. 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*, v. 40, n. 6, Nov.-Dec. 1962.
- GOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes. *Harvard Business Review*, p. 86-96, Jan.-Feb. 1995.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, v. 18, n. 3, p. 99-109, 1988.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: competitiveness and globalization*. 2. ed. West Publishing Company, 1997.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company, 1978.
- HUNGER, D. J.; WHEELLEN, T. L. *Strategic Management*. 5. ed. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. 5. ed. McGraw-Hill, 1988.
- KAO, J. *Jamming – A arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KATZ, R. L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. *Business Policy, Text and Cases*. Richard D. Irwin, 1965.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração Estratégica da Informação. *Revista de Administração da USP*, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul.-set. 1994.
- MARTINET, A. C. *Management Stratégique: Organisation et Politique*. Paris: McGraw-Hill, 1984.
- MINTZBERG, H. The structuring of organizations. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategic process: concepts, contexts, cases*. 2. ed. Prentice-Hall, 1991. cap. 6, p. 330-350.
- _____. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. (Ed.). *The strategic process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall Inc., 1988.
- _____; QUINN, J. B. *The strategic process: concepts, contexts, cases*. 2. ed. Prentice Hall, 1991.
- NICOLAU, I. *O conceito de estratégia*. INDEG/ISCTE, 2001.
- PEARCE II, J. A.; ROBINSON JR., R. 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.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May-June 1990.
- QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Richard D. Irwin, 1980.
- RAMANANTSOA, B. Voyage en Stratégie. *Revue Française du Marketing*, n. 4, p. 21-33, 1984.
- RICHERS, R. Estrutura, estratégia e ambiente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 21-32, out./dez. 1981.
- SHRIVASTAVA, P. *Strategic Management: concepts and practices*. 1. ed. South-Western Publishing, 1994.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management policy and strategy – Text, Readings and Cases*. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.
- THIETART, R.-A. *La Stratégie d'entreprise*. McGraw-Hill, 1984.
- WILLIAMSON, O. *Markets and Hierarchies*. N.Y.: Free Press, 1975.