

“DEU MATCH!”: Uma Revisão Sobre Estratégia e Estrutura

JEAN CARLOS DE OLIVEIRA ROSA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

LAURA CHIATTONE BOLLICK

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JULIANA PLOCHARSKI PEDROSO ROHDE

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

“DEU MATCH!”: Uma Revisão Sobre Estratégia e Estrutura

1 INTRODUÇÃO

Quando pensamos na estrutura organizacional que uma empresa deve adotar para obter o melhor desempenho, a resposta nunca é óbvia. Diversas perguntas vêm à tona quando tentamos desvendar este mistério. Empresas possuem diferentes características, e assim, precisam ser abordadas de maneiras diferentes, levando em consideração seu tamanho, características do empresário que está na posição de tomador de decisões, o contexto em que está inserida, seu poder de movimentação de recursos financeiros, entre diversos outros fatores (PENROSE, 1959).

Em seu trabalho seminal, Chandler (1962) afirma que a estratégia da firma deve ditar qual a estrutura ótima em cada caso. O autor defende, como ponto principal em seus trabalhos, que novos desafios requerem novas estruturas, chamando até mesmo de “revolução gerencial” quando as firmas passaram a produzir em escala foram exigidos novos perfis de gerentes, os profissionais durante a Revolução Industrial, e inclusive alegou que a mudança de estrutura naqueles casos poderia significar redução de custos das indústrias (RODRIGUES, 2002). Chandler (1962) até mesmo elogiou a atitude de Alfred Sloan quando descentralizou a GM (*General Motors*) em 1920, considerando que a vantagem da organização multidivisional, de modo que retirava os executivos responsáveis pelo destino de toda a empresa de uma rotina operacional e dava a eles tempo, informação e comprometimento psicológico para planejamento de longo prazo.

Quando uma firma tenta atender a todos os públicos simultaneamente, com todos os produtos e serviços que eles podem precisar, ela está encaminhando-se para a mediocridade estratégica e um desempenho abaixo da média do setor, sem qualquer vantagem competitiva (PORTER, 1985). Assim, é necessário que as organizações busquem estabelecer uma estratégia para obter vantagem competitiva. Ao estudar estratégia corporativa, a abordagem contingencial pode ser apropriada, por exemplo, se uma firma quer desenvolver uma estratégia de diversificação, será necessário mudar da estrutura da organização de uma forma funcional para uma forma divisional (PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN, CLAVER-CORTÉS, 2010).

Sabe-se que há duas maneiras de estruturar a firma: a mecanicista e a orgânica (WILDEN *et al.*, 2013). Sendo a estrutura mecanicista um formato com tomada de decisão mais centralizado, com mais regras e procedimentos, assim como fluxo bem desenhado de controle do fluxo de informação, enquanto a estrutura orgânica está mais associada a uma comunicação mais aberta, um processo decisório descentralizado, adaptação organizacional e uma menor ênfase em formalização de procedimentos e regras (WILDEN *et al.*, 2013). A estrutura pode permitir a redução de custos com a produção em escala. Por exemplo, a mudança de estrutura da GM realizada por Sloan fez com que sua reserva nos Estados Unidos fosse de 13% para 44% ao longo de 6 anos, forçando a *Ford* a ajustar sua estratégia e estrutura para reagir à GM (RODRIGUES, 2002). A nova estrutura multidivisional permitiu a comercialização de novas tecnologias para produzir produtos para diferentes mercados (CHANDLER, 1962).

Esta pesquisa pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como os conceitos de estratégia e estrutura organizacional evoluíram após o trabalho de Chandler (1962)?** O objetivo geral do artigo é analisar os trabalhos posteriores ao de Chandler (1962), identificando como contribuíram para a evolução dos conceitos de estratégia e estrutura organizacional. Para atingir o objetivo foi realizada uma revisão sistemática de literatura a partir dos artigos mais relevantes, considerando o número de citações e o fator de impacto das revistas em que foram publicados que citaram o trabalho de Chandler (1962) e, a partir da análise desses trabalhos, foram identificadas outras fontes que estavam relacionadas ao tema de combinação de estratégia e estrutura organizacional para ganho de vantagem competitiva.

Como o principal objetivo deste estudo era realizar um levantamento da evolução dos achados de Chandler (1962), foi realizada uma busca com os seguintes termos na base Scopus: ("STRATEGY" AND "STRUCTURE") AND ("ENTERPRISE" OR "BUSINESS") AND "CHANDLER". A partir disso, a pesquisa foi refinada para contabilizar apenas estudos que estivessem em língua inglesa, espanhola ou portuguesa, com o tipo de publicação classificada como artigo, na área de negócios, gestão e contabilidade. Após o refinamento a pesquisa retornou 8.027 estudos publicados entre os anos de 1970 e 2021. Como os resultados foram muito volumosos, priorizamos os artigos publicados em revistas de alto impacto, com maior número de citações, partindo da análise dos mais antigos até chegar aos mais atuais. A linha principal de análise utilizada foi ver como esses estudos exploraram os achados de Chandler (1962) quanto à combinação de estratégia e estrutura das empresas, assim, trabalhos que focavam estritamente em estratégia ou estritamente em estrutura não foram considerados na análise. Após finalizar essa análise inicial, percebemos que havia poucos estudos publicados em revistas de alto impacto entre os anos 1990 a 2009 e 2014 a 2021, então reaplicamos a pesquisa, utilizando a mesma base e termos citados anteriormente, com o mesmo refinamento, porém limitando apenas aos anos em que haviam poucos estudos (1990-2009; 2014-2021). Nessa última análise não fizemos o filtro de que fossem apenas revistas de alto impacto ou por número de citações, de modo a cobrir os anos mais recentes mesmo com poucos estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando falamos do trabalho de Chandler (1962), a principal contribuição que vem em mente é a frase “A estrutura segue a estratégia”. Para ele, o desalinhamento entre estratégia e estrutura afeta o desempenho organizacional. O crescimento estratégico resulta da percepção de oportunidades e necessidades de aplicar ou expandir seus recursos para lucrar mais. Uma nova estratégia requer uma revisão na estrutura para que a organização possa operar eficientemente, mesmo quando ela cresce. A não ser que a estrutura siga a estratégia, o resultado será a ineficiência. Esse foi o resultado encontrado nas experiências das quatro empresas que Chandler (1962) analisou. Ao falar de estrutura, o autor considerou que independentemente se foi definida de forma formal ou informal, ela possui dois aspectos. Primeiro são as linhas de comunicação e autoridade entre os diferentes escritórios e pessoas, e segundo, a informação e dados que fluem por essas linhas de comunicação e autoridade. O trabalho de Chandler (1962) mostra como estratégias de diversificação de produto e mercado complicaram a tarefa administrativa nas empresas analisadas e geraram a necessidade de adotar estruturas divisionais e descentralizadas, abandonando suas estruturas centralizadas baseadas em funções.

Nos primeiros trabalhos sobre a relação entre estratégia e estrutura, Chandler (1962) mostrou que à medida em que as organizações mudam suas estratégias de crescimento, novos problemas administrativos aparecem e somente podem ser resolvidos pelo ajuste na estrutura organizacional (RAMASWAMI; FLYNN; NILAKANTA, 1993). Da mesma forma, ao mesmo passo em que a diversificação de produto aumenta, as organizações saem de estruturas puramente funcionais para estruturas multidivisionais, que se adequem à estratégia (HABIB; VICTOR, 1991). Se o desalinhamento não for resolvido, o desempenho da organização é afetado negativamente (JENNINGS; SEAMAN, 1994).

Miles *et al.* (1978) identificaram em suas pesquisas três tipos de organizações estratégicas, sendo elas: Defensores, Analisadores e Prospectores, sendo que cada tipo possui estratégias únicas para o mercado escolhido, havendo uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos consistentes com sua estratégia de mercado. A organização do tipo Defensor tenta absorver e manter um pequeno nicho de mercado no setor que está inserido, de forma que seja difícil para concorrentes penetrarem neste nicho, ao mesmo tempo em que buscam um ambiente estável. As organizações do tipo Prospector agem no ambiente de maneira mais dinâmica que as demais do mesmo setor, priorizando buscar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Uma organização do tipo Analisador é uma organização que tenta

minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro, ou seja, ela combina as forças das duas anteriores. Neste mesmo trabalho um quarto tipo de organização foi encontrado, o Reator, que é uma maneira de falhar estrategicamente, onde há inconsistências na estratégia, tecnologia, estrutura e processos. A não ser que uma organização esteja inserida em um ambiente protegido, como um monopólio ou setor altamente regulado, ela não pode continuar a se comportar como uma Reatora. Em algum momento a organização do tipo Reator passará a um tipo mais consistente e estável como Defensor, Analisador ou Prospector.

Já Porter (1985) apresenta três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média: Liderança de custo, Diferenciação e Enfoque. Segundo o autor, quando uma organização opta por uma estratégia de liderança em custos e de diferenciação, ela busca vantagem competitiva num alvo amplo, mas quando busca uma estratégia de enfoque visa uma vantagem nos custos ou na diferenciação quando está inserida em um segmento estreito. Na estratégia genérica de Liderança de custo, a organização busca produzir com uma vantagem de custo, assim atua em diversos segmentos industriais, buscando economias escaláveis, tecnologias patenteadas, eficiência operacional e acesso preferencial a matérias-primas. Já uma organização com estratégia do tipo Diferenciador visa uma paridade ou proximidade de custos com seus concorrentes ao reduzir custos que não afetem sua diferenciação, ao mesmo tempo em que busca atender a um segmento específico com algum diferencial para poder cobrar um preço mais alto. A estratégia de Enfoque, como o nome já diz, foca em um nicho específico de mercado, ou seja, quando uma organização com estratégia genérica de enfoque se concentra em diferenciação, seu enfoque é no segmento-alvo e como se diferenciar perante os concorrentes, e quando ela possui uma estratégia de enfoque em custos, a firma busca vantagem de custos em seu segmento-alvo.

Miller (1986a) realizou uma síntese sobre configurações de estratégia e estrutura, realizando algumas observações. Neste estudo, mostra-se que a tese de Chandler (1962) de que a estrutura segue a estratégia foi tão popular que foi testada e confirmada na Britânia, França e Alemanha. Em 1974, Rumelt mostrou que a estratégia e a estrutura influenciam o desempenho. As estratégias únicas de Miles *et al.* (1978) mostram que os prospectores, defensores, reatores e analisadores se adaptam aos seus ambientes, e então podem influenciar a tecnologia e estrutura da organização. Essas estratégias podem precisar de estruturas burocráticas e mecanicistas que colocam ênfase em controles de custo sofisticados, procedimentos padrões repetitivos, sistemas de informação de custos, etc. Estruturas orgânicas podem ser muito flexíveis e ineficientes para servir aos líderes de custos de forma apropriada. Neste mesmo estudo, Miller (1986a) sugere que as conjunturas são dignas de estudos sobre como a combinação entre estratégia e estrutura podem influenciar o desempenho. Para o autor, empresas com estruturas simples devem, em geral, buscar um nicho ou uma estratégia de diferenciação de marketing. Elas podem crescer ao criar um produto distinto para um nicho do mercado menos competitivo. Essa estratégia minimiza algumas das desvantagens do tamanho dessas empresas. Para defender seu nicho, as empresas podem diferenciar suas ofertas, proporcionando uma maior comodidade, um serviço mais confiável ou uma visibilidade atraente ou melhor qualidade para um grupo seletivo de clientes. Essas forças competitivas não necessitam de complexidade estrutural. As estratégias de diferenciação de nicho e estruturas simples devem andar juntas para que um melhor desempenho seja obtido.

Uma estrutura mecanicista burocrática é uma estrutura rígida, na qual a coordenação das tarefas é realizada através da padronização do trabalho (CHANDLER, 1962). Miller (1986a) afirma que uma parte chave da organização é a tecnoestrutura que desenha o sistema produtivo. A tecnologia é automatizada e integrada, de modo que a firma é altamente especializada e as tarefas são quebradas em etapas. Como o nome já indica, esse tipo de estrutura é extremamente burocrático e hierárquico, com regras formais, programas e procedimentos. Os sistemas de informação são bem desenvolvidos, principalmente para

reportar custos e saídas, mas não para localizar informações de mercado. O poder está nas mãos dos altos executivos e nas pessoas que desenham os fluxos de trabalho processuais. Há pouca autoridade em níveis menores e medianos de gestão.

Miller (1986a) sugere que a estrutura orgânica é praticamente o oposto da estrutura mecanicista burocrática, sendo uma estrutura ideal para performar tarefas incomuns e complexas que tendem a mudar continuamente. Tais tarefas quebram o padrão de produção e não possuem uma forma óbvia de cumprir o trabalho. Geralmente são grupos treinados de especialistas de diversas áreas trabalhando juntos para desenhar e produzir produtos complexos e que mudam rapidamente. Um alto nível de diferenciação prevalece à medida que pessoas com diferentes habilidades, objetivos e horizontes de tempo trabalham juntos. O poder é descentralizado, pois pessoas responsáveis pela inovação possuem poder de decisão, assim, a autoridade é situacional e baseada em *expertise*. Há poucas regras burocráticas e procedimentos padronizados já que estes podem se tornar obsoletos rapidamente. Sistemas de coleta de informação são desenvolvidos para analisar o ambiente e comunicações verticais e horizontais são abertas e frequentes. A tecnologia de produção varia nos níveis de automação e complexidade. A estratégia de diferenciação é uma boa combinação para essa estrutura e ambiente. Uma estrutura orgânica é flexível e permite a colaboração entre especialistas, que é necessária para a criação de novos produtos.

Para Hill e Hoskisson (1987), em um cenário de integração vertical, as margens de valor adicionado são ampliadas em uma cadeia de processamento, sendo que esse benefício cresce da escala ou da integração das economias, assim como do controle sobre as fontes de matéria-prima. Essa integração vertical elimina os custos de transação utilizando o mercado para regular as trocas. Nesse contexto, custos de transação são os custos de desenhar e monitorar limites em contratos para assegurar relações harmoniosas de troca entre os parceiros e os custos de ações oportunistas por um dos parceiros de troca (HILL; HOSKISSON, 1987). Os autores afirmam que devido à sua descentralização, uma firma pode gerenciar um grande controle corporativo, desse modo, o processamento de informações pelo gestor é reduzido ao mínimo por ajustes de controle e sistemas de controle consistentes com economias verticais e sinérgicas serão caracterizados por níveis relativamente baixos de descentralização nas divisões, decomposição entre divisões e conseqüentemente, baixa contabilidade para ganhos divisionais.

O estudo de Wilden *et al.* (2013) afirma que o efeito de Capacidades Dinâmicas no desempenho da firma é dependente do contexto e que Estrutura Orgânica modera positivamente a relação entre Capacidades Dinâmicas e desempenho da firma, uma vez que permitem que a estrutura se adapte para buscar determinadas oportunidades que a firma possa identificar. Para os autores, a estrutura organizacional mais apropriada para Capacidades Dinâmicas, pensando em melhorar o desempenho, é altamente orgânica e responsiva, ou seja, requer que o processo de decisão não seja burocrático, sendo uma estrutura descentralizada, auto gerenciável e com hierarquias rasas para facilitar uma tomada de decisões ágil, assim como ter uma comunicação fluída do mercado aos tomadores de decisão.

3 DISCUSSÃO

Os próximos tópicos apresentam as contribuições do artigo referente a estratégia e estrutura, o papel do ambiente, tamanho, personalidade do CEO e fluxo de informações.

3.1 A estratégia segue a estrutura

Os autores Hall e Saias (1980) fazem um contraponto aos achados de Chandler (1962), levando em consideração que a estratégia surge da estrutura e que depois, então, essa estratégia pode levar à mudança de estrutura. Eles afirmam que uma organização não é apenas um conjunto ordenado de atividades e relacionamentos, mas também é um reflexo do que já foi no passado. Pode-se dizer que a estrutura geralmente precede a estratégia. Uma abordagem de dentro pra fora pode ser uma escolha estratégica diretamente determinada pela condição da

estrutura e mesmo em abordagens de fora pra dentro os estrategistas são influenciados pelos elementos estruturais do diagnóstico que é levantado.

O estudo discute, ainda, as formas em que a estrutura pode afetar a percepção da organização para eventos internos e externos. Segundo os autores, os planos estratégicos se mantêm únicos com frequência e não são aplicados de maneira efetiva e nunca são revisados. Uma falha no planejamento estratégico é, em outras palavras, sua negligência logo após a introdução do mesmo. Se um planejamento busca crescer e obter sucesso, isso requer uma pressão constante. Os autores afirmam, ainda, que estruturas burocráticas também possuem uma cultura desfavorável para a criação e desenvolvimento de um planejamento estratégico e que esse tipo de estrutura costuma escolher um sistema de planejamento muito formal e processual. Para eles, as estruturas não afetam a estratégia apenas em um nível racional, mas também em um nível emocional e moral através de ideologias particulares ou identidade corporativa.

Segundo Hall e Saias (1980), o próprio Chandler (1962) notou a influência da estrutura na diversificação ao citar que a estratégia de diversificação de produto da Dupont era uma resposta direta à ameaça de haver recursos não utilizados. A falha relativa de estratégias de diversificação e as reservas encontradas nos círculos de negócios podem ser explicadas pela estrutura, e pela crença de que a estrutura pode se adaptar rapidamente a novas estratégias. Firms que têm êxito na diversificação correm risco de ter um grande desapontamento se elas gerenciarem sua diversidade como um portfólio de negócios, sem levar em conta limitações estruturais e suas consequências no comportamento do empregado e na cultura organizacional.

A estrutura, então, assume um conteúdo político da mesma forma que a estratégia. Assim, não há razão em subordinar uma à outra. A não ser que a estrutura combine com a estratégia, os resultados serão ineficientes (CHANDLER, 1962). Mesmo com essas afirmações, os resultados encontrados por Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2010) apontam que a estrutura organizacional não exerce influência direta no desempenho da organização, mas sim, uma influência indireta, mediada pela estratégia competitiva, reforçando o conceito de Chandler (1962) de que a estrutura organizacional é um recurso que contribui para o ganho de vantagem competitiva.

Um estudo mais recente, de Truant e Broccardo, L. (2020), mostrou, através de um estudo de caso junto a uma empresa familiar do setor automobilístico da Itália, como uma estratégia de inovação, apoiada em estrutura organizacional adequada, permitiu a uma empresa familiar expandir seus negócios e reagir à crises. O estudo teve como objetivo verificar se uma inovação estratégica pode oferecer uma vantagem competitiva, mesmo durante períodos de crise, para uma empresa familiar com atuação no setor automotivo. O estudo verificou também se houve modificação na estrutura organizacional da empresa para melhorar a implementação da estratégia. Além de confirmar que empresas familiares têm tendência à inovação, o estudo de caso mostrou como a estrutura organizacional foi modificada para apoiar a execução da estratégia, conforme sugerido por pesquisadores, entre eles Chandler (1962).

3.2 O papel do ambiente

O paradigma da estratégia-estrutura-desempenho prediz que a estratégia da firma, criada em consideração de fatores ambientais, direciona o desenvolvimento da estrutura organizacional e processos (DEFE; STANK, 2005). Foram realizados diversos estudos para confirmar se os achados de Chandler (1962) se aplicavam a outros países. Grinyer, Yasai-Ardekani e Al-Bazzaz (1980), por exemplo, utilizaram 48 companhias instaladas no Reino Unido para compor de sua amostra, analisando organizações que expandiram geograficamente, para verificar se ocorreu diversificação e se moveram suas estruturas divisionais enquanto cresciam. Companhias mais altamente divisionadas parecem desempenhar melhor que outras em termos de crescimento em vendas, crescimento de capital investido, e número de pessoas ocupadas onde a alta turbulência de mercado é percebida, mas continua significativamente pior

em termos de crescimento no ROI, pior em crescimento de lucro líquido também é altamente sugerido (GRINYER; YASAI-ARDEKANI; AL-BAZZAZ, 1980).

Os resultados obtidos por Grinyer, Yasai-Ardekani e Al-Bazzaz (1980) também mostram que a descentralização do processo de decisão operacional e a criação de um escritório geral como um meio de direcionar problemas administrativos em diversas operações de negócios envolvem conjuntos de procedimentos limitadores, definição de papéis e o uso de equipe tecnicamente qualificada. A melhor combinação de estratégia e estrutura reduz a percepção de hostilidade do ambiente, que por sua vez, está relacionado ao desempenho financeiro. Este estudo sugere que há diferenças possíveis entre companhias instaladas nos Estados Unidos e no Reino Unido.

Ao mesmo tempo, Lenz (1980) questiona se o desempenho varia de acordo com a combinação geral de ambiente, estratégia e estrutura. Ele afirma que o ambiente e a estratégia são determinantes primários do desempenho. Em contraste, um baixo desempenho está associado à diversificação, que por sua vez não é relacionada a uma habilidade principal, ou a um comprometimento inabalável a um único negócio ou ao uso de uma estrutura funcional que desestimula a expansão em um crescimento rápido em mercados lucrativos. Outro aspecto é que a estrutura pertence ao processo de monitoramento, controle e coordenação de atividades dos indivíduos e subunidades organizacionais. Os achados deste estudo revelam que o desempenho decorre de diversos relacionamentos entre diferentes fatores. Nem ambiente, estratégia ou estrutura organizacional são suficientes para explicar diferenças de desempenho quando agem sozinhos.

Miller e Friesen (1983) realizaram um estudo esperando que o grau do quanto uma formação da estratégia é um processo de interpretação, reflexão, criatividade e inovação tivesse uma forte influência no quão bem a firma é capaz de desempenhar face a desafios ambientais e complexidade. Essa pesquisa investiga a extensão em que mudanças nos desafios ambientais estão associadas a mudanças na estratégia para melhorar o desempenho. As variáveis ambientais utilizadas para o estudo foram Dinamismo, Hostilidade e Heterogeneidade. As dimensões de construção da estratégia utilizadas foram análise e inovação. O estudo confirmou a hipótese de que os desafios colocados por dinamismo ambiental aliados a uma análise maior gera um desempenho mais alto à medida que o dinamismo aumenta. Entretanto, esse aumento de performance ocorreu somente em casos em que a imprevisão veio por parte do comportamento dos clientes e não por comportamento de concorrentes.

O estudo de Miller e Friesen (1983) mostra que as organizações precisam modificar suas estruturas para auxiliar com requerimentos de processamento de informações adicionais, necessários para ambientes mais dinâmicos, hostis e complexos. Entretanto, as organizações também precisam revisar seus processos de formação de estratégia para considerar ambientes mais desafiadores. Os gestores devem focar sua atenção em conseguir uma combinação ou congruência entre ambiente e estrutura, e estratégia e estrutura.

Para Miller (1986a), o ambiente das organizações com estrutura mecanicista é bem diferente das que trabalham por nicho de mercado. Firms mecanicistas podem crescer apenas em configurações estáveis. Esses setores são concentrados e maduros, e suas empresas são grandes. Há pouca incerteza, já que o comportamento dos concorrentes e dos clientes são geralmente previsíveis. A demanda é bem estável, assim como as reservas de mercado. Algumas firmas fazem um uso excelente de suas estruturas mecanicistas, cortando custos ao máximo, ganhando margens superiores às de seus concorrentes, ou ainda, ganhando espaço no mercado vendendo muito barato. Apesar de ser mais raro, estruturas mecanicistas podem utilizar uma estratégia de diferenciação de mercado. Isso pode ocorrer quando uma firma vende um produto padrão em alto volume, mas oferece serviços, conveniências ou qualidade superior a seus concorrentes. É importante que a firma não seja colocada em uma posição em que precisa reagir rapidamente a seus concorrentes. Ela precisa se diferenciar de forma que não interfira em

suas operações e que não seja fácil de imitar. Nas estruturas orgânicas, por outro lado, a adaptação rápida a um ambiente dinâmico é essencial, e isso somente pode ser obtido através de uma estratégia de inovação. Uma estratégia de liderança é inadequada já que impede a inovação e inibe a adaptabilidade.

Os estudos de caso que acompanharam a estratégia e estrutura das empresas nos anos 90 levantaram histórico de evolução das empresas, levando em consideração as mudanças ambientais que levaram a alteração de estratégia e estrutura (ARCHER; OTLEY, 1991). O estudo de Grant e Cibin (1996) examina a mudança de estratégia e estrutura de 10 grandes empresas de petróleo entre os anos de 1970 e 1991. O foco do artigo estava em verificar como as empresas reconfiguraram suas organizações para obter mais flexibilidade e responsividade para explorar vantagens, sendo grandes empresas em um ambiente estável que se tornou turbulento. Essas indústrias passaram por turbulências de mercado nos anos 70. Para sobreviver foi necessário adotar novas estratégias de preço e/ou diversificação de produtos. No início dos anos 80, os preços caíram muito e a maioria dessas indústrias precisou revisar seus modelos de negócios para adotarem estruturas mais enxutas, que custasse menos, para manterem suas margens de lucro. No final dos anos 80, essas empresas deixaram de lado a estratégia de diversificação, reduziram ainda mais suas estruturas, e aderiram a uma estratégia de foco, reduzindo suas atividades menos lucrativas e focando no que lhes dava mais dinheiro. Esse estudo é importante para reforçar como a teoria de Chandler funciona na prática, considerando que estrutura e estratégia precisam andar juntas, assim como precisam se adaptar ao ambiente em que estão inseridas (GRANT; CIBIN, 1996).

Novos desafios, que após levavam a novas estruturas, assim sendo necessário desenvolver a melhor estratégia possível para que as empresas pudessem determinar a estrutura organizacional mais apropriada (CHANDLER, 1962). Há firmas que contratam cientistas e engenheiros como uma forma de reagir ao dinamismo ambiental que sofrem, assim tendem a aumentar o nível de diferenciação organizacional (MILLER, 1986b). Os artigos publicados sobre o tema no início dos anos 2000 falam mais sobre estratégia em estruturas específicas, como Recursos Humanos (EDELMAN; BRUSH; MANOLOVA, 2002) e Cadeia de Suprimentos (PEARCE; PAPANASTASSIOU, 2006), mas não abordam sobre as mudanças na estratégia e estrutura, nem sobre mudanças de ambiente.

O trabalho de Verhoef (2016) fala sobre a estratégia de internacionalização da SANLAM, empresa Sul Africana que optou pela estratégia de internacionalização. A análise se baseou no período entre 1995 e 2010 e mostrou que a internacionalização da organização ocorreu em fases sucessivas com sucesso variado. A SANLAM respondeu às mudanças locais e globais, mudando sua estratégia de negócios e sua estrutura e propriedade e, conseqüentemente, também seu desempenho em resposta às mudanças contextuais no mercado sul-africano de serviços financeiros. Já o trabalho dos autores Contador *et al.* (2020) teve como objetivo identificar, caracterizar, classificar e conceituar diferentes perspectivas de alinhamento estratégico e propor uma taxonomia permita o entendimento dos vários conceitos coexistentes, bem como investigar as implicações do alinhamento estratégico orientado a dados de desempenho sustentável de empresas e cadeias de abastecimento.

3.3 O Tamanho importa

Há um número limitado de possíveis estratégias e estruturas que se adaptam a qualquer tipo de ambiente. Algumas dessas estratégias e estruturas fazem com que as organizações busquem crescimento às custas de concorrentes (MILLER, 1986a). Quando falamos de organizações, a regra não pode ser sempre a mesma quando comparamos empresas menores com empresas maiores (PENROSE, 1959). Segundo Miller (1986a), organizações grandes, por exemplo, somente funcionam em ambientes simples e estáveis, nos quais inflexibilidade não é um limitador. Um tamanho grande causa inflexibilidade, o que faz com que essas organizações busquem estabilidade ambiental, devido à sua baixa velocidade de mudança. Somente quando

uma mudança é absolutamente necessária ou extremamente vantajosa, as organizações serão tentadas a se mover de forma ajustada e ágil de uma configuração para outra que seja consideravelmente diferente. Essas mudanças são caras, assim não são tomadas com muita frequência.

Em sua síntese, Miller (1986a) afirma que as pequenas firmas costumam utilizar estruturas mais simples e ser comandadas por um chefe executivo, geralmente um gerente proprietário. A estrutura é altamente informal, com coordenação de tarefas realizadas com supervisão direta, e todas as estratégias feitas nos cargos mais altos. Há pouca especialização nas tarefas e um baixo grau de burocratização e formalização, assim como os sistemas de informação utilizados são menos complexos. Como há um baixo nível de diferenciação nos objetivos, orientações interpessoais, métodos e horizonte de tempo de vários departamentos, haverá pouca necessidade de dispositivos integrativos. Nestes casos, geralmente o poder é centralizado no topo. Para essas empresas, dada sua estrutura simples e ambiente competitivo, qual seria o melhor tipo de estratégia? De maneira geral, para que empresas menores consigam obter sucesso, é preciso buscar algum tipo de diferenciação, pois são pequenas em tamanho e vulneráveis a uma instabilidade setorial. Ainda, tecnologias simples e tamanhos pequenos não permitem liderança em custos. Suas estruturas são muito primitivas, sem diferenciação e muito centralizadas para poder suportar inovações complexas, mas ainda é comum ocorrerem inovações simples impulsionadas pelo *CEO* (diretor executivo ou diretor geral). Hill e Hoskisson (1987) identificaram que estruturas com equipes pequenas estão associadas com diversificação aquisitiva e baixo compartilhamento de recursos interdivisionais.

3.4 A personalidade do CEO

A hipótese central do estudo de Miller e Dröge (1986) é de que em pequenas firmas a personalidade do líder é uma variável influenciadora especialmente crítica. Segundo os autores, em um contexto em que o CEO frequentemente possui um contato pessoal e direto com maioria dos níveis de gestão e, com quase todos os gestores significativos, ele possui uma influência considerável na determinação da estratégia. É de se esperar que suas personalidades tenham um impacto maior na estrutura.

Segundo Miller e Dröge (1986), firmas mais novas, que estão preparando novas estratégias e estruturas, têm o cenário ideal para ter um impacto maior por parte do CEO. Os autores suspeitam que a influência da personalidade do CEO pode ser maior em firmas em que o CEO possui um percentual significativo da firma. O impacto da personalidade pode ser também reduzido em organizações subsidiárias, indústrias tradicionais ou firmas possuídas por bancos, assistência governamental ou outros constituintes externos.

Em sua pesquisa, Miller (1986b) sugere que pequenas empresas precisarão mais frequentemente adotar estratégias e estruturas particulares se elas forem desempenhadas relativamente bem em comparação a seus concorrentes. A personalidade do CEO tem grande impacto nas estratégias das pequenas organizações, ou seja, um gestor inflexível e defensivo pode ser uma grande causa de uma estagnação na estratégia. Pequenos negócios podem ir muito bem onde a estratégia envolve inovação de produto, alta qualidade ou design inovador. Elas estão em uma ótima posição para se adaptar rapidamente e manter um contato próximo com um seleto grupo de clientes. Um ambiente dinâmico pode aumentar os benefícios de uma estratégia de diferenciação inovadora (MILES *et al.*, 1978) ao mesmo tempo em que reduz as chances de sucesso em uma estratégia de liderança em custos. O dinamismo requer a adaptabilidade de uma estratégia de inovação.

Miller, (1986b) afirma que para que as organizações se adaptem e inovem mais efetivamente, elas precisam delegar o processo decisório e contratar gerentes profissionais e *experts*. Dispositivos estruturais se tornam cada vez mais comuns à medida em que o tamanho e a complexidade administrativa crescem em organizações mais bem sucedidas. A estratégia de diferenciação pela inovação requer um processo decisório mais proativo, ou seja, as firmas

precisam estar à frente de seus concorrentes maiores e menos flexíveis. *CEOs* com muita senioridade frequentemente se mostram política e emocionalmente motivados a resistir a adaptação, assim como o tempo do CEO na firma, e o tempo em seu cargo, estão correlacionados negativamente com maiores índices de performance, enquanto a flexibilidade e o *locus* de controle apresentaram impactos positivos.

No contexto de *startups*, embora variáveis específicas dentro das dimensões de características do fundador, ambiente, estrutura e estratégia possam variar de indústria para indústria, os resultados encontrados por Sapienza e Grimm (1997) sugerem que todas as quatro dimensões são importantes na determinação do desempenho.

3.5 O fluxo de informações

Com altos níveis de mudança no ambiente é preciso assegurar que as estratégias de alimentação de informação da organização sejam focadas em pontos chave, que são desenhados com base nas mudanças de mercado e afetam diretamente a posição competitiva futura da companhia (RICH; HINES, 1998). Quando a complexidade ambiental e tecnológica aumenta, os requisitos para processamento de informação também sobem, assim a estrutura precisa facilitar o fluxo de informações relacionadas aos produtos para facilitar a tomada de decisão sobre a estratégia de produtos da organização (HABIB; VICTOR, 1991).

Nesta mesma linha, o estudo realizado por Ritchie e Riley (2004) aborda a utilização da comunicação para auxiliar em problemas de contingência gerados pelo contraste na estratégia e estrutura de organizações com múltiplas unidades. Segundo os autores, estruturas burocráticas tendem a gerar mais problemas contingenciais, justamente por não conseguirem dar conta deles, entretanto são desenhadas para evitá-los. A coleta e sincronização de múltiplos canais de informação e dados, de modo coerente e validado, não ocorrerá em nenhum contexto que não seja uma estrutura formalizada (RITCHIE; RILEY, 2004).

Já o trabalho de Silva e Fernandes (2019) teve como objetivo descrever como fatores contingenciais estratégia e estrutura se inter-relacionam com a presença de controles e processos de ERM em uma organização de saúde filantrópica brasileira. Entre os principais achados, o estudo de caso mostra que a estratégia é o fator contingencial que orienta a maneira como a organização se posiciona sobre a gestão de riscos. E que, quando apoiada em sistemas de certificação, a gestão de risco se mostrou útil no objetivo de reduzir problemas inerentes à burocracia.

4 CONCLUSÃO

Em seu trabalho, Chandler (1962) evidencia que acredita que a estrutura segue a estratégia. Além disso, alguns autores defendem que é preciso reconhecer que a estrutura é o resultado de um complexo de um jogo de variáveis, além de estratégia, cultura, valores, o funcionamento passado e presente da organização, sua história de sucesso e falhas, consequências psicológicas e sociológicas de desenvolvimento técnico, entre outras (HALL; SAIAS, 1980). A estrutura organizacional é essencial para implementação da estratégia, assim é necessário encontrar uma estrutura adequada para cada estratégia a ser aplicada pela organização (PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2010). Em uma entrevista, Eisenhardt afirma que a ideia de que a estratégia é definida e então a estrutura segue faz sentido em mercados claros e estáticos, porém em mercados ambíguos e dinâmicos, ambos são muito mais interligados (RODRIGUES, 2002).

Tanto Miles *et al.* (1978), quanto Porter (1985) defendem que para que uma organização sobreviva, o ambiente e a estrutura devem ser levados em consideração, assim como o posicionamento estratégico dessas organizações, somente assim pode-se adquirir vantagem competitiva. Os fatores de ambiente, estratégia, estrutura (LENZ, 1980) e personalidade do CEO influenciam o desempenho da organização, porém, nenhum destes quando atua sozinho é capaz de determinar o desempenho (MILLER; DRÖGE, 1986). Para que

uma organização possa sobreviver, ao menos uma combinação mínima de estrutura e estratégia é necessária (DEFEE; STANK, 2005).

Estudos futuros podem ser utilizar pesquisas longitudinais detalhadas para analisar se a construção da estratégia responde a mudanças ambientais em firmas mais bem sucedidas ou se o que ocorre é o contrário, ou seja, o ambiente é que está respondendo a uma construção de estratégia (MILLER; FRIESEN, 1983). A principal vantagem da estrutura orgânica é sua flexibilidade para atender às circunstâncias externas e técnicas modificadas, assim as organizações podem ser flexíveis para se adaptar a mudanças tecnológicas e ambientais ao reorganizar e mudar componentes formais da organização (SALEH; WANG, 1993). Os estudos apontam que ambientes hostis requerem estruturas mais orgânicas, porém parece ser um momento interessante para aplicar pesquisas qualitativas e quantitativas para identificar como as organizações estão estruturadas para enfrentar a crise gerada pela quarentena em diversos países, em detrimento do vírus COVID-19, e se foram necessárias adaptações de estrutura e estratégia, assim como mudanças percebidas no desempenho dessas organizações em função de mudanças que possam ter ocorrido.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Simon; OTLEY, David. Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation - Rumenco Ltd. **Management Accounting Research**, v. 2, n. 4, p. 263–303, 1991.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CONTADOR, J.C., Cardoso, W., CONTADOR, J.L.; SPINOLA, M.d.M. Taxonomy of organizational alignment: implications for data-driven sustainable performance of firms and supply chains. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 34 n. 1, p. 343-364, 2020.

DEFEE, C. Clifford; STANK, Theodore P. Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment. **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 1, p. 28–50, 2005.

EDELMAN, Linda F.; BRUSH, Candida G.; MANOLOVA, Tatiana S. The impact of human and organizational resources on small firm strategy. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 3, p. 236–244, 2002.

GRANT, Robert M.; CIBIN, Renato. Strategy, structure and market turbulence: The international oil majors, 1970-1991. **Scandinavian Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 165–188, 1996.

GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masound; AL-BAZZAZ, Shawki. Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 193–220, 1980.

HABIB, Mohammed M.; VICTOR, Bart. Strategy, structure, and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: A comparative analysis. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 589–606, 1991.

HALL, David J.; SAIAS, Maurice A. Strategy follows structure! **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 2, p. 149–163, 1980.

HILL, C. W. L.; HOSKISSON, R. E. Strategy and Structure in the Multiproduct Firm. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 331–341, 1987.

JENNINGS, Daniel F.; SEAMAN, Samuel L. High and Low Levels of Organizational Adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance. **Management**, v. 15, n. August 1993, p. 459–475, 1994.

LENZ, R. T. Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 3, p. 209–226, 1980.

MILES, Raymond E. *et al.* Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILLER, Danny. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 233–249, 1986. a.

MILLER, Danny. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. **American Journal of Small Business**, v. 10, n. 3, p. 47–62, 1986. b.

MILLER, Danny; DRÖGE, Cornelia. Psychological and traditional determinants of structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 539–560, 1986.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Strategy-making and environment: The third link. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 221–235, 1983.

PEARCE, Robert; PAPANASTASSIOU, Marina. To “almost see the world”: Hierarchy and strategy in Hymer’s view of the multinational. **International Business Review**, v. 15, n. 2 SPEC. ISS., p. 151–165, 2006.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. 4. ed. New York: Oxford University Press Inc., 1959.

PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; MOLINA-AZORÍN, José F.; CLAVER-CORTÉS, Enrique. Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. **Management Decision**, v. 48, n. 8, p. 1282–1303, 2010.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

RAMASWAMI, Sridhar N.; FLYNN, E. James; NILAKANTA, Sree. Performance implications of congruence between product-market strategy and marketing structure: An exploratory investigation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 1, n. 2, p. 71–92, 1993.

RICH, Nick; HINES, Peter. Purchasing structures, roles, processes and strategy: Is it a case of the tail wagging the dog? **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 4, n. 1, p. 51–61, 1998.

RITCHIE, Bret; RILEY, Michael. The role of the multi-unit manager within the strategy and structure relationship; evidence from the unexpected. **International Journal of Hospitality Management**, v. 23, n. 2, p. 145–161, 2004.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. An interview with Alfred Chandler. **Business Strategy Review**, v. 4, n. 3, p. 345–351, 2002.

SALEH, Shoukry D.; WANG, Clement K. The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 40, n. 1, p. 14–21, 1993.

SAPIENZA, Harry J.; GRIMM, Curtis M. Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 22, n. 1, p. 5–24, 1997.

SILVA, Márcia Z., FERNANDES, Francisco Carlos. The influence of contingencies factors strategy and structure in the enterprise risk management in a hospital. **Gestao e Produção**. v.26, n.9, 2019.

TRUANT, Elisa; BROCCARDO, Laura. Innovation strategy and organisational structure: insights from an italian family firm. **International Journal of Entrepreneurship And Innovation Management**, v. 24, n. 2/3, p. 172, 2020.

VERHOEF, Grietjie. ‘Not to bet the farm’: SANLAM and internationalisation, 1995–2010. **Business History**, v. 58, n. 6, p. 947-973, 2016

WILDEN, Ralf *et al.* Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1–2, p. 72–96, 2013.

SARWARY, Zahida. Strategy and capital budgeting techniques: The moderating role of entrepreneurial structure. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v.12 n.1, p.48 - 70, 2020.