

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA NO VAREJO**

**Beatriz Mammini**

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcelos**

**SÃO PAULO**

**2006**

Prof. Dr. Adolpho José Melfi  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profª. Dra. Maria Tereza Leme Fleury  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**BEATRIZ MAMMINI**

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA NO VAREJO**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos**

**SÃO PAULO**

**2006**

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos  
Adalberto Americo Fischmann  
Edison Fernandes Polo  
Marcos Alberto Castelhana Bruno  
Silvia Novaes Zilber

MAMMINI, Beatriz. A relação entre estratégia e estrutura no varejo. 138 p. São Paulo: Tese do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, 2006.

À minha filha Carolina.

“Quando você acha que já tem todas as respostas, o mundo muda as perguntas.”

*Dito popular*

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional. Visando confirmar os estudos teóricos, aplica-se uma pesquisa comparativa em seis cadeias de lojas de mesmo setor. Os dados são coletados através de questionários e entrevistas estruturadas, visando comparar as diferenças estratégicas e estruturais entre as cadeias de lojas. O interesse por este estudo surgiu no decorrer de alguns anos de atividade docente em cursos de Administração e do estudo de casos de organizações. Avaliando as diferenças entre as estruturas das empresas analisadas, buscaram-se as possíveis relações entre estratégia e estrutura, determinando seu grau de influência. A influência da estratégia genérica sobre a estrutura organizacional é representada pelo modelo apresentado neste trabalho, dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo caracteriza o problema analisado, assim como a origem do interesse em desenvolver o estudo. O segundo aborda a revisão da literatura, definindo-se a terminologia usada. O terceiro descreve a metodologia utilizada no levantamento de dados. O quarto apresenta a análise dos resultados e o quinto, a conclusão do estudo.

Palavras-chaves: estratégia, estrutura, organização.

**ABSTRACT**

*The main goal of this thesis is to analyse the strategy as condition to the firm structure. A comparative research was developed among six business chains to confirm the theory study. Data was surveyed with questionnaires and structured interviews in order to compare the strategic and structural differences between the analysed business chains. The interest on studying this matter emerged during some years of teaching Management and case studies. Assessing the differences between the analysed firms' structures, likely relations between strategy and structure may determine their influence level. The generic strategy influence on the firm structure is represented by the model presented in this thesis divided in five chapters. The first chapter characterizes the analysed problem, as well as how this interest aroused. The second chapter is the theory approach, defining the terms. The third describes the data survey methodology. The fourth chapter presents the results analysis and the fifth, the conclusion.*

*Key words: strategy, structure, organization.*



## SUMÁRIO

Apresentação .....	1
1 Introdução .....	2
1.1 O Contexto Atual .....	3
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	5
2 Revisão Teórica .....	7
2.1 Estratégia .....	13
2.2 Estrutura .....	53
3 Metodologia da Pesquisa .....	79
3.1 Conceitos de Metodologia .....	79
3.2 Levantamento de Dados .....	84
3.3 Variáveis da Pesquisa .....	89
3.4 Modelo da Pesquisa .....	94
3.5 Limitações da Pesquisa .....	96
3.6 Coleta de Dados .....	97
4 Análise Dos Resultados .....	99
4.1 A Moda em Milão .....	101
4.2 As Cadeias e suas Características .....	103
4.3 As Entrevistas .....	113
4.4 Hipótese 1: Diferenciação .....	115
4.5 Hipótese 2: Custo .....	118
5 Conclusão e Considerações .....	121
Referências .....	127

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Categorias de serviços .....	12
Tabela 2 – Estratégias genéricas.....	23
Tabela 3 - Combinação estratégia-estrutura .....	51
Tabela 4 - Estrutura organizacional origina o tipo de estratégia .....	52
Tabela 5 - Classificação de organizações .....	54
Tabela 6 – Vantagens e desvantagens de estruturas organizacionais.....	58
Tabela 7 – Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização .....	61
Tabela 8 - Interação de aspectos que delinham a estrutura organizacional.....	65
Tabela 9 - Estruturas organizacionais.....	67
Tabela 10 - Condicionantes estruturais .....	72
Tabela 11 – Ss tangíveis e intangíveis do modelo 7S.....	74
Tabela 12 – Variáveis da pesquisa .....	90
Tabela 13 – Áreas de apoio .....	93
Tabela 14 – Temas, variáveis e questões.....	97
Tabela 15 – Roteiro para questionários e entrevistas .....	98
Tabela 16 - Cadeias e estratégia genérica.....	106
Tabela 17 – Layout e atendimento das lojas.....	107
Tabela 18 – Autonomia de decisão.....	109
Tabela 19 – Estratégia e estrutura organizacional das lojas .....	110
Tabela 20 – Descentralização geográfica e de autoridade das áreas de apoio .....	112
Tabela 21 – Entrevistados .....	114
Tabela 22 – Resultado .....	123

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Resposta do consumidor à atmosfera da loja .....	10
Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	20
Figura 3 - As três estratégias genéricas .....	22
Figura 4 – Matriz de Ansoff .....	25
Figura 5 – Ciclo de vida de uma organização .....	30
Figura 6 - Enfoque sistêmico e ambiente organizacional.....	36
Figura 7 - Os elementos do ambiente organizacional.....	40
Figura 8 - Tipos básicos de tarefas em função dos fatores e condições no ambiente .....	46
Figura 9 - O estado de incerteza no ambiente organizacional.....	48
Figura 10 – Processo de planejamento estratégico.....	49
Figura 11 – Processo decisório da alta gerência.....	60
Figura 12 – Modelo de desenho organizacional.....	63
Figura 13 – Modelo 7S da McKinsey.....	73
Figura 14 – Subordinação ao sistema de valores.....	74
Figura 15 – Relacionamento estratégia-estrutura .....	75
Figura 16 – Relacionamento estratégia-estrutura-ambiente .....	76
Figura 17 – Processo da pesquisa .....	88
Figura 18 – Contínuo de centralização de áreas de apoio .....	91
Figura 19 – Modelo da pesquisa.....	95
Figura 20 – Duo estratégia-estrutura .....	99
Figura 21 – Descentralização das áreas de apoio das cadeias de lojas.....	113



## **Apresentação**

A conclusão do curso de Administração no Paraná em 1998 culminou com um convite de meu professor para lecionar no curso de Administração do novo campus universitário na cidade. Minha experiência como professora data desde 1987, quando comecei ensinar inglês nas horas vagas entre as aulas do curso de Desenho Industrial no Mackenzie, em São Paulo. Meus professores do curso de Administração eram meus alunos de inglês e com eles aprendi a ler um livro após o outro e me apaixonar pela pesquisa.

A preferência pela área de Administração Geral era clara nas escolhas dos livros que lia. Aguardava ansiosa para ler o livro novo do professor, logo depois dele. Os professores gostavam de exibir suas novas aquisições na sala de aula, lançamentos que não estavam à disposição nas pequenas e incompletas livrarias de Cascavel no início dos anos 90, quando só havia uma universidade naquela cidade. Em 2002 havia seis instituições, das quais lecionei em três e fui coordenadora de curso por dois anos.

A busca de novos desafios não parou. Como coordenadora, desenvolvi o projeto pedagógico do curso, organizei vários seminários, congressos e palestras. Gostava de recheiar a biblioteca do curso com livros importantes, que atualizassem os alunos e criassem o gosto pela leitura. Descobri que as editoras ofereciam livros promocionais e era um prazer presentear livros novos aos professores. A curiosidade me impulsiona a estudar e minha biblioteca particular não pára de crescer.

Duas semanas depois da formatura, fui aprovada no Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e já havia dado a aula magna do campus. Minha estréia como docente foi assistida pelo reitor da universidade e o prefeito da cidade, entre outros ilustres da região. Desenvolvi a pesquisa na maior empresa da cidade. O tema da dissertação é estratégia de produção de soja e foi uma aventura freqüentar Florianópolis enquanto lecionava, coordenava curso e era Delegada do Conselho Regional de Administração do Paraná.

Estudo porque gosto e tenho prazer em aprender e conhecer e desvendar. Quando concluí o Mestrado, fiquei triste porque acabou e queria fazer o Doutorado. Decidi voltar para minha cidade natal e estudar na universidade onde estudaram minha mãe, meu tio, meu avô e bisavô – eles professores catedráticos na Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

Certa noite, no intervalo de aula na FIA (Fundação Instituto de Administração), me surpreendi ao descobrir que a simpática e falante professora com quem jantava é filha do Professor Limongi, o preferido de minha mãe – que recita suas aulas da Faculdade São Francisco até hoje. Foi a primeira vez que fui à faculdade, com quatro anos de idade e lembro minha fascinação de ouvi-lo – mesmo sem entender muita coisa!

A dedicação à área de Administração induziu a relacionar duas áreas que me fascinam: estratégia e estrutura. Quando ingressei no Doutorado da FEA/USP, voltei para São Paulo com a idéia de aprender mais sobre sua interdependência.

As disciplinas do Doutorado tornaram evidente esta interdependência, levando-me a analisar a participação fundamental da estratégia na composição da estrutura organizacional. Desenvolvi a pesquisa em cadeias de loja de moda na cidade de Milão. Eu já era apaixonada pela Itália, mas agora ela não me deixa mais ir embora. O foco da pesquisa é analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional, a fim de confirmar se a estratégia genérica estabelecida condiciona a centralização de áreas de apoio ao cliente.

## **1 Introdução**

Se as empresas se estruturam conforme sua estratégia (Almeida, 2003; Ansoff, 1990; Chandler, 1998; Fischmann e Almeida, 1991), a análise da estrutura organizacional pode evidenciar sua estratégia genérica e as particularidades da organização podem determinar a interdependência entre sua estratégia e sua estrutura.

Visando confirmar os estudos teóricos, aplicou-se uma pesquisa comparativa entre seis empresas de mesmo setor, a fim de analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional.

Os dados foram coletados através de questionários e entrevistas estruturadas, visando comparar as diferenças estratégicas e estruturais entre cadeias de lojas e confirmar se a estratégia genérica estabelecida condiciona a centralização de áreas de apoio ao cliente. A centralização de atividades de valor fundamentais, fundamentada por Porter (1989), é chamada de ‘centralização de áreas de apoio ao cliente’ neste trabalho.

O interesse por esta pesquisa surgiu do estudo de casos na atividade docente em cursos de Administração. Avaliando as diferenças entre as estruturas das empresas analisadas, buscaram-se as possíveis relações entre estratégia e estrutura, determinando sua interdependência.

Portanto, as variáveis desta pesquisa dividem-se entre os temas de estratégia e estrutura. A estratégia é considerada como variável independente, enquanto a estrutura como variável dependente. Apesar de esta pesquisa propor a hipótese de interdependência entre estratégia e estrutura, alguns autores abordados no referencial teórico incitam que a estrutura, por vezes, é vista como variável independente. Mas neste estudo, a estratégia é considerada variável independente.

A estratégia é vista como um processo contínuo de adaptação ao ambiente, pois visa à perpetuidade da organização, que deve adaptar-se às mudanças ambientais, segundo Wright *et alii* (2000). Para tanto, sua estratégia é atualizada sempre que necessário, o que pode exigir alguma adaptação estrutural. A influência da estratégia genérica sobre a estrutura organizacional é representada pelo modelo de pesquisa da figura 18.

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo caracteriza o problema analisado, assim como a origem do interesse em desenvolver este estudo. O segundo discute a revisão da literatura e define a terminologia empregada. O terceiro capítulo descreve a metodologia do levantamento de dados. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados e o quinto, a conclusão do estudo.

## **1.1 O Contexto Atual**

Nada neste mundo é constante. Os recursos naturais alternam períodos de abundância e escassez, as bolsas de valores hora sobem e hora descem, assim como as pessoas, em um dia estão felizes e no outro, tristes. Até as estações do ano não são mais como antigamente... O frio é mais frio, o calor é mais quente e o sol nunca queimou tanto. Ficar imerso nesse cenário dificulta manter o estado interior constante. Mas quando um grupo organizado de pessoas irradia virtudes e trabalha em conjunto, a instituição é inabalável.

Uma estratégia adequada oferece grande potencial de sucesso à organização, cuja estrutura deve adequar-se à estratégia e ambas devem ser flexíveis às mudanças ambientais.

No início deste terceiro milênio, é indispensável uma visão estratégica para enfrentar a competitividade em todas as áreas, além de atualizar continuamente os conhecimentos multidisciplinares, de forma a poder acompanhar as mudanças ambientais em um mundo globalizado.

Nesta era da informação é preciso, antes de mais nada, saber selecionar as informações importantes para a organização, de modo a não perder-se tempo tabulando dados inócuos às suas operações. É difícil pensar no futuro sem conhecer o passado. A história nos ajuda a entender melhor quem somos e porque nos tornamos quem somos.

É mister sintonizar todos os acontecimentos, particularmente os de mercado, em amplitude mundial, com o objetivo de gerenciar com segurança e eficiência toda e qualquer organização, seja ela filantrópica, comercial, industrial, prestadora de serviços, exportadora ou importadora.

Planejamento estratégico não é feito em larga escala nas empresas brasileiras, afirmam Santos e Almeida (2002). A técnica que surgiu nos Estados Unidos nos anos 60, só chegou ao Brasil nos anos 90, devido à inflação desenfreada. Nos anos 80, faziam planejamento de curto prazo para driblar a inflação, com ênfase no planejamento financeiro.

Neste século houve grandes inovações na gestão, como as descobertas de Peter Drucker nos anos 40, baseadas no modelo de empresa criado por Alfred Sloan. Sloan (2001) foi o pioneiro da General Motors (GM) nos anos 1920, que inventou a corporação moderna e entusiasmou Bill Gates e Peter Drucker. As empresas eram organizadas de forma funcional até os anos 80 e 90, mas o modelo atingiu os seus limites e a gestão sofreu uma revolução.

Segundo Drucker (1988), os conceitos de gestão de Sloan não passaram de moda, apesar de precisarem ser atualizados, revistos e repensados, porque o mundo e os mercados sofreram mudanças drásticas.

O que passou de moda foi a teoria da GM sobre o seu próprio negócio. Sloan (2001) exaltava a necessidade de repensar repetidamente a teoria dos negócios, o que fez várias vezes durante os seus 40 anos de mandato. Sloan (2001) afirma que a gestão é uma profissão e uma responsabilidade, o que é tão válido hoje quanto o era então.



Drucker (1988) indica que algumas especificações de Sloan (2001) devem ser atualizadas, como os sistemas de informação deste século que ele não dispunha na época, ou a importância que dava à prioridade do acionista, algo necessário na época, mas que é exagerado neste início dos anos 2000.

Ghoshal e Bartlett (1997) afirmam que o modelo tradicional de administração é obsoleto porque estabelecia que deveria-se definir a estratégia, a estrutura e os sistemas, e simplesmente desconsiderar o indivíduo. O "homem da organização", caracterizado pelo sociólogo Whyte (1956), não passava de uma peça na grande engrenagem da organização empresarial. Os autores passam o enfoque da organização para o indivíduo, uma ruptura fundamental e necessária.

Deve-se enfatizar a importância de se manter informado de todos os acontecimentos no ambiente que permeia a organização, a fim de favorecer sua adaptação às mudanças ambientais. Esta adaptação exige flexibilidade, de maneira que se tome atitude adequada, para enfrentar a nova situação ambiental de que todas as organizações estão à mercê.

Empresas alertas investem muito em tempo e dinheiro para não serem surpreendidas por empresas mais ágeis. No entanto, não é simples distinguir uma ameaça real de uma febre efêmera no seu início. A maioria dos episódios nascentes, que costuma aterrorizar os administradores, não se torna uma ameaça real e é prontamente ignorada. Portanto, só costumam ser seriamente consideradas quando são óbvias e já é tarde demais.

Identificam-se as empresas coesas e pautadas em um bom planejamento de longo prazo nos momentos de crise. Durante a instabilidade é preciso dedicação para satisfazer clientes, negociar com fornecedores e obter investimentos. Uma boa gestão estratégica determina o sucesso da empresa, que só sobrevive às crises se estiver atenta às mudanças ambientais e adaptar continuamente sua estratégia e, conseqüentemente, sua estrutura.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

O **principal objetivo** deste trabalho é analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional.

A **questão** desta pesquisa é: como a estratégia genérica condiciona a descentralização de áreas de apoio ao cliente?

Os **objetivos específicos** desta pesquisa são:

- 1) Analisar como a estratégia genérica de diferenciação, proposta por Porter, condiciona:
  - a. O nível de descentralização geográfica de áreas de apoio ao cliente e
  - b. O nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio ao cliente em relação à matriz.
- 2) Analisar como a estratégia genérica de liderança em custo, proposta por Porter, condiciona:
  - a. O nível de descentralização geográfica de áreas de apoio ao cliente e
  - b. O nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio ao cliente em relação à matriz.

## 2 Revisão Teórica

A revisão bibliográfica divide-se em dois temas: estratégia e estrutura. Busca-se definir os termos e discuti-los individualmente, a fim de integrá-los e demonstrar como a estratégia condiciona a estrutura.

A pesquisa foi desenvolvida em cadeias de lojas de varejo de moda e, portanto, alguns dos termos empregados no setor de varejo e de moda também fazem parte do elenco de termos e definições deste capítulo.

**Mercado de varejo** é um segmento de mercado onde um grupo de consumidores com necessidades similares é atendido por um grupo de varejistas, que usam um formato de varejo similar para satisfazer as necessidades desses clientes, segundo Levy e Weitz (2000).

Quando este grupo de varejistas se concentra em um espaço para atrair seu mercado-alvo, a concorrência toma outra forma, a de cooperação – para evitar desperdícios com propaganda ou transporte. Este grupo de concorrentes é um *cluster*, várias empresas interligadas a fim de dividir tarefas ou endereço. A Rua Consolação em São Paulo é um exemplo de *cluster* de lojas de iluminação. Um shopping é um exemplo de *cluster* de varejistas.

O **mercado-alvo** é, segundo Levy e Weitz (2000), o segmento de mercado que o varejista enfoca seus recursos e seu composto de varejo. O tipo de composto é o formato de varejo, ou seja, a natureza da mercadoria e dos serviços, a política de preços, programa de promoção e de publicidade, design de produtos, visual de mercadorias da loja e localização típica.

A **estratégia de varejo** é a ligação entre o entendimento do mundo do varejo e o gerenciamento tático de mercadorias e atividades de operações em lojas, exercidas pelas áreas de apoio, afirmam Levy e Weitz (2000).

**Posicionamento** são o projeto e a implementação de um *mix* (composto) de varejo para criar uma imagem do varejista na mente do cliente em relação aos seus concorrentes. O varejista garante a fidelidade do cliente criando uma imagem clara e distinta de *mix* de varejo e a reforça através de suas mercadorias e serviços, segundo Levy e Weitz (2000). A **fidelidade** do cliente é seu comprometimento de comprar em determinada loja.

O varejista pode seduzir a fidelidade do cliente oferecendo um excelente atendimento, prosseguem os autores. No entanto, como o atendimento ao cliente é fornecido pelos empregados de varejo, é difícil oferecer bons **serviços** de forma consistente, porque as pessoas são menos consistentes que as máquinas. Um bom serviço é um **ativo estratégico** valioso, que deve ser galgado para a reputação organizacional ser reconhecida e depois deve sustentar esta vantagem. É difícil para um concorrente copiar uma reputação comparável.

**Áreas de apoio** ao cliente são as unidades responsáveis pelo atendimento do cliente e pelos processos que se desenvolvem para atendê-lo, ou seja, o *front office*. O *back office* são os processos que o cliente normalmente desconhece, embora seja fruto do *front office* e o alimentam, afirmam Levy e Weitz (2000).

Segundo Corrêa e Corrêa (2005), *front office* refere-se às divisões de uma empresa que interagem com clientes, como os departamentos de vendas e marketing; que podem dispor de um *software* (programa) de administração de relacionamento com clientes (CRM Customer Relationship Management) de mesmo nome. *Back office* é a parte da organização dedicada à administração de suas atividades, como recursos humanos, contabilidade ou tecnologia da informação. Os termos originam-se do *layout* das construções das antigas empresas, onde o *front office* era a área de atendimento ao cliente e vendas e o *back office* eram aquelas que produziam e desenvolviam produtos e ou serviços, mas não eram vistas pelos clientes.

O **gerenciamento de recursos humanos** é importante no varejo, porque são pessoas que executam atividades básicas como compra, exposição de mercadorias e fornecimento de serviços aos clientes, apesar de computadores, equipamentos de robótica e maquinarias serem usados para trabalhos antes executados por pessoas. Os custos de mão-de-obra costumam ser maiores que 25% das vendas e que 50% dos custos operacionais de lojas de departamentos de moda e de produtos diferenciados, afirmam Levy e Weitz (2000).

O projeto da **estrutura** organizacional deve ser **compatível** com a **estratégia** de varejo. Deve-se estar atento às características dos clientes. O número de empregados é minimizado se as tomadas de decisão são centralizadas. Estruturas centralizadas são eficazes quando são limitadas as diferenças locais nas necessidades dos clientes. No entanto, clientes de roupas de alta moda não costumam ser sensíveis ao preço e os gostos variam, ressaltam Levy e Weitz (2000).

Varejistas desse segmento tendem a dispor de mais gerentes e decisões tomadas nas lojas locais, causando aumento do custo com recursos humanos. Mas as vendas aumentam conseqüentemente, porque as mercadorias e os serviços são elaborados para corresponder às expectativas de clientes diferenciados.

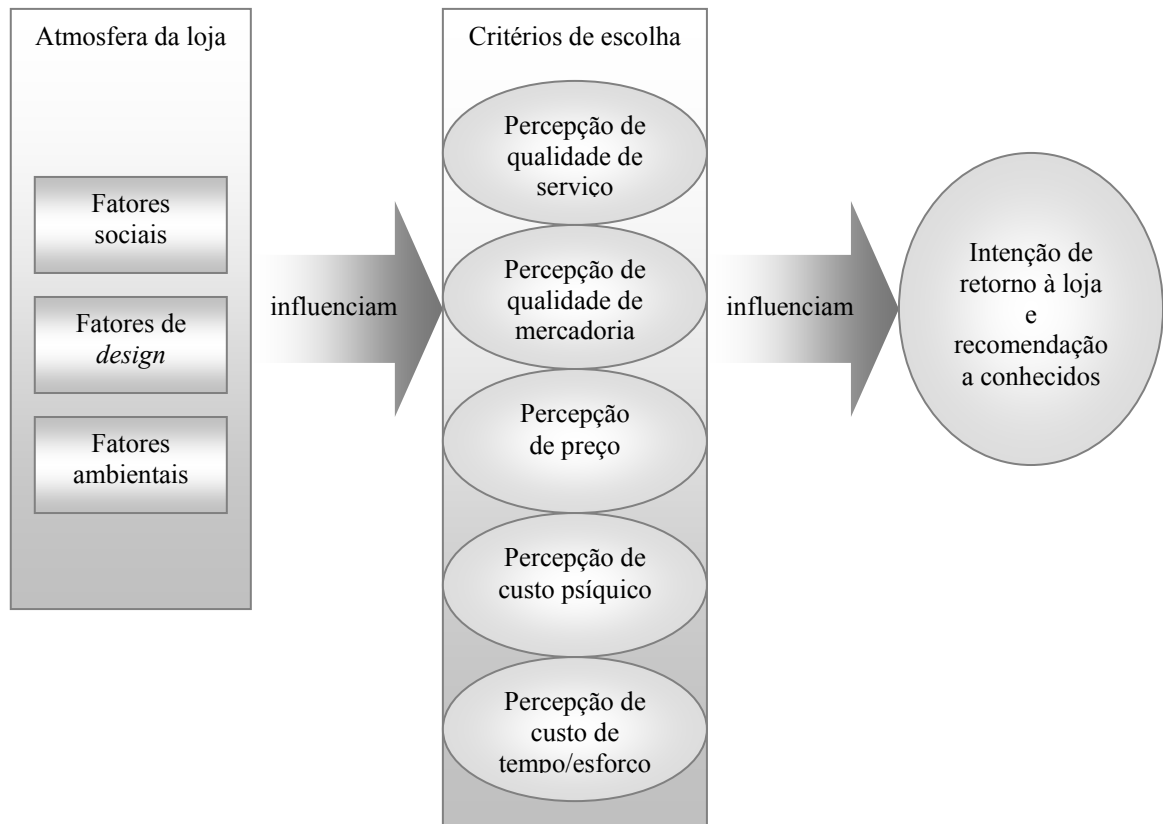
A estratégia de varejo, segundo Levy e Weitz (2000), identifica: (1) quem: o mercado-alvo do varejista, (2) o que: satisfazer as necessidades deste mercado-alvo, (3) como: desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. **Vantagem competitiva sustentável** é uma vantagem sobre a concorrência, que pode ser mantida ao longo do tempo.

São muitas as decisões estratégicas tomadas pelos administradores, que envolvem o comprometimento de muitos recursos para desenvolver vantagens de longo prazo sobre a concorrência de um segmento de mercado-alvo, afirmam Levy e Weitz (2000). Como a amostra desta pesquisa foca cadeias de lojas de varejo de moda, vale ressaltar algumas das decisões estratégicas tomadas pelos varejistas deste setor: (1) desenvolvimento da estratégia de mercado, (2) estratégia de localização das lojas filiais, (3) estratégia financeira para produto sazonal, (4) estratégia de recursos humanos, organização da empresa ou estrutura e (5) sistemas para controlar o fluxo de informações e mercadorias.

É importante entender os produtos que o consumidor considera como complementares, ou seja, seu processo de associação de compras, afirmam Cesarino e Caixeta Filho (2002). O **gerenciamento de categorias** é um processo de parceria entre o varejista e o fornecedor, no qual produtos individuais de vários fornecedores são agrupados em categorias, a serem gerenciadas como unidades estratégicas de negócio. Cada categoria é um grupo distinto de produtos que, conforme a percepção e as necessidades do consumidor, são inter-relacionados ou substituíveis. (KING e PHUMPIU, 1996; HOGARTH-SCOTT e DAPIRAN, 1997; ANGELO e SILVEIRA, 2003)

O **impacto da atmosfera** é indireto sobre as intenções de **retorno e recomendação**, mas não é menos importante para a gestão do varejo, afirmam Angelo e Silveira (2003), pois sua influência recai sobre as percepções do cliente mais caras a qualquer varejista: custo e qualidade.

**Figura 1 – Resposta do consumidor à atmosfera da loja**



Adaptado de: Angelo e Silveira (2003:110)

A indústria e o varejo passam a gerenciar em conjunto uma solução de compra para o consumidor no processo de gerenciamento por categoria e não mais o produto ou seção, afirmam Angelo e Silveira (2003). O gerenciamento por categoria exige comunicação muito próxima, ou seja, descentralização e cooperação entre as áreas funcionais, tanto de varejistas quanto de fornecedores.

Para Harris (*apud* Angelo e Silveira, 2003), o gerenciamento por categoria define-se por: (1) filosofia que gerencia estrategicamente um negócio do varejo e do fornecedor e reconhece categorias como unidades estratégicas de negócio, que planejam e alcançam metas de venda e lucro; (2) processo de varejistas e fornecedores juntos elaborarem anualmente planos estratégicos de categoria, com **estratégias e indicadores de desempenho**; e (3) conceito organizacional que integra a responsabilidade para decisões de compra e venda, essencial aos gestores de categoria para alocarem os ativos dos produtos do estoque, do espaço e do tráfego de cliente.

O local e a maneira como as mercadorias são dispostas na gôndola são relevantes para sua venda, afirmam Campo *et alii* (*apud* Angelo e Silveira, 2003). Há um interesse crescente sobre o impacto da localização no nível da categoria e na sua atratividade nas lojas de varejo. A gestão do espaço é instrumento-chave no nível tático para desempenhar o plano de negócio para cada categoria em sua linha no ponto de venda.

Segundo Rojo (2001), a apresentação de cada categoria deve refletir os componentes-chave do plano de negócio desta categoria: (1) cartão de metas define, mede e monitora o desempenho da categoria em relação aos objetivos de vendas e faturamento; (2) parceira com fornecedores e varejistas para obterem informações sobre o consumidor e o mercado para melhorar o desempenho e o lucro potencial da categoria; (3) uso intensivo da **tecnologia da informação** para apoiar decisões, planejamento, análise e controle de desempenho da categoria; (4) **estrutura organizacional** adequada para implementar o gerenciamento por categoria, definindo as funções dos gestores por categorias e seu relacionamento no organograma com a alta direção, além de definição clara de responsabilidades de todos os envolvidos no processo, com apoio para análise de dados, orientação para resultados, desenvolvimento e treinamento de pessoal; (5) **estratégia** deve buscar orientação de esforços e comprometimento da alta direção para oferecer “valor” aos consumidores, gerenciamento por categorias nas unidades de negócio e estratégia de marketing para abastecimento e relacionamento com o fornecedor; e (6) processo estruturado de atividades projetado para desenvolver e implementar um plano de negócios.

A metodologia para implantação deste processo estruturado de atividades segue oito etapas: (1) definição da categoria, (2) papel da categoria, (3) avaliação da categoria, (4) cartão de metas da categoria, (5) estratégias da categoria, (6) táticas da categoria, (7) implementação do plano e (8) revisão da categoria. (ECR Brasil, 1998)

A capacidade organizacional é imprescindível para implementar qualquer gerenciamento, pois a **estrutura** adequada da organização suporta a análise de dados, a orientação para resultados, o desenvolvimento e treinamento individual, conforme o desenvolvimento de competências, o envolvimento da alta direção, a definição clara de responsabilidades e o conhecimento das ferramentas pelos envolvidos, afirmam Angelo e Silveira (2003).

Segundo Parente (2000), há três **categorias de serviços** oferecidas pelos varejistas, classificadas conforme o momento do processo de compra do consumidor:

(1) pré-transação são facilidades para evidenciar os produtos da loja ou aprender sobre eles, (2) transação são facilidades para a comercialização ser completada e (3) pós-transação são os serviços que buscam garantir a satisfação do consumidor com a transação.

As três categorias de serviços foram analisadas nas entrevistas estruturadas aplicadas às seis cadeias de lojas de varejo de moda, a fim de comparar o que cada varejista oferece ao cliente. A tabela 1 apresenta a síntese das categorias de serviços apresentadas por Parente (2000). No entanto, a fim de avaliar o posicionamento da empresa no contínuo de centralização da estrutura organizacional, a pesquisa abordou somente alguns itens selecionados das categorias de serviços de Parente (2000), como apresenta a tabela 12.

**Tabela 1 – Categorias de serviços**

Pré-transação	Transação	Pós-transação
Estacionamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizado em grandes cidades</li> <li>• Amplo, próximo e seguro</li> </ul>	Crediário <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema próprio</li> <li>• Cartão de crédito</li> <li>• Cheques pré-datados</li> </ul>	Serviços de entrega <ul style="list-style-type: none"> <li>• Próprio ou terceirizado</li> <li>• Regional ou situacional</li> <li>• Como e quanto cobrar</li> </ul>
Horário de funcionamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fim-de-semana</li> <li>• À noite</li> <li>• 24 horas</li> </ul>	Embalagem e empacotamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protege a mercadoria</li> <li>• Facilita o transporte</li> <li>• Identifica a logomarca</li> <li>• Presentes, caixas especiais</li> </ul>	Ajustes e consertos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confecções</li> <li>• Reparos</li> <li>• Garantia</li> <li>• Imagem da loja</li> </ul>
Informações via telefone ou site <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadorias</li> <li>• Preços</li> <li>• Condições de pagamento e de crédito</li> </ul>	Disponibilidade da mercadoria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade = obrigação</li> <li>• Falta = frustração</li> <li>• Produto não vendido pela loja</li> <li>• Produto fora de estoque</li> </ul>	Montagens e instalação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Móveis</li> <li>• Carpete</li> <li>• Exaustores</li> <li>• Ar-condicionado</li> </ul>
<i>Merchandising</i> no ponto-de-venda <ul style="list-style-type: none"> <li>• Placas indicativas</li> <li>• Arrumação lógica (<i>layout</i>)</li> <li>• Etiquetas legíveis</li> </ul>	Rapidez e facilidade no caixa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentidão provoca insatisfação</li> <li>• Soluções tecnológicas e operacionais</li> </ul>	Devoluções <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitidas</li> <li>• Não permitidas</li> <li>• Devolução do dinheiro</li> </ul>
Contato e experiência com o produto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrações</li> <li>• Instruções</li> <li>• Amostras, <i>test-drives</i></li> </ul>	Atendimento do pessoal de vendas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenso e pessoal</li> <li>• Assistência básica</li> <li>• Auto-serviço</li> </ul>	Gerenciamento das reclamações <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepção e compreensão</li> <li>• Satisfação x insatisfação</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora com base no livro do Parente (2000)



A revisão da literatura sobre estratégia e estrutura mostra o que há em uma vasta gama de publicações sobre os temas: livros, artigos, teses, dissertações, revistas, jornais ou internet. Esta pesquisa é resultado de uma ampla revisão, a fim de selecionar trabalhos integradores, que tragam uma visão abrangente dos temas, porém, sem ter a pretensão de esgotá-los.

## 2.1 Estratégia

A **emancipação da estratégia** como uma área de investigação científica respeitada pelas cúpulas administrativas veio a partir dos anos 1960. Entre as primeiras explicações teóricas da estratégia como fator ponderável no processo decisório, destaca-se a obra de Chandler (1962), que estudou a evolução de setenta empresas americanas e formulou hipóteses simples, mas provocadoras, fontes de inspiração para a reestruturação das organizações.

Chandler (1962) afirma que a **estrutura** organizacional de uma empresa advém da **estratégia** de crescimento, dando origem à equação Estratégia + Estrutura = Eficiência ( $E1 + E2 = E3$ ). Ou seja, a evolução da empresa a obriga mudar suas estratégias, desencadeando as mudanças estruturais, decorrentes deste processo, que consiste de um esforço contínuo de ajustar (*fit*), em etapas, a estrutura à estratégia, assegurando a eficácia. **Eficácia** é a relação entre resultados alcançados e objetivos - "fazer a coisa certa", enquanto **eficiência** é a relação entre os resultados alcançados (produtos) e os insumos (recursos) empregados - "fazer a coisa direito", explicam Maximiano (2002:507) e Keeley (*apud* Robbins, 2000:40).

Esta pesquisa advém deste conceito e busca analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional, porque Chandler (1962) amplia o seu conceito e define estratégia como a determinação de objetivos, a adoção de ações adequadas e a alocação dos recursos de uma empresa para atingir seus objetivos básicos de longo prazo.

Diversos autores definem **estratégia**, e cada um deles acrescenta novos aspectos, enriquecendo seu conceito. Quinn (1980) a define como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a alocar os recursos organizacionais de uma forma única e viável, com base nas competências internas relativas da organização e nas suas deficiências, nas mudanças ambientais e nos movimentos contingentes dos oponentes da organização.

Mintzberg (1983) define **estratégia** como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação. O autor é um grande estudioso de estratégia e teceu inúmeras definições ao longo dos anos, desenvolvendo uma teoria sobre este tema.

**Estratégia** é uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para enfrentar seu ambiente, afirma Mintzberg (1988).

Mintzberg (1994) define estratégia com **cinco Ps**: (1) a estratégia é um plano (*Plan*), um curso de ação conscientemente pretendido; (2) também é uma manobra (*Ploy*) específica para superar o oponente, (3) representa um padrão (*Pattern*) de curso de ação, (4) é o nicho, a força mediadora entre a organização e o ambiente, é uma posição (*Position*) e (5) uma maneira de perceber o mundo, uma perspectiva (*Perspective*).

Para Quinn (*apud* Mintzberg *et alii*, 1998), **estratégia** é o padrão ou plano que integra os objetivos, as políticas e seqüências de ações mais importantes de uma organização em uma totalidade coesa. **Metas** determinam o que deve ser alcançado e quando os resultados devem ser realizados, mas não indicam como os resultados serão alcançados. **Políticas** são regras e regulamentos que expressam os limites dentro dos quais a ação deveria ocorrer. As políticas mais importantes são aquelas que guiam o direcionamento e a postura da entidade, ou determinam sua viabilidade e são chamadas de ‘políticas estratégicas’. **Programas** é a seqüência, o passo-a-passo das ações necessárias para atingir os objetivos. Eles expressam como os objetivos serão alcançados. **Decisões** estratégicas são aquelas que determinam o principal direcionamento de uma empresa e sua máxima viabilidade à luz das mudanças previsíveis.

A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: enquanto algumas **decisões** estratégicas são motivadas por problemas que despontam, outras resultam da busca ativa de novas **oportunidades**, afirma Mintzberg (*apud* Basil, 1971). No primeiro caso, obtém-se a solução de problemas e, no segundo, a procura de novas alternativas.

No entanto, tantos outros autores dedicaram-se à definição de **estratégia**, como Ohmae (1985), que a conceitua como o modo pelo qual a empresa procura diferenciar-se da concorrência, dispondo de seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.

Andrews (1971) define **estratégia** como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir as atividades da empresa e o tipo de empresa que é ou deseja ser.

O grande mestre Drucker (1998) afirma que **estratégia** é o caminho básico empregado pela empresa para atingir seus objetivos globais. Missão é o principal objetivo da empresa. Objetivos é o grau dos resultados perseguidos em determinado período.

No entanto, para Oliveira (1999), **missão** é a razão de ser da empresa, é a conceituação do horizonte onde ela atua. **Objetivo** é o alvo ou a situação que se pretende atingir, enquanto meta é a etapa realizada na busca do objetivo do desafio. São fragmentos dos desafios e sua utilização permite melhor distribuir a responsabilidade e melhor controlar os resultados concretizados por cada elemento da equipe.

Para Oliveira (1999), **estratégia** é a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Estratégia é uma ação relacionada com objetivos e desafios, empenhada eventualmente em acua-los, se oferecerem riscos que afetam toda a organização. Estratégia é também um conjunto de linhas administrativas básicas que determinam a posição da empresa perante seus produtos e mercados ou as direções que pretende desenvolver ou transformar. Estratégias são os instrumentos competitivos a serem utilizados para entrar em novos mercados, bem como o modo como se configurarão seus recursos, as potencialidades que tentará explorar e, em contrapartida, as fraquezas a serem evitadas. A estratégia representa a definição do caminho mais adequado que a organização deve seguir na busca de seu objetivo, enfrentando seu desafio e perseguindo sua meta.

Para Wright *et alii* (2000:24), “**estratégia** refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. A estratégia segue três **passos**: (1) o desenvolvimento da estratégia, (2) a implementação da estratégia e (3) o controle estratégico, modificando a estratégia ou a sua implementação para assegurar que os resultados almejados sejam alcançados.

As estratégias existem normalmente em muitos **níveis** diferentes, em qualquer grande organização. Como exemplo, Quinn (*apud* Mintzberg *et alii*, 1998) afirma que o governo dispõe de estratégias de comércio mundial, economia nacional, despesas militares, investimentos, desenvolvimento regional, todas de alguma forma inter-relacionadas hierarquicamente, ainda que cada uma tenha seus imperativos próprios.

Como as estratégias existem em **diferentes níveis**, diferem-se das táticas, continua Quinn (*apud* Mintzberg *et alii*, 1998). Frequentemente a principal diferença entre **estratégia e tática** paira na escala de ação ou na perspectiva do líder. O que parece ser uma tática para o presidente (ou general), pode ser uma estratégia para o gerente de vendas (ou tenente), se ela determinar o máximo sucesso e viabilidade da organização. Em sentido mais preciso, tática pode ocorrer em qualquer nível. As táticas são realinhamentos adaptativos de ação-interação de curta duração, que forças opostas usam para alcançar metas limitadas após seu contato inicial. Estratégia define uma base contínua para ordenar estas adaptações para propósitos concebidos de maneira geral.

Antes de **Napoleão**, estratégia significava “a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota”. Na época de Napoleão, menciona Steiner (1969), a palavra estratégia desdobrou-se nos movimentos políticos e econômicos, no encaixe de alterações eficientes destinadas à vitória militar. Estratégia é a ‘arte do general’, do **grego** *strategos*, general. Na Grécia Antiga, estratégia significava ‘aquilo que o general fez’.

Ansoff (1990:87) apresenta a frase de um autor desconhecido: “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. Mas Ansoff (1991) define **estratégia** como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Von Bulow (*apud* Bethlem, 1980) enuncia que a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do **general e a tática**, a ciência dos movimentos guerreiros dentro do campo. Segundo Oliveira (1999), outros autores mencionam que a estratégia preocupa-se com a disposição dos exércitos, enquanto a tática preocupa-se com a luta. Contudo, há de se considerar que no contexto empresarial, nem sempre as batalhas e os inimigos são identificados com tanta evidência.

Quinn (*apud* Mintzberg *et alii*, 1998) também apresenta a abordagem clássica de estratégia, as estratégias diplomático-militares, que existem desde a pré-história. De fato, uma das funções dos primeiros historiadores e poetas era reunir o saber acumulado dessas estratégias de vida, bem ou mal sucedidas, e convertê-las em sabedoria e guia para o futuro.

Embora amplo o termo estratégia, desenvolvido por muitos autores, adotar-se-á a definição de Mintzberg (1994:23), de ‘padrão’ para um curso de ação, e “consistência de comportamento através do tempo”.

**Estratégia competitiva**, para Porter (1989), são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria (mercado), para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. A estratégia competitiva, prossegue Porter (1990), procura estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Ou seja, é necessário estudar modelos de competitividade para determinar como a empresa deve se posicionar no mercado, diante de concorrentes, entrantes, fornecedores, clientes e substitutos. Competitividade é a habilidade da organização de fortalecer sua posição no mercado, de alocar e administrar recursos para mercados em crescimento, de aumentar o lucro e a participação no mercado.

Os fatores mais importantes para a competitividade são eficiência, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação. Para Fine (1999), o grande desafio da competitividade é não haver capacidade inexpugnável, liderança inalcançável ou reino imbatível. Quanto mais alta a velocidade evolutiva, mais breve o reinado, portanto, a vantagem sustentável exige baixa velocidade evolutiva. Soa antagônico, é verdade. Mas as empresas costumam fundamentar-se em boas práticas operacionais, em detrimento da estratégia.

Para se ter uma **boa estratégia**, Porter (2003) recomenda: (1) proposta de valor do cliente: saber o que ele anseia, suas necessidades e quanto se dispõe a pagar; (2) cadeia de valor diferenciada do concorrente: se dispuser de produto igual e entrega semelhante, tem-se concorrência em eficácia operacional e não estratégia; (3) trocas estratégicas: escolhe-se entre os produtos o mais difícil de ser copiado e a empresa se dedica única e especificamente a este, enquanto a concorrência ataca outro; (4) reforço simultâneo de parte da cadeia de valores: variar é importante para sustentar as vantagens estratégicas, como substituir ou atualizar alguns itens para surpreender a concorrência; (5) continuidade: continuidade estratégica, melhoria contínua e reforço à proposta de valor, a fim de não confundir o consumidor com oscilação da qualidade do produto; visto que a estratégia é flexível e admite mudanças.

A maioria das empresas declara ter estratégia, mas na prática apenas aprimora métodos de trabalho mais eficientes, na busca da **vantagem competitiva**. A distorção advém de modelos que desprezam a estratégia e enaltecem (1) o produto de qualidade superior à concorrência, de menor custo e melhora contínua; (2) mudanças rápidas e eficientes ou (3) um produto específico para cada cliente. A estratégia é a escolha e o equilíbrio das opções conflitantes, que favoreça todos, afirma Porter (2003) na *Expo Management 2003*, em São Paulo.

Vantagem competitiva, para Slack (1993), é fazer melhor, certo, rápido e pontualmente, ou mudar o que está sendo feito e fazer barato. Mariotto (2004) afirma ser imperativo a empresa dispor de estratégias que repassem valores aceitos pelo consumidor para ter vantagem competitiva. Por isso há mais evoluções sociais que tecnológicas. A internet surgiu como um fenômeno tecnológico, mas convergiu para as relações sociais, exemplifica o professor.

Gates (1999:165-166) cita um bom exemplo de desatenção à estratégia: "em 1993 não estávamos concentrados na internet [...] não tínhamos uma estratégia geral de internet [...] não percebemos que aquela rede para acadêmicos e técnicos iria se transformar na rede comercial global que é hoje". Esta desatenção parece chacota, se não fosse afirmada pelo próprio Bill Gates, criador desta rede que interliga o nosso mundo. Muitas empresas tropeçam em suas próprias pernas por simples desatenção e se quebram.

Para Zaccarelli (2000:91), **vantagem competitiva** é “sair-se bem na comparação com os competidores”. Segundo Porter (1986), a idéia principal da formulação de uma estratégia competitiva é o relacionamento da organização com seu meio ambiente. Apesar da amplitude do ambiente, envolvendo forças sociais e econômicas, o fator mais relevante são as indústrias com as quais ele compete. A estrutura industrial exerce grande influência na definição das regras do jogo da competitividade e das estratégias potencialmente disponíveis para a organização. Como as forças externas costumam abalar todas as organizações na indústria, as organizações se destacam pelas habilidades que dispõem ao lidar com elas.

A concorrência em uma **indústria** está relacionada diretamente à sua estrutura econômica básica e sobrepõe o comportamento dos concorrentes. Porter (1986) adota a definição de uma indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos e/ou serviços.

O grau de concorrência está sujeito a cinco forças competitivas básicas, cujo conjunto determina o potencial de lucro final na indústria, calculado sobre o retorno a longo prazo do capital investido. Naturalmente, as organizações diferem quanto a sua potencialidade de lucro, conforme o conjunto de forças diverge – as forças variam de intensas (quando não há retornos espetaculares) a relativamente moderadas (onde são comuns altos retornos).

Porter (1986) continua, afirmando que a meta estratégica competitiva para uma organização é encontrar uma posição em que possa se defender melhor contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O ponto crucial em desenvolver uma estratégia é analisar profundamente as fontes de cada força.

A consciência da existência destas forças evidencia os pontos fortes e os pontos fracos da organização, dando vida à sua posição em sua indústria, elucidando as áreas onde mudanças estratégicas podem trazer o máximo retorno e confirmando as áreas em que as tendências da indústria são mais importantes, como oportunidades ou ameaças.

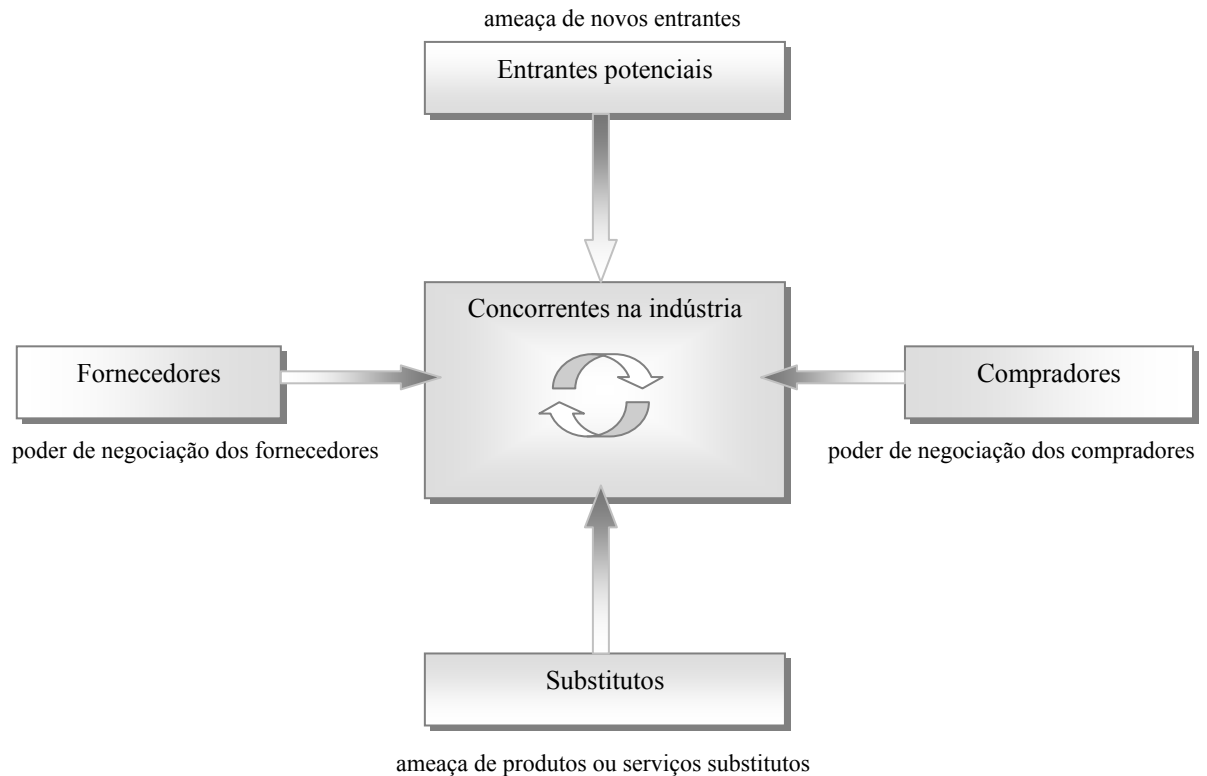
O conjunto destas **cinco forças** de Porter (1986) influencia a lucratividade da indústria, visto que os elementos básicos da rentabilidade - preços, custos e investimentos - são pressionados em diferentes graus de intensidade por cada uma delas.

As cinco forças competitivas – (1) ameaça de entrada, (2) ameaça de produtos substitutos, (3) poder de negociação dos compradores, (4) poder de negociação dos fornecedores e (5) rivalidade entre os atuais concorrentes – evidenciam que a concorrência não está limitada aos participantes.

Clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, apresentando maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias. O autor afirma que o conjunto destas forças determina a intensidade da **concorrência na indústria**.

A **análise estrutural** identifica as características básicas de uma indústria, com base em sua economia e tecnologia, e influenciam diretamente o desenvolvimento da estratégia competitiva, afirma Porter (1986). Cada empresa apresenta seus pontos fortes e pontos fracos, em relação à estrutura da indústria, que muda gradativamente com o passar do tempo.

**Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria**



Fontes: Porter (1986:23) e Porter (1989:4)

A **ameaça de entrada** é a possibilidade de novas empresas entrantes, trazendo uma diferente capacidade de produção, novas tecnologias e o desejo de ganhar uma parcela do mercado, reduzindo a fatia de mercado das empresas existentes. A entrada de novos concorrentes pode conduzir à redução do preço do produto, levando ao aumento da demanda e conseqüente inflação.

Os **produtos substitutos** restringem ou reduzem as taxas de retorno sobre um investimento, afirma Porter (1986). Através de pesquisa, identificam-se outros produtos que poderão desempenhar a mesma função do produto daquela indústria.

Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho dos produtos substitutos, maior pressão exercerá sobre os lucros da indústria, representando uma ameaça constante para as empresas já estabelecidas de uma indústria.



O **poder de negociação dos compradores** está na barganha por menores preços, melhor qualidade ou melhores serviços, o que posiciona os concorrentes ao ataque, em busca da rentabilidade da indústria. O **poder de negociação dos fornecedores** surge quando ameaçam elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos aos participantes de uma indústria, comprometendo a rentabilidade de uma indústria. As condições que tornam os fornecedores poderosos são as mesmas que tornam os compradores poderosos, afirma Porter (1986).

A **rivalidade** entre os concorrentes existentes é a disputa por posição e fatia de mercado entre as empresas que já atuam na indústria. A competição caracteriza-se pelo uso de estratégias como concorrência de preços, campanha de publicidade, aumento dos serviços agregados ao produto e o aumento da garantia aos compradores. Para Porter (1986), as empresas de uma indústria são mutuamente dependentes, pois o estímulo à competitividade está à mercê dos movimentos competitivos de uma empresa, que geram efeitos imediatos em seus concorrentes.

Os componentes externos ao setor ganham significado ao influenciar as empresas do setor. A intensidade da concorrência dentro de um setor tem raiz na sua estrutura econômica de base. O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa operante em um setor específico é encontrar uma posição onde possa se defender melhor contra as iniciativas da concorrência ou influenciá-las para vantagem própria. (PORTER, 1982)

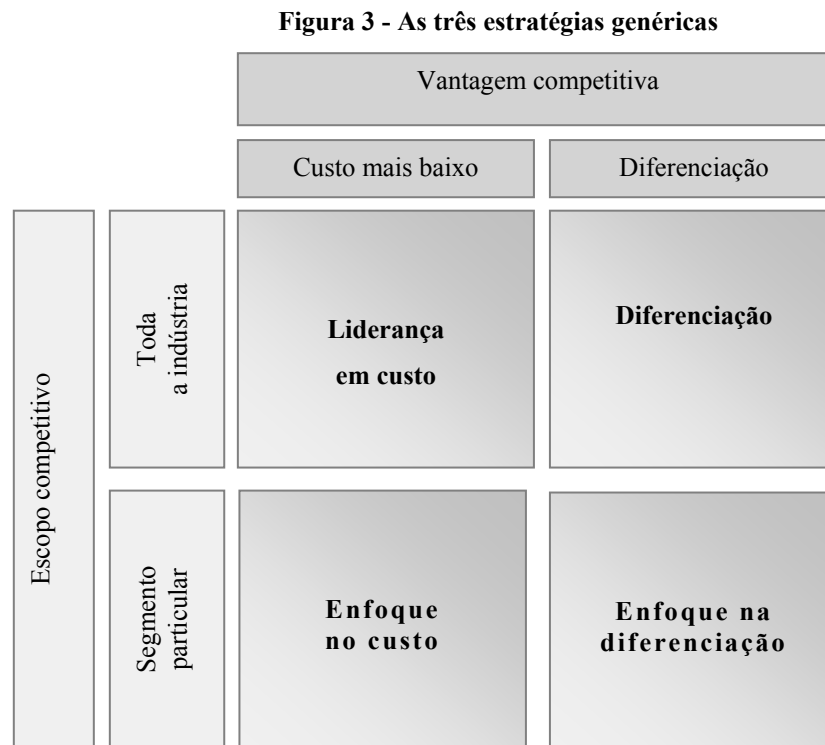
Ao enfrentar as cinco forças competitivas, a melhor estratégia para uma empresa é a solução que reflete suas circunstâncias particulares. Porter (1989) descreve três **estratégias genéricas** para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria.

As **estratégias genéricas** podem ser usadas isolada ou combinadamente: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O uso destas estratégias genéricas exige total comprometimento da organização.

**Liderança no custo** total, em relação aos concorrentes, torna-se o tema central de toda estratégia, embora não possam ser ignoradas a qualidade, a assistência e as demais áreas. Um dos tipos de vantagem competitiva é a vantagem em custo, de importância vital para a estratégia de diferenciação, pois as organizações costumam ter grande dificuldade para avaliar as posições de custos dos concorrentes, o que é essencial na avaliação de suas próprias posições relativas. Deve-se obter uma vantagem de custo sustentável ou minimizar sua desvantagem de custo, afirma Porter (1989).

**Diferenciação** é a estratégia de diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, apresentando a toda a indústria fator totalmente singular. Os métodos são vários: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda. A diferenciação isola a empresa da rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, e menor sensibilidade ao preço.

**Enfoque** em grupo comprador específico, em segmento da linha de produtos ou mercado geográfico, é estratégia genérica que visa atender muito bem um estreito alvo determinado, ou seja, um segmento particular da indústria. Cada política funcional é desenvolvida com o intuito de a empresa atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes.



Adaptado de: Porter (1989:10)

O sucesso de cada estratégia genérica sugere diferentes qualificações e exigências, que revelam **diferenças na cultura e na estrutura** organizacionais, afirma Porter (1989). É preciso combinar a seleção e a motivação dos executivos com a estratégia genérica. Cultura, normas e atitudes modelam a organização e estratégias genéricas diferentes envolvem culturas diferentes.

Uma cultura que estimule a inovação, a individualidade e a admissão de riscos facilita a estratégia de diferenciação. A sobriedade, a disciplina e o detalhismo promovem a estratégia de liderança em custo. Portanto, assegura Porter (1989), a vantagem competitiva que busca a estratégia genérica adequada é vigorosamente reforçada pela cultura organizacional.

A estratégia de uma unidade de negócio é o acesso para a vantagem competitiva determinar seu desempenho, afirma Porter (1989), e, segundo Wright *et alii* (2000), o administrador da unidade de negócio escolhe a estratégia genérica que a orienta. As estratégias genéricas têm este nome porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio ou organização.

Wright *et alii* (2000) apresentam **sete estratégias genéricas**, cada qual com diferente cobertura e demanda de mercado, distinção de produto e serviço e decisão de preço.

**Tabela 2 – Estratégias genéricas**

Estratégias genéricas	Ênfase da unidade de negócio	Cobertura de mercado	Demanda de mercado	Distinção de produto e serviço	Decisão de preço
Custos baixos	Custos gerais mais baixos	Todo o mercado	Elástica	Sem sofisticação	Depende das forças setoriais, de baixos a médios
Diferenciação	Qualidade mais alta	Todo o mercado	Relativamente constante	Diferenciados	Depende das forças setoriais, de médios a altos
Custos baixos e diferenciação	Qualidade mais alta e custos mais baixos	Todo o mercado	Relativamente constante	Diferenciados	Depende das forças setoriais, de médios a altos
Estratégias múltiplas	Mesclada	Mesclada	Mesclada	Mesclados	Mesclados
Nicho de custos baixos	Custos gerais mais baixos	Nicho de mercado	Elástica	Sem sofisticação	Depende das forças setoriais, de baixos a médios
Nicho de diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados	Nicho de mercado	Constante	Altamente diferenciados	Altos
Nicho de custos baixos e diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados e baixos custos	Nicho de mercado	Constante	Altamente diferenciados	Altos

Adaptado de: Wright *et alii* (2000:204)

Embora pareça antagônico, uma organização pode simultaneamente diferenciar seus produtos e serviços e reduzir seus custos se dedicar-se a: (1) melhoria da qualidade, (2) inovação de processo, (3) inovação de produto e (4) alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacionais. (WRIGHT *et alii*, 2000)

O sucesso da estratégia genérica da unidade de negócio não depende somente da eficácia de cada área funcional, è imprescindível a integração de todas as atividades funcionais, a fim de se combinarem de forma homogênea. Organizações com maior capacidade de integração funcional terão maior probabilidade de conquistar vantagens competitivas. (WRIGHT *et alii*, 2000; PORTER, 1989)

O **design de produto** superior é a ênfase na melhoria da funcionalidade do produto, na sua capacidade de desempenhar seu propósito, na sua qualidade – pode atender à estética e à sua reciclagem, acatando a preocupação ambiental. A vantagem competitiva conquistada por meio do *design* superior do produto exige o envolvimento de todas as áreas funcionais, afirmam Wright *et alii* (2000). A vantagem competitiva também pode ser conquistada pelo **atendimento superior ao cliente**, cuja manutenção e qualidade podem ser mais difícil que a melhoria do produto, porque o consumidor percebe o valor de um serviço quando está sendo prestado ou não.

Parente (2000) destaca, dentre as decisões de localização, as **estratégias geográficas**: (1) concentração geográfica de unidades, visando sintonizar as preferências do mercado e atender às necessidades desses segmentos de consumidores e (2) dispersão geográfica minimiza o número de unidades por região, diminuindo os riscos associados à concentração.

Buzzell e Gale (1987), em seus estudos de PIMS (*Profit Impact on Market Strategy*, ou seja, impacto de lucro em estratégia de mercado) comprovam a relação entre altos níveis de lucratividade com maiores fatias de mercado. Ao ampliar a fatia através da estratégia de concentração, obtêm-se duas vantagens competitivas: (1) maior produtividade nos custos fixos e (2) melhor ajuste do esforço mercadológico às necessidades dos consumidores regionais.

A **matriz de Ansoff** (1991) classifica as estratégias empresariais: (1) penetração de mercado explora produtos tradicionais em um mercado tradicional, (2) desenvolvimento de mercado explora um mercado novo com produtos tradicionais, (3) desenvolvimento de produto explora mercados tradicionais com produtos novos e (4) diversificação explora novos mercados com novos produtos.

Figura 4 – Matriz de Ansoff



Fonte: Ansoff (1991)

A **classificação das estratégias** pode facilitar o enquadramento do executivo em uma ou mais situações. As classificações propostas por Oliveira (1999) são quanto a: amplitude, concentração, qualidade dos resultados, fronteira, recursos aplicados ou enfoque.

(1) quanto à **amplitude**, podem ser macro estratégias, estratégia funcional ou micro estratégia. As macro estratégias correspondem à ação da empresa perante o ambiente. A estratégia funcional corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático. A micro estratégia ou a sub-estratégia correspondem à forma de atuação operacional, geralmente relacionada a um desafio ou a uma meta da empresa; (2) quanto à **concentração**, a estratégia pode ser pura ou conjunta. A estratégia pura desenvolve uma ação específica a uma área de atividade. A estratégia conjunta é uma combinação de estratégias; (3) quanto à **qualidade** dos resultados, as estratégias podem ser fortes ou fracas. As estratégias fortes provocam mudanças de grande impacto para a empresa, enquanto as fracas têm resultados mais amenos; (4) quanto à **fronteira**, as estratégias podem ser internas ou externas à empresa, e a teor desta conceituação, tangem aspectos internos ou externos da

organização - isoladamente ambas seriam inadequadas, conquanto, conjugados, proporcionam interligação entre aspectos organizacionais (internos) e ambientais (externos); (5) quanto aos **recursos aplicados**, há estratégias nas quais predominam os fatores humanos, enquanto nas de recursos não humanos prevalece a aplicação de recursos materiais e financeiros, resultando compatível a aplicação equilibrada de tais recursos e (6) quanto ao **enfoque**, as estratégias podem ser pessoais ou empresariais, representando as pessoais, os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo; e as estratégias empresariais enfatizando a ação da empresa em seu ambiente, e confundindo-se com a definição da macro estratégia.

As organizações podem se tornar **pró-ativas** se atuarem em ambientes, cujas oportunidades e ameaças correspondam aos seus pontos fortes e fracos, afirmam Hrebiniak e Joyce (*apud Wright et alii*, 2000), significando que a mudança ambiental desfavorável para a organização, permite sejam realocados seus recursos e capacidades em setores mais propícios.

Supunha-se que a estratégia e o determinismo ambiental eram mutuamente exclusivos e concorrentes. A estratégia era vista como a autonomia da organização decidir em situações de mudança, enquanto o determinismo ambiental consistia na capacidade do ambiente influenciar ou restringir as ações da organização. Segundo Hrebiniak e Joyce (*apud Wright et alii*, 2000), o **'voluntarismo'** e o **'determinismo'** são variáveis independentes e podem estar em lados opostos para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. No entanto, ambos devem interagir para definir uma estrutura ou um contexto causal. As interações do voluntarismo organizacional e do determinismo ambiental geram quatro tipos diferentes de variação: seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha não diferenciada.

Tanto Chamberlin (*apud Wright et alii*, 2000), quanto os teóricos da contingência, vêem as organizações como **heterogêneas** e livres para selecionar seus ambientes operacionais. O bom desempenho organizacional depende da correspondência entre as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

À proporção que o campo da gerência continua a se desenvolver, avançam os desafios de um mundo, cuja velocidade de mudança parece acelerar-se com o tempo. Os cenários de trabalho estão cada dia mais dinâmicos e desafiadores. Enquanto muitas organizações ressentem as pressões da competição global, outras utilizam tais pressões para melhor servir seus clientes e ampliarem a produtividade no processo.

É preciso salientar, outrossim, que o compromisso com a **qualidade** tem sido um tema proeminente neste final de milênio. A qualidade é normalmente definida como a habilidade para atender às necessidades do cliente, em tempo integral, conforme afirma Schermerhorn Jr (1999). Conscientes da qualidade, os gerentes nas organizações progressistas, compreendem a ligação básica entre vantagem competitiva e a habilidade para oferecer sempre produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. A gestão de qualidade total, portanto, empenha-se na abordagem integral ao contínuo aperfeiçoamento da qualidade, cujo enfoque é liderado por gerentes de topo e apoiada por toda a organização.

Nestas condições, a vitória para a empresa está em demonstrar as realizações em termos de qualidade em toda a linha, desde os sistemas organizacionais básicos, da contabilidade à produção, até o treinamento de empregados. Cada aspecto tem por dever, cumprir o compromisso com a **qualidade total**, sobretudo para o critério definitivo: as relações com os clientes.

Os **recursos** da organização, porém, são as variáveis-chaves para desenvolver e sustentar uma **vantagem competitiva** estratégica, apesar das oportunidades e ameaças ambientais também serem consideradas influentes. Barney (*apud* Wright *et alii*, 2000) afirma que a teoria baseada em recursos (*resource-based theory*) coloca mais peso nas escolhas pró-ativas das organizações, recursos esses, que são todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização, como capital, equipamentos, funcionários, conhecimento e informação. A teoria baseada em recursos dá ênfase, primeiramente às empresas individuais e, posteriormente ao ambiente competitivo.

Se uma empresa usar seus **recursos** para obter **vantagens competitivas sustentadas**, tais recursos devem ser valiosos, raros, evitando produtos de imitação imperfeita, ou substitutos relevantes, continua Barney (*apud* Wright *et alii*, 2000). Recursos valiosos contribuem fundamentais para a eficiência e eficácia organizacionais. Recursos raros são prerrogativas de poucos concorrentes. Recursos de características valiosas dificilmente serão imitados com perfeição, nada obstante, a imitação imperfeita detenha considerável fatia de mercado, e que pode ser facilmente obtida pelos concorrentes. Recursos que não têm substitutos estratégicos relevantes fazem com que a empresa atue em posição menos competitiva.

Wright *et alii* (2000) afirmam que uma organização, que detenha vantagens únicas em um ambiente evolucionário, pode continuar a competir de forma eficaz, incrementando seus recursos. Alternativamente, aqueles recursos que trazem vantagem competitiva em um ambiente revolucionário, não se tornam supérfluos em cenários recém-criados.

É necessário controle rígido de despesas gerais e de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade, além de não permitir a formação de contas marginais dos clientes, enquanto exige a construção de instalações em escala eficiente. **Baixos custos** proporcionam à empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar das intensas forças competitivas.

A partir da década de 1990, afirma Slywotzky (1998), expiraram as regras clássicas de estratégia, como "ganhar participação no mercado para lucrar", quando empresas aumentaram vendas e participação no mercado, sem registrar crescimento da lucratividade.

Há diferentes **modelos** de obtenção de **lucratividade**: (1) no modelo Coca-Cola, a atividade principal baseia-se no *break-even* (sem lucro, nem prejuízo), enquanto as outras áreas são extremamente lucrativas; (2) no modelo Disney, o alicerce é a propriedade intelectual e busca-se o lucro nas atividades paralelas; (3) no modelo do setor de informática, procura-se criar e manter uma liderança de dois anos sobre os concorrentes; (4) no modelo Swatch, 80% da lucratividade provém de poucos modelos de relógio de luxo, com alta margem de lucro, enquanto os modelos básicos impedem que a concorrência imite o modelo de negócio.

É preciso implantar um sistema adequado à realidade atual, que torna o **controle de custos** indispensável, porque a globalização aumentou a competitividade com a constante oferta de produtos e serviços, atesta Kaplan (2004).

O gestor melhora os processos quando conhece os custos, libera mão-de-obra para criação de produtos e serviços, dando mais atenção ao combate das atividades menos eficientes e menos agregadoras de valor. **Competitividade**, para Maximiano (2002), é o atributo de a organização ter um desempenho superior aos seus similares ou concorrentes, sobretudo na preferência do consumidor.

Drucker (1998) enfatiza que a **finalidade da empresa** precisa ser externa à própria empresa. Ela participa da sociedade, e como órgão, emana desta mesma sociedade. A única finalidade essencial válida para a empresa é criar seu cliente. É o cliente que determina o que será a empresa. Só o cliente, munido da disposição de pagar por determinado bem ou serviço,



transforma os recursos econômicos em riqueza, e coisas em bens. O cliente é o alicerce da empresa, aquele que a mantém viva. É do cliente que derivam os empregos. Com a perspectiva de atender aos desejos e necessidades do cliente, a sociedade confia à empresa recursos capazes de gerar riqueza.

A **história das organizações** está profundamente ligada à evolução da sociedade humana, afirma Etzioni (1989). As organizações são fundamentais na vida do homem. São complexas e afetam profundamente cada estágio da vida do homem: nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde e morte. Segundo Hall (1984), o homem nasce e morre no âmago de organizações, e passa sua vida toda envolvido nelas.

A **dependência do homem** em relação às organizações torna o relacionamento ambiente-organização dinâmico e de complexa compreensão. A história apresenta fatos que demonstram toda complexidade e incertezas acerca do ambiente organizacional, que envolve desemprego, instabilidade política e econômica, revoluções, recessões e privatizações.

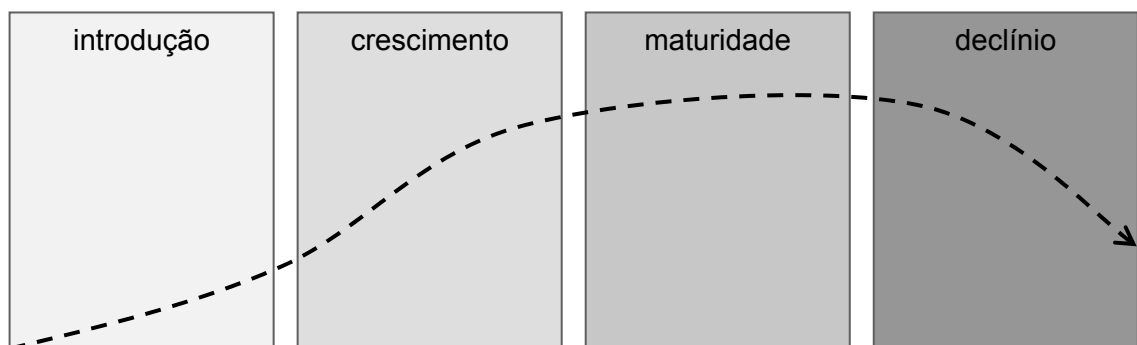
A organização e a globalização não são invenções modernas. Há milênios atrás, as organizações permitiram os **faraós** construir suas **pirâmides** e os ancestrais imperadores da China, os grandes e inovadores sistemas de irrigação. Desta feita, a criação de uma igreja universal que atendesse uma religião abrangente, marcou o princípio da globalização. A civilização moderna está sujeita a organizações que detêm um poderoso instrumento social, coordenando grande número de ações humanas. Por isso que as ações organizacionais devem integrar os fatos ambientais presentes e futuros, considerando a realidade da organização, visando sua sobrevivência e competitividade.

É imprescindível haver integração das dinâmicas **ambiental e organizacional**, alcançada com o **planejamento estratégico**, cujos caminhos traçados têm a finalidade de atingir os objetivos da organização. Para Barbosa (*apud* Rodrigues, 1999), uma organização é competitiva quando tem a competência de oferecer produtos e serviços de qualidade superior, custos menores, proporcionando aos consumidores satisfação maior que quando atendidos pelos concorrentes.

As organizações têm natureza dinâmica, não são entidades estáticas ou estagnadas. Elas nascem, crescem e se alteram ao longo do tempo, indefinidamente, às vezes tornando-se velhas e ultrapassadas, e até morrem. A perspectiva de ciclo de vida sobre a mudança organizacional denota que as organizações variam continuamente ao longo do tempo, considera Silva (2001).

Os estágios do **ciclo de vida de uma organização** são seqüências de uma atividade que seguem uma progressão natural. Segundo Oliveira (1999), tanto o ciclo de vida das indústrias, como o ciclo de vida dos produtos apresentam semelhantes estágios, ou seja: (1) a introdução, (2) o crescimento, (3) a maturidade e (4) o declínio. O executivo deve saber em que estágio do ciclo de vida está a indústria quando estabelece sua estratégia principal.

Figura 5 – Ciclo de vida de uma organização



Fonte: elaborada pela autora

Uma **organização** é formada por duas ou mais pessoas, que trabalham juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, determinados a alcançar um objetivo ou uma meta comum, conceitua Silva (2001). Este componente humano torna a organização um dos sistemas mais complexos, representando o desafio mais crítico aos pesquisadores organizacionais e de administração.

É necessário conjugar **habilidades e conhecimento** para dividir equitativamente o trabalho entre pessoas que trabalham juntas. Deve-se assegurar que todos trabalhem em direção à meta da organização, sendo imprescindíveis ações de coordenação e de controle. Sem elas, há possibilidade de alguém realizar tarefas que não contribuem para as metas da organização ou agirem em prol de favorecer seus próprios interesses pessoais, enfatiza Silva (2001). Para haver coordenação e controle, é imperativo haver uma **estrutura formal** entre os membros da organização, especificados respectivos papéis, responsabilidades e relacionamentos.

As organizações devem apresentar **limites** e delimitações, cujos parâmetros não são simples de definir. Limites dão ênfase às atividades da organização e ao que se pode ou se deve fazer na organização, quais as atividades a serem exercidas e quais eventualmente delegadas a outras organizações. As delimitações são determinadas pelos membros da organização, sejam eles contratados, trabalhadores temporários ou consultores.

Com efeito, não deixam de ser ajustes com propósito de alcançarem objetivos e metas permanentes, segundo Silva (2001). No entanto, independentemente de sua riqueza, idade ou ramo de negócios, elas enfrentam constantes desafios.

Cada organização pertence a um **ambiente**, que pode ser uma cidade, um Estado, um país ou o mundo, ou seja, pertence a um sistema. Um **sistema** pode ser visto como um todo organizado ou uma combinação de partes formando um complexo ou apenas uma unidade, definem Ferreira *et alii* (1999). Para Schermerhorn Jr (1999), sistema é uma coleção de partes inter-relacionadas que interagem juntas para alcançar um propósito comum. Um subsistema é um componente menor de um sistema maior.

Em 1937, Bertalanffy (*apud* Ferreira *et alii*, 1999) lançou as bases da **Teoria Geral dos Sistemas**, ao perceber certos princípios e conclusões válidos e aplicáveis a diferentes ramos da ciência. Esta teoria foi um meio de alcançar os fundamentos exatos nos campos não físicos da ciência, com a meta da integração teórica, para a unidade da ciência. Nos anos 60, a teoria foi reconhecida na administração, e sua difusão repercutiu graças à necessidade de uma integração das teorias precedentes. Novas áreas científicas, como a informática, permitiram aplicar os conceitos da Teoria dos Sistemas à administração.

A Teoria Geral de Sistemas do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, de 1950, não busca solucionar problemas, mas produzir formulações conceituais aplicáveis à realidade empírica. Seus pressupostos são (1) a existência de uma integração nas várias ciências naturais e sociais (cibernética), (2) o estudo dos campos não físicos do conhecimento científico, que (3) desenvolvem princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares dessas ciências. Bertalanffy (*apud* Chiavenato, 2000) criticava a visão do mundo dividido em diferentes áreas, como Física, Química, Biologia, Psicologia e Sociologia, pois a natureza não está dividida arbitrariamente em sólidas fronteiras.

Na abordagem sistêmica, as entidades são um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma totalidade unificada, afirma Robbins (2000).

Um **sistema** é visto como um todo organizado ou complexo de várias partes, chamadas de subsistemas, define Kast e Rosenzweig (*apud* Ferreira *et alii*, 1999). **Subsistemas**, segundo Stoner e Freeman (1999) são as partes que formam o sistema total, e cada sistema pode ser o subsistema de um todo ainda maior.

**Sinergia** é a situação em que o todo é maior do que a soma de suas partes. Em termos organizacionais, esclarece Stoner e Freeman (1999), sinergia significa que os departamentos que interagem cooperativamente são mais produtivos do que se operassem isolados. Sinergia, do grego *syn* (com) e *ergos* (trabalho), é literalmente “trabalho em conjunto”, com o sentido de que duas ou mais causas, atuando conjuntamente, produzem um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. **Gestalt** é uma corrente da Psicologia, cuja principal tese é a de que “o todo é mais do que a soma das partes”, não devendo ser comparado a agregações aditivas.

O resultado do sistema aberto, maior do que a soma dos subsistemas, pode ser chamado de sinergia. A **equifinalidade** é a característica de todos os sistemas abertos alcançarem o mesmo fim, o mesmo resultado, por meios diversos. A equifinalidade indica a existência de caminhos alternativos para a organização atingir um objetivo desejado a partir do equilíbrio com seu ambiente. Apesar de contrariar a visão organizacional de haver só um meio ou estratégia de alcançar um objetivo, a Teoria de Sistemas permite analisar a organização em uma relação de simbiose com o ambiente, pois recebe insumos e os processa. Simbiose é vida em comum ou associação de dois seres vivos, especialmente vegetais, na qual há benefícios recíprocos, define Bueno (2000). O equilíbrio econômico é o processo de manutenção da estabilidade interna, imprescindível para a sobrevivência do sistema, buscando recursos no meio ambiente.

A Teoria Geral de Sistemas tem três premissas básicas: os sistemas existem dentro de sistemas, os sistemas são abertos, as funções de um sistema dependem de sua estrutura. Quanto à natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos.

Os **sistemas fechados**, segundo Stoner e Freeman (1999), não interagem com o seu ambiente. Os sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o meio ambiente, são herméticos a qualquer influência ambiental. As teorias tradicionais viam a organização como um sistema fechado, desconsiderando os diferentes ambientes organizacionais e a dependência organizacional ao ambiente.

Concentrando-se no processamento interno da organização, deixou-se de considerar os processos de feedback, essenciais à sobrevivência, adverte Katz e Kahn (1987).

Na verdade, os sistemas fechados não existem no sentido exato do termo, embora os autores o usem para designar sistemas que têm pouca troca de matéria e energia com o ambiente. Para Robbins (2000), sistemas fechados são sistemas que não são influenciados por seu ambiente, não interagindo com ele.

Os **sistemas abertos** são sistemas que interagem com o seu ambiente e podem apresentar diferentes graus de interação, segundo Stoner e Freeman (1999). Os sistemas abertos têm um intercâmbio infinito com seu ambiente, outro sistema aberto. Cada sistema recebe e descarrega energia em relação aos que lhe são contíguos. Quando o intercâmbio cessa, o sistema se desintegra.

O **sistema aberto** define-se como “um sistema em troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que os compõe”, define Bertalanffy (*apud* Ferreira *et alii*, 1999).

Quaisquer que sejam os sistemas abertos, seja o corpo humano, as organizações, a sociedade ou o sistema solar, **compartilham** determinadas **características**, de acordo com a teoria geral de sistemas, que também reconhece diferenças significativas dentre os tipos de sistemas abertos, considera Silva (2001). Essas características enfatizam a natureza adaptativa do sistema aberto. A interação com o ambiente são as trocas indispensáveis para a sobrevivência da organização.

Diante da complexidade da integração de vários subsistemas que constitui o sistema organizacional, qualquer ação sobre um desses subsistemas atingirá todos os outros. O **equilíbrio integrado** visa adaptação à nova situação, visto que o sistema reage de forma a qualquer estímulo. Os sistemas abertos são eminentemente adaptativos, devendo reajustar-se constantemente às condições ambientais para sobreviver. A adaptabilidade é um processo de aprendizagem e auto-organização, tanto que a qualidade da estrutura organizacional é otimizada quando o sistema se organiza.

O estado estável impede a **entropia**. A organização procura manter uma relação constante na troca de energia com o ambiente. Kast e Rosenzweig (*apud* Ferreira *et alii*, 1999) apontam que a organização diverge dos demais sistemas por seu alto nível de planejamento.

Planejamento, para MINTZBERG (1994), é um processo formal para produzir resultados, sendo apresentado na forma de um sistema integrado de decisões. Assim como o planejamento é o processo, o plano é o resultado das decisões deste processo.

Entropia é a segunda lei da termodinâmica e refere-se à perda de energia em sistemas isolados, levando-os à degradação, à desintegração e ao desaparecimento. Entropia, segundo Katz e Kahn (1987), “é um processo pelo qual as formas organizadas tendem à exaustão, à desorganização, à desintegração e, no fim, à morte”. A entropia se refere a partes do sistema que perdem sua integração e comunicação recíproca, fazendo com que o sistema se decomponha, perca energia e informação, e degenere.

Portanto, os sistemas abertos precisam se modificar para deterem o processo entrópico e se reabastecerem de energia, mantendo sua estrutura indefinidamente e sobreviverem. O sistema aberto procura manter certa constância no intercâmbio de energia importada e exportada do ambiente, assegurando o seu caráter de organização e evitando o processo entrópico. Desta forma os sistemas abertos se caracterizam por um estado firme, como no processo homeostático que regula a temperatura do corpo.

As condições externas de temperatura e umidade podem variar, mas a temperatura do corpo permanece constante. O conceito de **homeostasia** surgiu na fisiologia animal, com Claude Barnard (*apud* Chiavenato, 2000:506), ao propor que “todos os mecanismos vitais têm por objetivo conservar constantes as condições de vida no interior da organização” e também, “a estabilidade do meio interno é a condição primordial da vida livre”.

Obtida através do *feedback*, a homeostase é um equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema, quando o organismo ou o sistema dispõe de mecanismos de retroação capazes de restabelecer o equilíbrio perturbado por estímulos externos.

A **fronteira** do sistema separa cada sistema de seu ambiente. A fronteira pode ser rígida em um sistema fechado ou flexível em um sistema aberto. Stoner e Freeman (1999) esclarecem que as fronteiras dos sistemas de diversas organizações ficam mais flexíveis com o passar do tempo.

As organizações têm fronteiras que as diferenciam dos ambientes, afirma Perrow (1972). **Fronteiras** são as linhas que demarcam o que está dentro e o que está fora do sistema, embora nem sempre existam fisicamente.

As fronteiras variam quanto ao grau de permeabilidade, que podem deixar passar maior ou menor intercâmbio de matérias e energia com o ambiente. A permeabilidade define o grau de abertura do sistema em relação ao ambiente.

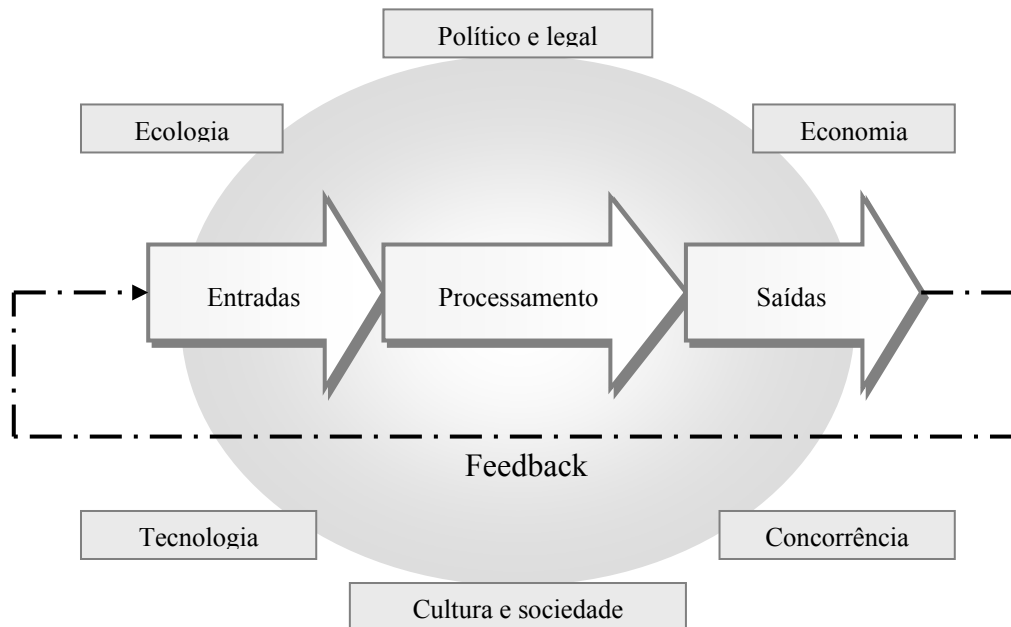
Os sistemas têm **fluxos de informação**, de materiais e de energia, inclusive energia humana, acrescentam Stoner e Freeman (1999). Os fluxos entram nos sistemas vindos do meio ambiente como insumos, sofrem processos de transformação na empresa e saem do sistema como produtos.

Toda organização pertence a um meio ambiente, de onde provêm os **recursos** para o desenvolvimento de sua atividade, seja produção ou prestação de serviços, e para o qual se destinam os **resultados**, afirmam Ferreira *et alii* (1999). A figura 6 representa o sistema organizacional esquematicamente.

A **organização** pode ser vista como um **sistema aberto**, pois recebe as entradas (*inputs*) do ambiente, transforma-as pelo processamento de sua atividade, convertendo-as em saídas (*outputs*) e as devolve ao ambiente, no intuito de alcançar seus objetivos. O que entra na organização sai do ambiente e o que sai da organização entra no ambiente, visto que os sistemas interagem. (WRIGHT *et alii*, 2000).

Todas as organizações devem apresentar objetivos claros, enfatiza Silva (2001), que determinarão a natureza das **entradas**, as atividades para transformá-las em **saídas** e a realização dos objetivos organizacionais. O *feedback* sobre o desempenho do sistema e os efeitos das atividades sobre o ambiente são aferidos quanto à consecução dos objetivos e pretensões.

**Figura 6 - Enfoque sistêmico e ambiente organizacional**



Adaptado de: Ferreira *et alii* (1999:62).

Segundo Schermerhorn Jr (1999), os sistemas abertos interagem com o ambiente em um processo contínuo de transformação de recursos, que entram como insumos e saem como bens acabados ou serviços. As entradas (*inputs*), o processamento e as saídas (*outputs*) são envolvidos pelas forças externas, que provocam mudanças na estrutura de cada um desses passos e, conseqüentemente, afetam o sistema como um todo.

As **entradas** do sistema das organizações são os recursos advindos do ambiente, quais sejam capital, mão-de-obra, equipamentos, matéria-prima e informações. O **processamento** são os procedimentos, a tecnologia e a competência da mão-de-obra adotados pela organização, para a transformação dos recursos em resultados. As **saídas** são os resultados do processamento, ou seja, os produtos, serviços e informações destinados ao meio ambiente, especificamente aos clientes da organização.

O feedback é o controle que compara o desempenho real com o planejado, fornecendo informações que realimentam o sistema para avaliar as ações passadas e as decisões futuras.



O *feedback* é o estabelecimento de controles para monitorar o processamento, evitando a ocorrência de problemas importantes ou erros onerosos, garantindo que a tarefa seja concluída no prazo certo e no nível de desempenho desejado, define Robbins (2000).

Para Ferreira *et alii* (1999), o *feedback* é o retorno das informações para alimentar o sistema, avaliando qualitativa e quantitativamente os resultados das atividades organizacionais e o grau de atendimento às necessidades a serem satisfeitas no mercado.

Schermerhorn Jr (1999) enfatiza que o *feedback* vindo do ambiente informa à organização se ela está atendendo bem às necessidades dos clientes e da sociedade em geral.

Segundo Perrow (1972), as organizações são estáveis, duradouras, bem delimitadas e de características bem distintas. Elas têm endereço e as pessoas que as compõem, trabalham lá por determinado período, diariamente. Inclusive nas férias, feriados e fim de semana, ela existe, embora ocasionalmente sem seus componentes humanos. Enfim, parece que ela é isolada do resto do mundo, embora tenha as portas abertas, e as pessoas voltam com os pés empoeirados, trazendo fortes sinais de que vêm do mundo de fora. Pelas mesmas portas, entra a matéria-prima (*input*) a ser processada, que sai pela outra em forma de resultado (*output*), seja produto, serviço ou informações. Outros exemplos de entrada (*input*) são: maquinário, know-how (conhecimento) ou capital, que compõem um ciclo constante de entrada (*input*) e saída (*output*).

O **ambiente externo** é um elemento crítico na visão de sistemas abertos da organização, afirma Schermerhorn Jr (1999). O ambiente externo é uma fonte tanto de recursos quanto de *feedback* dos clientes, podendo apresentar um impacto expressivo nas operações e nos resultados. Sem o desejo dos clientes de usarem os produtos da organização, dificulta operar e se manter no mercado. Portanto, na visão de sistema aberto das organizações, o cliente reina soberano.

O ambiente apresenta variados **aspectos** que **influenciam** o desempenho do sistema, como a atuação do Estado nas áreas política e legal, sancionando e estabelecendo leis, decretos e normas que definem a atuação dos agentes econômicos atuantes no ambiente organizacional, asseguram Ferreira *et alii* (1999). A economia e o sistema financeiro do país, que sofrem influência das decisões dos órgãos governamentais, além da participação do Estado na gestão de empresas de setores estratégicos, também são aspectos importantes.

A **ecologia** e a preservação ambiental são aspectos muito em voga e influenciam de forma marcante as organizações, fazendo com que adotem posturas ecologicamente corretas utilizando componentes alternativos na fabricação, visto que órgãos oficiais e ONGs (organizações não-governamentais) forçam as empresas desenvolverem processos de produção que não prejudiquem a natureza.

O **desenvolvimento tecnológico** proporciona acesso às **inovações** progressistas. O nível cultural da sociedade influi tanto na aquisição da mão-de-obra qualificada, técnica e graduada, como no comportamento do consumidor, refletido na exigência de mais qualidade e sofisticação dos produtos distribuídos no mercado. A concorrência de mercado exige que a organização acompanhe as condições ambientais, em busca contínua de informações sobre clientes, concorrentes, fornecedores, produtos e serviços.

O fim do ano 2000 acabou com o ponto de referência dos escritores de ficção científica. A chegada do século XXI trouxe novos imperativos para as organizações e seus gerentes. No ambiente do amanhã, a sobrevivência e o sucesso serão atingidos no mundo de **mudanças** tecnológicas, competição acirrada e **globalização** contínua dos mercados.

Nenhuma organização pode repousar nos louros de glórias passadas, neste mundo dinâmico e incerto, enuncia Schermerhorn Jr (1999). Empresas que foram pilares de sucesso, como a IBM e a General Motors, vêm lutando nos últimos anos para recuperarem-se junto às indústrias concorrentes, às exigências dos clientes e às forças de trabalho diversificadas. É de se questionar, se os dirigentes dessas firmas, e de outras similares, já dominam verdadeiramente com maestria os complexos desafios do ambiente contemporâneo.

A propósito, a água, como força vital da natureza, mantém e desenvolve a vida, não obstante seu constante movimento. A **turbulência** no oceano carrega conchas e organismos de um lugar para outro, enquanto seu movimento soergue as ondas e a água carrega culturas para outros continentes e civilizações. A aparente constância do oceano mostra a força da persistência e da mudança. A administração deste novo milênio também está passando por transformações, com o nascer de novos paradigmas. Da mesma forma como a água é sinônimo de caos e de controle, há padrões de ordem no desordenado mundo dos negócios que podem ser compreendidos para auxiliar os administradores a lidar com as inesperadas e rápidas mudanças ao seu redor. A natureza da administração é conquistada em meio às ondas da turbulência, de onde pode surgir uma forma de administração mais receptiva e mais responsável. (DAFT, 1999a)

A **teoria do caos**, prossegue Daft (1999a), associa-se à mudança de paradigma, embora longe da crença dos administradores terem condições de prever e controlar eventos futuros. A teoria busca uma filosofia administrativa que defende a necessidade das organizações serem brandas e adaptáveis, e de estarem constantemente atentas aos clientes e ao ambiente.

O ambiente apresenta diferentes **dimensões**. Quanto à turbulência ambiental, dá-se ênfase à visão sistêmica de que há uma interconexão ambiental entre as várias dimensões do ambiente. Quanto ao conteúdo, diferencia-se pelos fatores político, social, cultural, econômico, legal, tecnológico, demográfico e ecológico. Quanto à perspectiva, oscila entre homogêneo e heterogêneo, estável e instável, concentrado e disperso, consensual e divergente. É imprescindível analisar os fatores internos e externos para conhecer o ambiente, visto que as mudanças ambientais influenciam as organizações, demandando novos paradigmas administrativos, novas estratégias e posturas, conforme a contingência. (HALL, 1984)

O **ambiente de trabalho** está em constante mutação, assim como o mundo. As organizações substituem administradores e gerentes por coordenadores, facilitadores, orientadores, instrutores e mentores. Indiferente de qual deles faça uso, as organizações desenvolverão suas atividades de planejamento, organização, direção e controle. O que se espera para este novo milênio são pessoas eficazes, capazes de atuar em todos os níveis de funções.

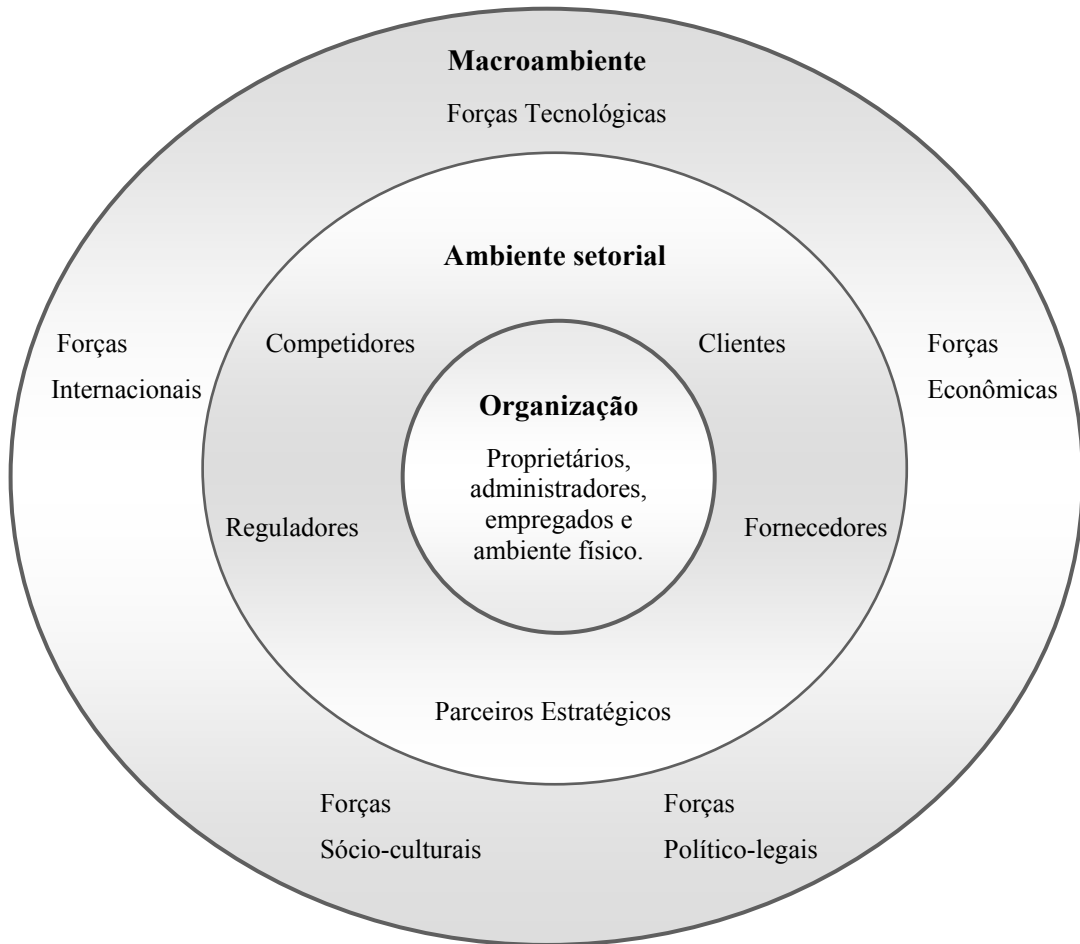
As **forças internas e externas da organização**, que influenciam o desempenho administrativo, têm suas origens no ambiente geral, no ambiente setorial e no seu interior, conforme a figura 7, afirmam Wright *et alii* (2000).

O **ambiente geral**, segundo Schermerhorn Jr (1999), consiste nas condições circundantes no ambiente externo que têm a faculdade de influenciar substancialmente as operações de uma organização. Esta amostra do ambiente forma um contexto geral para o processo decisório gerencial.

As **forças indiretas** do ambiente externo podem afetar os administradores, visto que influenciam o clima onde a organização atua, assegura Silva (2001). As forças indiretas são os ambientes econômico, tecnológico, sócio-cultural, político-legal e internacional.

O **macroambiente** pode ser chamado de ambiente geral das organizações, afirmam Wright *et alii* (2000). O ambiente geral das organizações são todos os fatores externos a uma organização, fatores estes representantes das restrições dentro das quais as organizações devem atuar. O macroambiente é constituído de forças indiretas do ambiente externo.

**Figura 7 - Os elementos do ambiente organizacional**



- Ambiente geral
  - Ambiente setorial
  - Ambiente de trabalho
- } Ambiente externo
- Ambiente interno

Adaptado de: Wright *et alii* (2000:48)

Os **desenvolvimentos tecnológicos** podem influenciar o uso do conhecimento e de técnicas da organização na produção de seus produtos e serviços, além de afetarem suas características. Devido às constantes mudanças na tecnologia, a administração deve se manter à frente dos mais recentes desenvolvimentos, para manter a competitividade da organização. As condições tecnológicas, para Schermerhorn Jr (1999), refletem o estado geral do desenvolvimento e disponibilidade de tecnologia no ambiente, incluindo avanços científicos.

As **condições econômicas** refletem a situação econômica, refletem o estado geral da economia em termos de inflação, níveis de receita, produto interno bruto, desemprego e outros indicadores responsáveis por grande parte das mudanças no ambiente externo, afirma Schermerhorn Jr (1999). As mudanças na economia trazem oportunidades e problemas às organizações, assegura Silva (2001), e cabe aos administradores saber aproveitá-las ou contorná-las. Portanto, eles devem continuamente monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, buscando minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades.

As **forças político-legais** do ambiente externo caracterizam-se por numerosas leis e inúmeras autoridades que exercem indireta e forte influência sobre as organizações. A legislação dos governos federal e estadual afeta salários e taxas pagos por empresas, assim como afeta os direitos dos empregados e as responsabilidades da organização por seus produtos, serviços e clientes. As forças políticas, legais e regulatórias apresentam tanto restrições quanto oportunidades, a exemplo das leis antipoluição, que restringem algumas atuações, embora estimulem o crescimento da indústria de controle da poluição. Por outro lado, não se pode negar, as leis incentivam o aumento da qualidade de produtos e serviços para o mercado em todo o mundo, além de aumentarem a eficiência e competitividade das organizações, acrescentam Wright *et alii* (2000).

As **forças sócio-culturais** são mudanças no sistema cultural e social, que afetam as ações de uma organização e a demanda por seus produtos ou serviços, enunciam Wright *et alii* (2000) e Silva (2001). Cada país tem seu próprio sistema cultural e social, caracterizado por determinadas crenças e valores. Estas forças influenciam fortemente o desempenho de cada organização no contexto mundial.

Para Schermerhorn Jr (1999), as condições sócio-culturais refletem o estado geral da predominância de valores sociais em assuntos como direitos humanos e o meio ambiente, tendências da educação e instituições sociais a ela relacionadas, bem como padrões demográficos.

Schermerhorn Jr (1999) ainda cita as condições do meio ambiente como o estado da natureza e condições dos meios físico e natural, incluindo os níveis de consciência ambiental.

As **forças internacionais** estão em evidência devido à globalização. As organizações têm cada vez mais contato com fornecedores estrangeiros ou, ainda, concorrem com competidores internacionais.

A importância das forças internacionais cresce quando a organização expande seus produtos ou serviços para o mercado internacional, e crescerá ainda mais com a acirrada competição internacional, as oportunidades globalizadas ou a dependência de recursos estrangeiros.

Quando as empresas operam internacionalmente as diferenças entre os fatores do ambiente geral são evidenciadas, enfatiza Schermerhorn Jr (1999). As condições no ambiente geral variam significativamente de um país e sua cultura para outro. Os gerentes de operações internacionais bem-sucedidas entendem essas diferenças e ajudam a organização a fazer os ajustes operativos necessários para atuar nelas.

O **ambiente setorial** (Wright *et alii*, 2000) pode ser chamado de ambiente das tarefas (Silva, 2001) ou ambiente operacional (Fischmann e Almeida, 1991). O ambiente setorial é constituído dos elementos que comprometem diretamente a organização: clientes, competidores, fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos.

Schermerhorn Jr (2001) considera como ambiente específico os grupos e as pessoas reais com quem a organização precisa interagir para sobreviver e prosperar. O ambiente-tarefa, continua o autor, é diferente para cada organização, variando conforme os domínios característicos e circunstâncias operacionais da organização.

Porter (1989) é uma das principais autoridades em análise setorial e argumenta que o potencial de lucro de um setor depende de **cinco forças**: (1) a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, (2) a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, (3) a ameaça de produtos ou serviços substitutos, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) o poder de barganha dos fornecedores.

O macroambiente difere do ambiente setorial, porque o macroambiente é o limite onde todas as organizações atuam, e o ambiente setorial é aquele onde uma organização singular atua. Todavia, os limites entre o macroambiente e o ambiente específico de uma organização não podem ser vistos de modo estático, uma vez que não se tratam de sistemas inertes.

**Clientes** são pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização, para Silva (2001) e Wright *et alii* (2000). Os clientes diferem entre si sob diversos aspectos, como idade, sexo, educação, estilo de vida e renda. De todas as forças diretas, os clientes são as mais vitais para a organização, pois deles depende seu presente e seu futuro. Através de pesquisas de clientes, as organizações procuram estabelecer os consumidores presentes e potenciais. Se a pesquisa falhar em detectar mudança nos hábitos, preferências e necessidades dos clientes, os resultados podem ser desastrosos para a organização. Schermerhorn Jr (2001) concorda, vendo os clientes como consumidores ou grupos de indivíduos e organizações específicos, que compram as mercadorias e/ou usam os serviços das organizações.

Os **concorrentes** são organizações específicas que oferecem mercadorias iguais ou semelhantes aos mesmos consumidores ou grupos de clientes. Os competidores são organizações concorrentes, que competem os clientes e consumidores, bem como os recursos do mercado, como a matéria-prima e a mão-de-obra. Os competidores podem ser diretos ou indiretos. Os competidores diretos são aqueles que produzem produtos e serviços similares, enquanto os competidores indiretos alteram o interesse do consumidor, desviando as suas intenções de compra. As mudanças e contra-mudanças oriundas dos competidores indiretos surgem de inúmeras direções, além de ser difícil prevêê-las. Como a competição é intensa, as organizações se esforçam em resguardar suas vantagens competitivas. (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; SCHERMERHORN Jr , 2001; SILVA, 2001; WRIGHT *et alii*, 2000)

Os **fornecedores** são provedores específicos de recursos humanos, financeiros, materiais e de informação, necessários à organização para operar. Fornecedores são organizações que fornecem recursos como fundos, energia, equipamentos, serviços e materiais para a produção de produtos ou serviços das organizações. Estes recursos afetam expressivamente a qualidade, o custo e o prazo de entrega de qualquer produto ou serviço. Portanto, as organizações são vulneráveis a problemas relacionados à localidade onde produzem, pela cultura e condições sociais e problemas potenciais de fornecimento, tais como baixa qualidade de materiais, crise financeira do fornecedor, greve no fornecedor, que impede a produção e entrega ao consumidor. (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; SCHERMERHORN Jr , 2001; SILVA, 2001; WRIGHT *et alii*, 2000).

Os **reguladores** são agências e representantes governamentais específicos, nos níveis local, estadual ou nacional, guardiões da obediência às leis e regulamentos que afetam as operações das organizações. Os reguladores são elementos do ambiente específico com o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das organizações. Os reguladores podem ser agências reguladoras ou grupos de interesse. As agências reguladoras são órgãos governamentais criados para proteger o público de certas práticas inadequadas de negócios, ou para proteger as organizações umas das outras. Os grupos de interesse são adesões entre os próprios membros, que procuram influenciar organizações para proteger seu próprio negócio. (SCHERMERHORN Jr , 2001; SILVA, 2001; WRIGHT *et alii*, 2000).

**Parceiros** ou aliados estratégicos são organizações que trabalham juntas sob a forma de, por exemplo, joint ventures, com o objetivo de viabilizar a venda, a distribuição, a divulgação e a pesquisa de seus produtos e serviços, afirma Silva (2001). Wright *et alii* (2000), no entanto, aborda o conjunto de *players* e analisa as trocas com *players* cooperativos e *players* concorrentes.

O **ambiente interno** (Fischmann e Almeida, 1991; Wright *et alii*, 2000) ou interior da organização (Silva, 2001) consiste em seus proprietários, empregados, administradores, ambiente físico de trabalho e cultura organizacional.

**Proprietários** são pessoas com direitos legais de propriedade daquele negócio. O proprietário pode ser um único indivíduo que constitui e desenvolve um pequeno negócio, ou parceiros que estabelecem e dirigem ou não um negócio, ou investidores, que compram ações de uma organização, e até outras organizações. (WRIGHT *et alii*, 2000)

Os **empregados** são os recursos humanos advindos do ambiente externo. As pessoas são os mais valiosos recursos internos de uma organização, porque é sua energia vital. As pessoas provêm o conhecimento e as habilidades, além de criarem, dirigirem e desenvolverem as organizações. A organização deve atrair e manter excelentes empregados, para alcançar seus objetivos, prosperar e ter sucesso. Os empregados são um grande desafio para os administradores, pois são a força de trabalho mais culturalmente diversificada.

Os **administradores** são o corpo governante escolhido pelos proprietários ou eleito pelos acionistas da organização, responsável pela administração geral da empresa. Os administradores garantem o desempenho das funções administrativas e os recursos estabelecidos. (WRIGHT *et alii*, 2000)



O **ambiente físico**, definem Fischmann e Almeida (1991) e Silva (2001) são as instalações das organizações e o trabalho que as pessoas executam. O ambiente físico pode ter várias dimensões, e as instalações podem estar em um único plano ou em vários andares, em um único lugar ou em diversos países ou continentes.

A **cultura organizacional** é o conjunto de crenças compartilhado pelos membros de uma organização, que atua inconscientemente, definindo como as pessoas interpretam a organização e o ambiente que compõem, afirmam Banner e Gagné (1995). Para Maximiano (2004), cultura são todos os recursos e comportamentos, abrangendo costumes e valores, desenvolvidos por um grupo social, resultante das soluções de problemas de convivência interna e adaptação ambiental.

Com efeito, a **diversidade no ambiente de trabalho** é uma questão estratégica e a capacidade de atrair e manter uma força de trabalho talentosa e diversificada será a maior vantagem competitiva de uma organização, afirma Daft (1999a). Pessoas de diversas origens étnicas e culturais oferecem variação de estilos, e as organizações devem aprender a aceitar e incorporar essa diversidade em seus mais altos escalões.

O ambiente e sua inquietude merecem a perene atenção dos administradores, a fim de determinar as características e pesar as decisões, propõe os autores estudados.

O **ambiente específico** tem um papel importante na condução do **planejamento da estrutura** organizacional, do gerenciamento dos recursos humanos e nas decisões de controle, afirma Silva (2001). A próxima figura se baseia em diferentes dimensões, organizações simples e complexas e ambiente estável e mutante, mostrando um modo simples de diagnosticar e classificar o ambiente específico, apresentando os tipos básicos de tarefas em função dos fatores e condições no ambiente.

**Figura 8 - Tipos básicos de tarefas em função dos fatores e condições no ambiente**

		Fatores no ambiente	Fatores no ambiente
Organizações	Simples	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poucos</li> <li>2. Muito similares uns aos outros</li> <li>3. Basicamente os mesmos ao longo do tempo</li> </ol> ex.: distribuidores de refrigerantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poucos</li> <li>2. Um pouco similares uns aos outros</li> <li>3. Continuamente mutantes</li> </ol> ex.: mercado de comida rápida
	Complexas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Numeroso</li> <li>2. Não-similares uns aos outros</li> <li>3. Basicamente os mesmos ao longo do tempo</li> </ol> ex.: empresas de produtos de alimentação básica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Numerosos</li> <li>2. Não-similares uns aos outros</li> <li>3. Continuamente mutantes</li> </ol> ex.: empresas de computadores
		Estável	Mutante
Ambiente			

Fonte: Silva (2001:59).

A organização não deve ignorar seu ambiente, com suas oportunidades e ameaças, afirma Maximiano (2004). As **oportunidades** podem ser mercados, recursos e condições externas que se pode explorar para crescer e prosperar. As **ameaças** são forças que podem restringir o crescimento, a eficácia ou ameaçar a sobrevivência da organização. Ameaças podem surgir de novos competidores que desafiam o nicho ou a posição no mercado, ou de condições legais ou políticas, ou de mudanças demográficas globais.

No entanto, nem todas as organizações são igualmente influenciadas pelos mesmos fatores ambientais, que podem ser estáveis ou instáveis.

**Stakeholder** é qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos, afirma Freeman (*apud* Borenstein e Camargo, 1997). A técnica de análise dos *stakeholders* é muito utilizada atualmente: monta-se o macroambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações que possam influenciar ou ser influenciado pela organização e, dessa forma, apresenta-se um quadro de forças que interagem com a empresa.

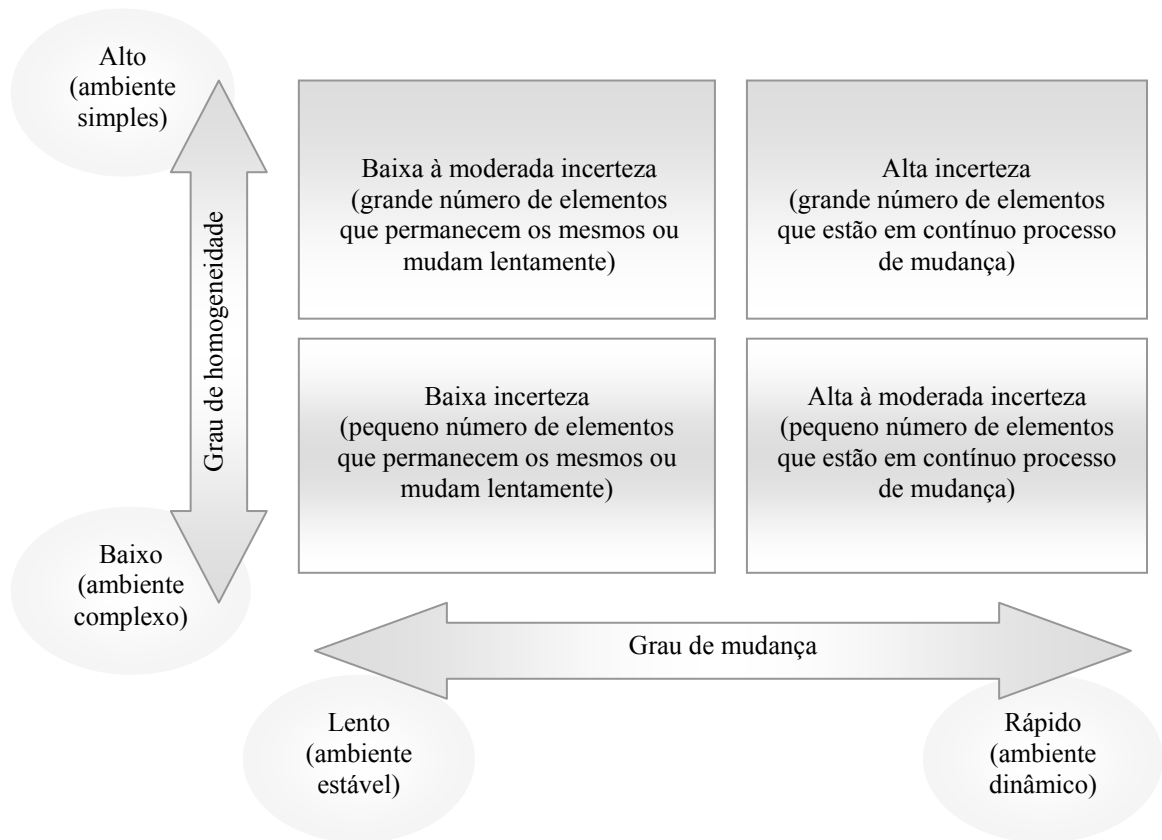
A complexidade e a **mudança** no ambiente têm ação positiva ou negativa na administração organizacional, advertem Almeida (2003), Fischmann e Almeida (1991), Silva (2001) e Wright *et alii* (2000). A complexidade ambiental define o número e a relatividade dos elementos ambientais que afetam a organização, fazendo com que a organização procure mais informações do ambiente para garantir o sucesso de sua administração. A mudança nas condições ambientais provoca mudanças na organização, criando turbulência, obrigando os administradores a dedicarem-se mais ao ambiente, buscando informações para melhorar a qualidade nas decisões. Quando o ambiente é estável, apresentando poucas mudanças, pode-se fazer uso de planos pré-estabelecidos, e oportunos se apresentaram bons resultados anteriormente.

O ambiente global das organizações exige uma administração global, que congrega o conceito de um mesmo produto sendo vendido em vários países, tornando imperativo um irretocável grau de coordenação entre as atividades de uma organização global. A **organização global** difere-se da **multidoméstica**, esclarece Silva (2001), porque esta trata cada país em que opera como um mercado separado, desenvolvendo produtos específicos para cada um deles. Porém, ambas são corporações multinacionais.

Thompson (1967) descreve o ambiente organizacional sob duas dimensões: o grau de mudança e o grau de homogeneidade. O **grau de mudança** determina se o ambiente é relativamente estável ou dinâmico. O **grau de homogeneidade** determina se o ambiente é relativamente simples, apresentando pouca segmentação, ou complexo, apresentando grande segmentação. A interação destas dimensões determina o grau de incerteza encarado pela organização. A figura 9 apresenta os resultados na combinação destas dimensões. **Incerteza** é uma força diretiva que influencia muitas decisões organizacionais pela adição de imprevisibilidade e complexidade do ambiente, afirmam Van Fleet e Peterson (1994).

Segundo Keats e Hitt (1988), as organizações devem **avaliar** sua própria e única **situação** para então **reagir**, de acordo com a melhor competência da sua administração nos ambientes organizacionais, devido aos numerosos eventos, problemas e oportunidades.

**Figura 9 - O estado de incerteza no ambiente organizacional**



Adaptado de: Van Fleet e Peterson (1994:65)

O **projeto organizacional** consiste em estabelecer muitas ou poucas regras básicas e regulamentos, muitos ou poucos procedimentos e padrões de operação, em resposta às incertezas ambientais.

As organizações podem reagir de diversos modos aos seus ambientes, asseguram Fischmann e Almeida (1991). Assim, elaboram sistemas de informações para uso administrativo, através da **análise interna e ambiental**, como um processo de monitoração dos sinais de mudança, por meio de observação, interpretação ou leitura.

**Figura 10 – Processo de planejamento estratégico**



Fonte: Almeida (2003)

Já a **mudança estratégica** é o modo de reação da organização para atender ao mercado e ao crescimento organizacional, como alteração de preços ou mudança do ramo de negócio da organização, enquanto fusão, aliança e aquisição são respostas que consistem em se unir a outras organizações, afirmam Wright *et alii* (2000).

Na **fusão**, duas ou mais empresas se unem para formar uma nova empresa. Na aquisição, a empresa adquirida pode deixar de existir e passar a fazer parte de outra companhia ou pode continuar operando como subsidiária da empresa adquirente. Na **aliança estratégica**, a empresa se encarrega de um novo empreendimento com outra empresa, por várias razões, como desenvolvimento de um novo componente de seus produtos. (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; Wright *et alii*, 2000).

A **organização** tem **influência** direta sobre seu **ambiente**, afirmam Porter (1986), Fischmann e Almeida (1991), Thompson (1967) e Wright *et alii* (2000). O ambiente é influenciado nos relacionamentos com os fornecedores, através de parcerias ou longos contratos de fornecimento, ou na decisão de lançar novos produtos no mercado.

Ações como estas podem influenciar os concorrentes, assim como instigar novas necessidades em seus usuários ou influenciar regulamentações e/ou legislação por meio de *lobbying* e barganhas. *Lobby* é o exercício de influência para conseguir vantagens, afirma Pinho (1997).

A estrutura organizacional ajuda a organização a alcançar seus objetivos, que advêm da estratégia organizacional, portanto, a estratégia relaciona-se estreitamente à estrutura. Segundo Chandler (1962), **a estrutura deve acompanhar a estratégia**, ou seja, se a administração alterar a estratégia organizacional, a estrutura deve adaptar-se à mudança.

Chandler (1962) desenvolveu um estudo para avaliar se a estrutura da organização segue a estratégia, através de entrevistas com executivos que participaram nas mudanças de quatro empresas. Cada empresa descentralizou sua estrutura por razões diferentes: (1) a DuPont descentralizou para adaptar-se à nova estratégia de diversificação de produto; (2) a General Motors assistiu a mudança da administração autoritária e centralizada de seu fundador William Durant para Alfred Sloan, que descentralizou diversos produtos e funções; (3) a Standard Oil descentralizou gradativamente sobre uma base não-sistemática, diferindo das demais empresas estudadas, que atenderam prontamente a uma mudança estratégica; (4) a Sears-Roebuck centralizou sua estrutura que enfrentava problemas com canais de autoridade, comunicação e planejamento geral e depois voltou gradativamente à estrutura descentralizada, pois não se adaptou à alta centralização.

Chandler (1962), portanto, reconheceu que a estratégia e a estrutura são variáveis dependentes de variáveis ambientais: (1) externas, como concorrência, clientes e fornecedores, e (2) internas, como expansão territorial, diversificação de produto e taxa de crescimento. Se a organização atua em um ambiente dinâmico, então uma estrutura flexível é mais eficaz.

A **estratégia e a estrutura** de uma organização são independentemente desenvolvidas, mas se influenciam mutuamente, asseguram Bezanko *et alii.* (1999), Mintzberg (1991) e Pearse e Robinson (2000).

As mais correntes combinações de estrutura e estratégia focalizam três dimensões da estratégia: (1) inovação; (2) minimização de custos e (3) imitação. Cada uma combina melhor com um determinado tipo de estrutura, segundo Miles e Snow (1978), Galunic e Eisenhardt (1994):

**Tabela 3 - Combinação estratégia-estrutura**

Estratégia	Estrutura
<b>Inovação:</b> inovações significativas e exclusivas	<b>Orgânica:</b> pouca formalização, baixa especialização, descentralizada.
<b>Minimização de custos</b> controla rigidamente os custos, a fim de não cometer inovações desnecessárias e trabalhar com preços baixos	<b>Mecanicista:</b> alta formalização e especialização do trabalho, centralizada.
<b>Imitação</b> combina estratégia de inovação com a de minimização de custos, buscando minimizar o risco e maximizar o lucro	<b>Mecanicista e orgânica:</b> controle rígido sobre as atividades e controle brando sobre novos empreendimentos.

Fonte: elaborada pela autora

A tabela de combinação estratégia-estrutura mostra que a flexibilidade da estrutura orgânica é importante para os inovadores, enquanto os minimizadores de custos almejam a eficiência e a estabilidade da estrutura mecanicista. No entanto, os imitadores combinam as duas estruturas, mantendo controles rígidos e custos baixos em suas atividades e desenvolvem subunidades orgânicas, a fim de criar novos empreendimentos.

**Cooptação**, para Robbins (2000:101), é a "estratégia para gerenciar o ambiente mediante a assimilação dos indivíduos ou organizações do **ambiente** que ameaçam a **estabilidade** da organização".

A empresa que dispõe de boas informações sobre o mercado e de um **planejamento** estratégico eficiente é apta a abreviar os **riscos da crise**, afirma Chaddad (2004). É importante ser rápido nas providências de curto prazo, a fim de superar as turbulências sem desviar-se dos objetivos.

Nem toda estratégia é precedida por um **planejamento estratégico**, embora não haja organização sem ação estratégica, explica Richers (1981). O planejamento não é indispensável, embora seja útil para **racionalizar ações** e reduzir seus riscos.

**Planejamento** não conduz a decisões, mas norteia a ação, detectando **oportunidades** e evitando **ameaças**, assegura Richers (1981). Procura-se entender as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta, não como fatores isolados, mas como fenômenos cumulativos que conduzem os movimentos cíclicos, que caracterizam a **evolução ambiental**.

Para Gates (1999:161-162), uma qualidade essencial ao bom administrador é a determinação de enfrentar a má notícia ao invés de negá-la, para reagir antecipada e adequadamente a uma decepção. "Pode-se avaliar uma empresa pela rapidez com que empenha toda a inteligência disponível para enfrentar um problema sério".

A crise não surge repentinamente, deve-se considerar a **instabilidade** como característica do mercado. A empresa deve estabelecer objetivos e definir suas estratégias para alcançá-los e, simultaneamente, **adaptar-se** e rever preceitos quando muda o mercado, a economia, o mundo. O **planejamento estratégico** eficiente não deve imobilizar a organização, mas oferecer espaço de manobra durante as crises. Não se deve subestimar o mercado e desenhar cenários irreais, porque previsões muito otimistas massacram o planejamento.

Para Mariotto (2004), a identificação da **estrutura organizacional origina o tipo de estratégia** que a empresa deve desenvolver, a fim de atingir sua vantagem competitiva. Organizações valorizadas por seu processo diferente de produção devem focar sua estratégia na produção de larga escala, menor custo e oferta diferenciada - modelo de valor ou manufatura. Organizações destacadas pela quantidade de serviços prestados aos consumidores devem focar a concentração nos serviços e nos desdobramentos dos segmentos onde atuam. Organizações que aproveitam o potencial inovador da equipe – modelo do conhecimento – devem focar sua estratégia nas pessoas.

**Tabela 4 - Estrutura organizacional origina o tipo de estratégia**

Estrutura	Estratégia
Processo diferente de produção	Produção de larga escala, menor custo e oferta diferenciada
Quantidade de serviços prestados	Concentração nos serviços e desdobramento dos segmentos
Potencial inovador da equipe	Objetivo: as pessoas

Fonte: elaborada pela autora

À área estratégica cabe também adequar os processos de transferência patrimonial. Herdeiros devem compreender a **separação da gestão e da propriedade**. Sucessores herdeiros que assumem a gestão devem receber treinamento gerencial. Na sociedade de competência, o capital humano é a essência; enquanto na sociedade de capital, pode-se separar capital humano de capital material.



Werner (2004) questiona a transferência de **capital intelectual**, base da sociedade de competência, a qual demanda de herdeiros e sucessores capacidade de assimilar a tradição personalizada.

Para Senge (2004), a organização que aprende é capaz de inovar constantemente e com responsabilidade através das **cinco disciplinas do aprendizado organizacional**: (1) domínio pessoal é aprender a expandir as próprias capacidades e as da organização; (2) modelo mental é refletir continuamente e melhorar a imagem que se tem do mundo, a fim de moldar ações e decisões; (3) a visão compartilhada estimula o compromisso de um grupo com o futuro almejado; (4) aprendizado em equipe é desenvolver inteligência e capacidade maiores que a soma dos talentos individuais e (5) pensamento sistêmico é a linguagem que descreve as forças que atuam sobre os negócios, a fim de analisá-las para mudar os sistemas com eficácia.

Wright *et alii* (2000) propõem questões para se avaliar a **adequação da estrutura à estratégia** organizacional: (1) a estrutura deve ser compatível com o perfil e com a estratégia organizacional; (2) a estrutura organizacional deve ser compatível com os resultados das unidades de negócio; (3) tanto a organização como as unidades de negócio devem ter muitos ou poucos níveis hierárquicos; (4) a estrutura deve coordenar todas as áreas da organização; (5) a estrutura deve permitir a centralização ou descentralização adequada; e (6) a estrutura deve permitir o agrupamento adequado das áreas.

## 2.2 Estrutura

A **estrutura** é a ordenação e agrupamento da organização, que varia conforme suas atividades, recursos, objetivos e estratégia. A estrutura é a distribuição de autoridade, a especificação de atividades e o delineamento da comunicação, que permite a organização atingir seus objetivos, afirmam Vasconcellos e Hemsley (2003). Mintzberg (2003:12) complementa que a estrutura é "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas" e os "elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia[...]".

Oliveira (1994) define a **organização** como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Esta é a definição adotada neste trabalho, que não se restringe a um tipo específico de organização (empresa, não-governamental, filantrópica ou industrial).

A organização pode ser classificada como: (1) a **mecanicista** apresenta estrutura rígida, controlada e centralizada, alta especialização, departamentalização generalizada, pequena amplitude de controle, alta formalização, descrição de funções, comunicação vertical, rede de informação limitada e eficiência enfatizada; (2) a **orgânica** tem estrutura adaptativa e flexível, poucos níveis hierárquicos, equipes, controle consensual e flexível, pouca formalização, descentralização, ampla rede de informações, comunicação horizontal e vertical, funções flexíveis à capacidade pessoal; (3) a **sem fronteiras** busca eliminar a cadeia de comando, criar margens ilimitadas de controle, substituir departamentos por equipes participativas e minimizar limites verticais e horizontais e (4) a **virtual** dispõe de uma estrutura centralizada, quase sem departamentalização e terceiriza as principais funções organizacionais. (VASCONCELLOS E HEMSLEY, 2003; ROBBINS, 2000).

**Tabela 5 - Classificação de organizações**

Características	Mecanicista	Orgânica	Sem fronteiras	Virtual
Estrutura	rígida, controlada e centralizada	adaptativa e flexível	equipes	Centralizada
Níveis hierárquicos	muitos	Poucos	indefinidos	Ausentes
Departamentalização	generalizada	dispersa	minimizada	quase ausente
Amplitude de controle	pequena	Grande	margens ilimitadas	quase ausente
Decisões	centralizada	descentralizada	consensual	Centralizada
Formalização	alta	Baixa	baixa	Baixa
Comunicação	vertical	horizontal e vertical	total	Multidirecional
Rede de informação	limitada	Ampla	ampla	Ampla
Diferenciais	descrição de funções	funções flexíveis à capacidade pessoal	minimiza limites verticais e horizontais	terceiriza funções principais

Adaptado de: Vasconcellos e Hemsley (2003) e Robbins (2000)

A capacidade de uma organização manter um padrão de atividade complexo altamente independente depende da sua habilidade de **comunicação**, assegura Daft (1999b).

Comunicação, para Robbins (2000), é a transmissão de uma mensagem e a compreensão de seu significado. A comunicação organizacional acontece entre diversos indivíduos ou grupos. O processo de comunicação compõe-se de etapas entre um emissor e um receptor, que resultam em transferência de uma mensagem e a compreensão de seu sentido.

A **comunicação vertical** é a mais tradicional e corresponde ao fluxo de informações entre superiores e subordinados. A **comunicação horizontal** permite que especialistas de áreas diferentes discutam sem interferência de níveis hierárquicos superiores. No entanto, eles devem saber discernir quando consultar os superiores. A **comunicação diagonal** permite um especialista comunicar-se diretamente com um gerente de outra área. Em ambientes dinâmicos a **comunicação** é mais freqüente e sobrecarrega a alta administração, exigindo uma rede de canais de comunicação. Muitos níveis hierárquicos distorcem e retardam a comunicação. (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003)

A **estrutura organizacional**, para Mintzberg (2003), é a forma de agrupar e coordenar os recursos humanos, físicos e financeiros empregados nos processos desenvolvidos na organização, a fim de atingir seus objetivos.

Para Robbins (2000:171), a estrutura organizacional "define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas". Vasconcellos e Hemsley (2003) conceituam a estrutura organizacional como o resultado de um processo que distribui a autoridade, especifica as atividades e delinea um sistema de comunicação com o intuito de atingir os objetivos da organização.

Segundo Hall (1984), a estrutura organizacional tem três funções básicas: (1) desenvolver produtos e atingir metas organizacionais; (2) minimizar e regulamentar a influência das variações individuais na organização, assegurando a adequação dos indivíduos às exigências organizacionais e não o inverso; (3) estabelecer posições e poder para as pessoas que compõem a organização. A estrutura organizacional apresenta os elementos de trabalho, a organização do trabalho, o processo produtivo e a organização da produção, além das partes físicas da empresa, como edifícios e unidades de trabalho, relacionadas ao espaço e aos equipamentos pertinentes.

A **estrutura** organizacional apresenta uma relação de **interdependência** com as **estratégias**, afirmam Machado Neto *et alii.* (2003), ao analisarem modelos tradicionais de estrutura organizacional e as vantagens e desvantagens estratégicas.

As estratégias da organização podem ser definidas baseando-se na análise da sua estrutura, seus pontos fortes e fracos, mas em tempos que a tecnologia evolui rapidamente e a competitividade avança mundialmente, mister se faz implementar estruturas organizacionais flexíveis, suscetível à rápida adequação, a fim de atender as estratégias e adequar a organização ao tão dinâmico ambiente externo. Ambiente são as forças ou as instituições externas à organização, que afetam seu desempenho, esclarece Maximiano (2002).

A **estrutura formal** é representada pelo organograma e comunicada a todos pelos manuais de organização. O **organograma**, apesar de não evidenciar os relacionamentos informais ao representar como flui a autoridade formal, retrata a divisão de trabalho e mostra o elenco de posições da organização, agrupadas em unidades, afirma Mintzberg (1995).

A **estrutura informal**, segundo Oliveira (1994), consiste na rede de relações sociais e pessoais não estabelecida pela estrutura formal, e surge espontaneamente da interação social das pessoas que trabalham na mesma organização.

Mister se faz caracterizar os conceitos implícitos na acepção de estrutura organizacional, identificando elementos que a definem, como divisão do trabalho, especialização, departamentalização, hierarquia, centralização e descentralização.

**Divisão de trabalho**, para Banner e Gagné (1995), é a divisão prática do trabalho maior em partes menores, menos completas e mais rotineiras.

**Especialização** é uma consequência da divisão do trabalho, na qual cada órgão ou cargo tem funções e tarefas específicas e especializadas. A especialização do trabalho, para Robbins (2000:172) é a "divisão do trabalho, o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em trabalhos separados". No século XX, os gerentes consideravam a especialização do trabalho uma fonte inesgotável de aumento de produtividade.

Cada **função** representa diversos papéis a serem assumidos, e sobre ela recaem as expectativas do comportamento apropriado. As expectativas são dispostas em comunicados formais, descrevendo e determinando as responsabilidades e as funções, ou informais, repassadas em treinamentos e cursos. As expectativas não se limitam ao comportamento do ocupante da posição, mas também determinam o escopo de atuação, decisão e controle. Cada função apresenta um grau de autoridade e autonomia no desempenho das atividades, afirmam Montana e Charnov (2000).

**Departamentalização** é o processo de agrupar indivíduos em unidades, a fim de administrá-los, esclarecem Vasconcellos e Hemsley (2003). As principais formas de **departamentalização** são: (1) departamentalização **funcional** consiste no agrupamento de atividades conforme as funções desenvolvidas; (2) departamentalização **geográfica** ou territorial reúne todas as atividades realizadas em um determinado território sob as ordens de um mesmo administrador; (3) departamentalização por **clientes** agrupa as unidades organizacionais para servir diferentes clientes, que requerem diferentes características de vendas, produtos, serviços; (4) departamentalização por **produtos ou serviços** reúne na mesma unidade aqueles que trabalham com um mesmo produto ou serviço; (5) departamentalização por **projetos** agrupa as pessoas conforme o projeto ao qual estão envolvidas naquele período; (6) departamentalização por **centros de lucros** divide os departamentos em unidades com alto grau de autonomia, cujos responsáveis atuam como presidentes de empresas isoladas; (7) departamentalização por **processo** são unidades específicas às diferentes fases do processo de produção, em níveis inferiores da estrutura de indústrias, em áreas produtivas ou de operações; (8) departamentalização por **período** agrupa equipes da mesma atividade que trabalham em turnos diferentes; (9) departamentalização **matricial** é a aplicação simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas; (10) departamentalização **celular** é a quase ausência de estrutura, com alta flexibilidade e informalidade. (VASCONCELLOS E HEMSLEY, 2003; D'ASCENÇÃO, 2001; CHINELATO FILHO, 2001; CURY, 2000; DAFT, 1999b; MINTZBERG, 2003; OLIVEIRA, 1994).

As organizações podem adotar diferentes formas de departamentalização ao longo de sua estrutura, caracterizando a **estrutura mista**, ressalta Gibson *et alii* (1988). Cada critério de departamentalização apresenta diferentes vantagens e desvantagens, que devem ser consideradas, a fim de melhor adequar sua estrutura à estratégia organizacional.

Tabela 6 – Vantagens e desvantagens de estruturas organizacionais

Estrutura	Funcional	Multifuncional	Matricial
Vantagens	<p>Alcança a eficiência pela especialização,</p> <p>Desenvolve habilidades funcionais,</p> <p>Diferencia e delega decisões operacionais,</p> <p>Mantém controle centralizado de decisões estratégicas,</p> <p>Firmes ligações da estrutura com a estratégia, através da designação de atividades-chave, como unidades separadas.</p>	<p>Permite a adequação das estratégias às necessidades de cada mercado geográfico,</p> <p>Possibilita a delegação da responsabilidade pelos lucros e perdas para níveis estratégicos mais baixos,</p> <p>Melhora a coordenação funcional no mercado alvo,</p> <p>Aproveita as vantagens econômicas das operações locais,</p> <p>Permite excelente espaço de treinamento para os mais altos níveis de gerentes.</p>	<p>Acomoda ampla variedade de atividades empresariais orientadas a projetos,</p> <p>Oferece treinamento para gerentes estratégicos,</p> <p>Maximiza o aproveitamento eficiente dos gerentes funcionais,</p> <p>Alimenta a diversidade e múltiplas fontes de criatividade,</p> <p>Permite à média administração participar de assuntos estratégicos.</p>
Desvantagens	<p>Promove pouca especialização e rivalidade ou conflito funcional,</p> <p>Cria dificuldades na coordenação funcional e na tomada de decisões interfuncionais,</p> <p>Limita o desenvolvimento dos gerentes gerias,</p> <p>Forte potencial para conflito de prioridade interfuncional.</p>	<p>Decide se a matriz deve impor uniformidade ou permitir a diversidade geográfica,</p> <p>Dificulta a manutenção da imagem ou reputação organizacional consistente entre as unidades,</p> <p>Aumenta a necessidade de a administração acompanhar as unidades geográficas,</p> <p>Pode haver duplicação de atividades na matriz e nas demais unidades.</p>	<p>Pode provocar confusão e políticas contraditórias,</p> <p>Exige acurada coordenação horizontal e vertical,</p> <p>Pode propagar informações obstrutivas e comunicação excessiva,</p> <p>Pode incitar disputas internas e perda de responsabilidade.</p>

Adaptado de: Pearce II e Robinson Jr (2000)

A **hierarquia** é a divisão da organização em níveis de autoridade. Para Miller (1992), a hierarquia é a "alocação de recursos com base em regras e relações de autoridade". O hierarquismo, segundo Maximiano (2002), é o exagero hierárquico, privilegiando cerimonialismo em detrimento dos desígnios organizacionais.

**Autoridade** é o poder de comandar, para que outros executem ou não uma ação, adequando à realização de objetivos. A autoridade é alocada em cargos e não em pessoas, deve ser aceita pelos subordinados e fluir de cima para baixo através da hierarquia verticalizada, afirma Chiavenato (2000). Autoridade, corrobora Robbins (2000:175), são direitos inerentes a um cargo gerencial de dar ordens e esperar serem obedecidas.

Autoridade formal, acrescenta Maximiano (2002), é o aparato legal que dá àqueles cargos ou posições o poder de dar ordens e fazer-se obedecido. Barnard (*apud* Maximiano, 2002) propôs a teoria da aceitação da autoridade, cuja autoridade formal não é suficiente para liderar porque é preciso que os subordinados a aceitem, dependendo da contrapartida entre esforço e recompensa.

O modelo de atribuição da liderança propõe, segundo Maximiano (2002), que a liderança seja simplesmente uma atribuição a alguém, visto que um líder eficaz é considerado coerente em suas decisões.

**Cadeia de comando** é a "linha de autoridade que se estabelece do topo da organização até o escalão mais inferior, e esclarece quem se reporta a quem", afirma Robbins (2000:175).

**Unidade de comando**, no entanto, é quando uma pessoa tem somente um superior a quem se reporta diretamente. Atualmente estes conceitos têm menor relevância, devido aos avanços na informática e à tendência à maior participação dos funcionários nas tomadas de decisão.

**Amplitude de controle** é o número de subordinados sob a responsabilidade de um chefe hierarquicamente superior. Para Vasconcellos e Hemsley (2003), amplitude de controle envolve a definição do número máximo de subordinados supervisionados eficientemente por um chefe. No entanto, para Robbins (2000:175), o número de subordinados que um gerente pode dirigir com eficácia e eficiência é a **margem de controle**.

**Responsabilidade** é o dever de desempenhar a tarefa para a qual se foi designado, segundo Chiavenato (2000).

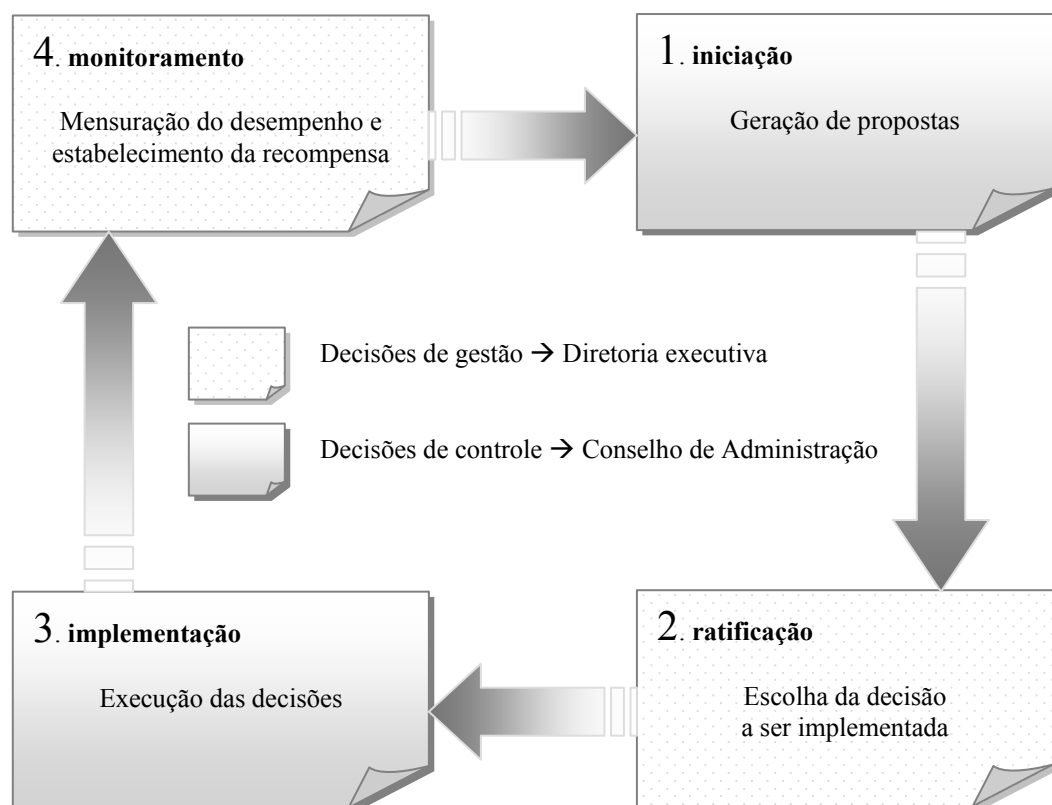
A organização deve definir sua **estrutura**, a fim de enfrentar as complexidades e mudanças ambientais. A estrutura organizacional, para Vasconcellos e Hemsley (2003) e Wright *et alii* (2000), é um sistema de suporte de relacionamentos consistentes entre várias posições dentro de uma organização.

A posição ou função exercida por um indivíduo na organização é o elemento básico da estrutura. Devido à hierarquia, especialização e divisão do trabalho, pode-se dividir conceitualmente a organização em três **níveis: estratégico, tático e operacional**. Diferentes **níveis organizacionais** tomam diferentes tipos de decisão, afirmam Montana e Charnov (2000).

A **alta gerência** é responsável por determinar as metas estratégicas de uma empresa, ao passo que os gerentes intermediários tomam decisões táticas ou administrativas, e a supervisão toma as decisões operacionais. Em toda instância de tomada de decisões, o sucesso depende das habilidades de análise do gerente.

O processo decisório da alta gerência é realizado em quatro etapas: (1) geração de propostas, (2) escolha da decisão a ser implementada, (3) execução das decisões e (4) mensuração do desempenho e estabelecimento da recompensa. Fama e Jensen (1983) afirmam que o conselho de administração é responsável pelas etapas que se referem às decisões de controle, enquanto a diretoria executiva ocupa-se das decisões de gestão.

**Figura 11 – Processo decisório da alta gerência**



Adaptado de: Fama e Jensen (1986)



A organização pode ser considerada centralizada ou descentralizada, conforme o grau de dispersão ou concentração de autoridade para tomada de decisão, afirmam Montana e Charnov (2000). Quando concentrada na alta direção, a organização é considerada **centralizada**. Todavia, se dispersa nos baixos níveis hierárquicos, combinada com as informações imprescindíveis para a tomada de decisão, a organização é **descentralizada**.

A **descentralização** ganhou ênfase na administração quando Pfiffner e Sherwood (1960) consideraram uma maneira de vida a ser adotada. É uma concepção idealista com raízes éticas na democracia e sua adoção não é fácil, visto que exige mudanças de comportamento e pode contrariar culturas historicamente enraizadas.

Para Vasconcellos e Hemsley (2003), a alta administração deve diluir a centralização da decisão à medida que a organização cresce, e repassá-la aos níveis hierárquicos inferiores, a fim de tornar a operação da organização mais dinâmica. A descentralização pode ser de autoridade, de atividade ou funcional.

A centralização produz uniformidade e controle, enquanto a descentralização estimula a autonomia e usufrui melhor o potencial humano. Tanto a centralização quanto a descentralização, segundo Maximiano (2004), apresentam vantagens e desvantagens.

**Tabela 7 – Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização**

Vantagens		Desvantagens	
Organização centralizada	Organização descentralizada	Organização centralizada	Organização descentralizada
Uniformidade de procedimentos	Gerentes autônomos e responsáveis por suas decisões	Dependência da hierarquia para tomar decisões	Perda de uniformidade
Facilidade de controle	Facilidade de avaliar gerentes	Uniformidade impede competição	Tendência ao desperdício e duplicação
Rapidez na comunicação	Competição positiva entre unidades	Dependência da hierarquia para avaliar gerentes	Comunicação dispersa
Acesso rápido à informação	Criatividade na busca de soluções	Desestímulo à criatividade	Dificuldade de localizar responsáveis
Reduzida duplicação de esforços	Agilidade na tomada de decisões	Ineficiência no uso dos recursos	Dificuldade de controle e avaliação

Fonte: Maximiano (2004:221)

Para Lawrence e Lorsch (1973), pode haver **diferenciação** na orientação cognitiva e emocional entre os gerentes departamentais quanto a: (1) orientação de metas, (2) orientação de tempo e relações com aspectos ambientais, (3) relações interpessoais e (4) formalidade da estrutura. Inversamente, a **integração** refere-se à colaboração entre os departamentos, os quais são exigidos alcançar unidade de esforço para atender às demandas ambientais. Trata-se do grau de coordenação ou cooperação entre departamentos diferentes, com tarefas interdependentes.

A integração de Lawrence e Lorsch (1973) reconheceu que departamentos diferentes podem ter formas próprias e distintas de estrutura, conforme a natureza de suas tarefas e usar dispositivos para coordenar suas diferentes perspectivas. Os autores apresentam um modelo de desenho organizacional, quando apresentam a diferenciação entre departamentos: (1) departamento de pesquisa tem visão de longo prazo e enfrenta pressões por novas idéias e inovação, atua em ambiente dinâmico e científico, com estrutura menos burocrática; (2) departamento de produção tem visão de curto prazo e atua em ambiente técnico, regularmente estável, com estrutura burocrática; e (3) departamento de vendas está entre departamento de pesquisa e departamento de produção, interessado em acompanhar a produção e tem um mercado moderadamente estável.

**Figura 12 – Modelo de desenho organizacional**



Adaptado de: Lawrence e Lorsch (1973)

Para Porter (1989), unidades de negócio que atuam de forma independente raramente propõem estratégias de inter-relacionamento, nem se arriscam a comprometer seus objetivos em benefício de toda a organização. O executivo deve ser capaz de identificar e analisar as inter-relações internas e externas à unidade, além de analisar concorrentes em pontos múltiplos. O estrategista deve orientar os gerentes das unidades à meta de obter inter-relações.

A **cadeia de valores**, para Porter (1989), desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

É apropriado **centralizar atividades de valor** devido a importantes inter-relações, embora a responsabilidade pelos lucros possa ser mantida nas diferentes unidades de negócio. No entanto, quando há grande dispersão de unidades, a descentralização de atividades de valor deve ser considerada. Atividades de valor, para Porter (1989:34), “são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”. A centralização de atividades de valor fundamentais, que aborda Porter (1989), é chamada neste trabalho de **centralização de áreas de apoio**.

A **centralização parcial** de áreas de apoio é relativamente comum em áreas como aquisição, vendas e sistemas logísticos. A fabricação, a aquisição e a logística podem ser centralizadas, enquanto as funções de marketing e desenvolvimento de produto podem subordinar-se diretamente a gerentes divisionais, exemplifica Porter (1989).

Mintzberg (2003) aponta que uma estrutura é centralizada quando o poder para tomada de decisão concentra-se no nível mais alto da organização. No entanto, quando este poder se dispersa na estrutura organizacional, caracteriza a **descentralização**. O autor elucida que **centralização** e descentralização não devem ser consideradas absolutas, visto que são terminais de um contínuo.

Decisão, para Maximiano (2002), é um dos principais conceitos da administração e refere-se à escolha de alternativas ou cursos de ação. Robbins (2000:176-177) corrobora ao afirmar que centralização é "o grau em que a decisão é concentrada em um único ponto na organização, via de regra na cúpula gerencial" e conceituando que há descentralização "quando pessoal de nível inferior fornece dados ou são de fato dotados de arbítrio para tomar decisões".

Vasconcellos e Hemsley (2003) sugerem a interação de variados aspectos para se delinear uma estrutura na tabela 8.

**Tabela 8 - Interação de aspectos que delineiam a estrutura organizacional**

Critérios de departamentalização	Diferentes maneiras de agrupamento de indivíduos em unidades para administrá-los segundo: função, geografia, processo, clientes, produtos, período ou amplitude de controle.
Nível de descentralização de áreas de apoio	Áreas de apoio, como contabilidade, restaurante ou reprografia podem ser centralizadas ou descentralizadas total ou parcialmente.
Localização de assessorias	Assessorias a determinados cargos devem ter suas atribuições e localização definidas.
Amplitude de controle	O número máximo de subordinados dirigidos eficientemente varia conforme a natureza da atividade e as características pessoais.
Níveis hierárquicos	Quanto maior a amplitude de controle, menor o número de níveis hierárquicos.
Nível de descentralização da autoridade	Decisões excessivamente centralizadas no topo da hierarquia retardam decisões e gera frustrações, no entanto, se excessivamente descentralizadas, falta coordenação e dificulta o controle.
Sistema de comunicação	Prever os canais de comunicação necessária na organização.
Grau de formalização	Deve-se buscar o equilíbrio, visto que o alto grau de formalização causa burocracia e falta de agilidade, enquanto o baixo gera conflitos, ansiedade, duplicação de esforços e ineficiência.

Adaptado de: Vasconcellos e Hemsley (2003)

Segundo Mariotto (2004), a **inovação é desencorajada**, pois faltam incentivos governamentais para os negócios, como a redução de juros: enquanto o rendimento anual das empresas é aproximadamente 5%, os juros reais são 10% ao ano; ou seja, se ganha mais aplicando no mercado financeiro, que produzindo.

Hewlett-Packard, Johnson & Johnson e Pepsi mantêm seu sucesso porque são **descentralizadas**, além de empreendedoras, dispostas a correr riscos, afirma Peters (2004). A inovação é o passaporte para o desenvolvimento. O grande administrador faz mudanças rápidas e algumas radicais, porque a melhoria contínua é inimiga da **inovação**.

Welch (2004) recomenda não **punir** quem ousa sonhar, a fim de não reforçar a aversão ao **risco** e, conseqüentemente, à inovação - tão necessária à empresa.

**Inovação ruptora** é uma tecnologia, produto ou processo que emerge sorrateiramente contra outro já estabelecido e ameaça destruí-lo. Rafii e Kampas (2002) desenvolveram uma ferramenta para a empresa detectar possíveis inovações ruptoras em tempo hábil para a gerência reagir. A metodologia para a tomada de decisão usufrui a sabedoria coletiva da empresa, a fim de assegurar a probabilidade de a inovação causar danos aos negócios.

A organização deve desenvolver uma **cultura** corporativa adequada à **inovação**, evitando o fanatismo por qualidade, o que pode inibir a criatividade. Peters (1995) adverte que uma organização grande costuma ser burocrata, mas não criativa. Idealiza a boa empresa com o **mínimo de hierarquia**, dividida em grupos de no máximo cem funcionários. Para Robbins (2000:60,297), criatividade é a "capacidade para articular idéias de uma maneira única ou de fazer associações incomuns entre elas" e cultura organizacional é o "sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização e que a distingue das outras"

Muitas inovações gerenciais foram concebidas por estudiosos da Administração e depois adaptadas à realidade empresarial. A **estrutura matricial** existia há muito tempo, antes de ser formalizada na década de 1950, afirmam Vasconcellos e Hemsley (2003). A matriz evoluiu nos anos 1960 em empresas aeroespaciais, que precisavam de flexibilidade sem desfazer-se das economias de especialização da burocracia. No fim dos anos 1980, segundo Dwyer (1994:81-84), multinacionais reestruturam-se em matriz, na qual gerentes nacionais reportavam-se ao gerente regional e ao gerente do produto.

A estrutura matricial designa especialistas de departamentos funcionais específicos para trabalharem em uma ou mais equipes interdisciplinares, coordenadas por líderes de projetos, afirmam Anderson (1994:6-10) e Burns e Wholey (1993:106-111).

A **burocracia**, inversamente, é uma estrutura caracterizada por tarefas operacionais padronizadas, que enfatiza (1) especialização, (2) regras e regulamentos formalizados, (3) tarefas agrupadas em unidades funcionais, (4) autoridade centralizada, (5) pequena amplitude de controle e (6) processo decisório que segue a cadeia de comando. (MAXIMIANO, 2002).

A característica estrutural mais importante da **matriz** é seu **comando dual**, que rompe o conceito de unidade de comando. Os subordinados em uma estrutura matricial reportam-se a dois superiores: (1) o gerente do departamento e (2) o gerente do projeto ou produto.

A matriz é a estrutura de laboratórios de pesquisa, agências de propaganda e de entretenimento, órgãos governamentais, universidades, hospitais e consultorias, devido a sua vantagem de facilitar a **coordenação entre múltiplas atividades** complexas e independentes.

O crescimento de uma organização sobrecarrega sua capacidade de processamento de informação. A complexidade na burocracia resulta em aumento de formalização, ao passo que na matriz, o contato direto e freqüente entre os diferentes especialistas resulta maior **comunicação e flexibilidade**.

A matriz ainda oferece a vantagem de distribuir eficientemente os especialistas, sem monopolizá-los a um departamento funcional, que os subutiliza. A matriz fez "moda" e foi utilizada onde não havia necessidade ou foi mal delineada. (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003).

No entanto, embora a matriz aumente a eficiência na utilização de recursos, apresenta algumas **desvantagens**, como consequência da dupla subordinação: (1) fomenta lutas por poder, (2) aumenta a ambigüidade e (3) gera conflitos e stress devido à ausência da unidade de comando, concordam Dwyer (1994:82) e Vasconcellos e Hemsley (2003).

A estrutura deve sintonizar a atividade da empresa ao seu ambiente. Atividades repetitivas e ambiente estável favorecem as **estruturas tradicionais**, que apresentam: (1) alta formalização, (2) unidade de comando, (3) alta especialização, (4) comunicação vertical e (5) departamentalização tradicional. (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003)

As estruturas tradicionais tornam-se inadequadas frente à velocidade das mudanças ambientais, tecnológicas e organizacionais, trazendo um desafio à organização, que deve optar por estruturas mais flexíveis, como as **inovativas**, assim caracterizadas: (1) baixa formalização, (2) multiplicidade de comando, (3) alta diversificação, (4) comunicação horizontal e diagonal e (5) departamentalização avançada.

**Tabela 9 - Estruturas organizacionais**

Variáveis	Tradicional	Inovativa
Formalização	alta	baixa
Comando	unidade	multiplicidade
Especialização	alta	baixa
Comunicação	vertical	horizontal e diagonal
Departamentalização	tradicional	avançada

Adaptado de: Vasconcellos e Hemsley (2003:22)

A organização inovativa responde de forma eficaz às mudanças ambientais e suas características estruturais são inversas à da **estrutura tradicional**, que (1) detalha as atividades, (2) especifica os níveis de autoridade e (3) padroniza as ações do gerente, tornando a estrutura tradicional inviável em um ambiente dinâmico, afirmam Vasconcellos e Hemsley (2003).

A estrutura inovativa, segundo os autores, apresenta um nível mais baixo de formalização para enfrentar a dinâmica ambiental e apresenta alternativas novas e **avançadas de departamentalização**, como: (1) estrutura por **centros de lucro**, organização descentralizada e dividida em unidades com grande autonomia, cujos responsáveis agem como presidentes de organizações isoladas, mantendo centralizado o sistema financeiro, as decisões estratégicas e as políticas físicas; (2) estrutura por **projetos** agrupa pessoas conforme o envolvimento presente com determinado projeto, que se torna um "departamento temporário", cujo chefe é o gerente do projeto e a equipe se desfaz quando o projeto é concluído, trazendo flexibilidade e eficácia às mudanças ambientais, formando ou desfazendo equipes conforme a necessidade da organização, reduzindo impactos; (3) estrutura **matricial** é a combinação simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização, alocando o mesmo grupo de pessoas; (4) estrutura **celular** é a quase ausência de estrutura de uma organização pequena com clima humano favorável, tornando-a muito flexível, com comunicação livre e direta, grupos poucos estruturados e o líder é determinado conforme a tarefa desempenhada naquele período; e (5) estrutura para **novos empreendimentos** são atividades de inovação separadas de atividades de rotina, até que a inovação seja aceita e passe a integrar a área operacional.

A **estrutura inovativa** exige um profissional generalista, que conheça a inter-relação entre sua área e as demais; e não um especialista, porque as mudanças ambientais dificultam a especialização. (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003)

Mintzberg (2003) apresenta também cinco configurações de estrutura, que almejam a eficiência organizacional: (1) estrutura simples, (2) burocracia mecanizada, (3) burocracia profissional, (4) estrutura divisionalizada e (5) adhocracia.



Na **estrutura matricial** há múltipla subordinação, pois um profissional trabalha simultaneamente em mais de um projeto e continua vinculado à sua área técnica, subordinado também àquele chefe. Desta forma, consegue-se desenvolver um projeto integrado, envolvendo especialistas de várias áreas, mantendo-os vinculados às suas áreas técnicas, assegurando a manutenção da capacitação técnica organizacional. (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003)

Momentos de **crise** e recessão no mundo transformaram a administração das organizações: (1) a gestão da **qualidade** total nos anos 50 e 60 trouxe os sistemas *kanban*, *kaisen* e *just-in-time*, que converteram o Japão em potência mundial; (2) a **reengenharia** propôs redesenhar processos, identificar tarefas duplicadas ou que não agregam valor e (3) o **capital intelectual**, ativos intangíveis mais valiosos que os tangíveis dos livros contábeis. (JÚLIO, 2004).

Os gestores devem buscar alternativas ao **corte de pessoal** nas empresas, afirma Geus (2004). Sobrecarregando o pessoal remanescente, perde-se a lealdade. A falta de motivação e confiança leva os talentosos - que foram poupados - a sair da empresa, enfraquecendo-a. Demitir para economizar é fato freqüente no mercado e traumatiza os que ficam. Novas técnicas de gestão só recomendam demissão em último caso e explicando as razões.

O grupo Pão de Açúcar criou na crise de 1990 um programa voltado à imagem de seus sete mil líderes, cujos subordinados os ouvem como a "voz da empresa", informa Marília Parada, diretora de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos do grupo (*apud* FACÇÃO, 2004). Cinco princípios são seguidos e, periodicamente, esses gestores são avaliados por suas equipes. O funcionário **motivado** tem um líder incentivador, seu trabalho reconhecido, um ambiente estimulante e um trabalho desafiador.

**Idéias de funcionários**, para Welch (2004), devem ser **adotadas pelo líder** e transferidas para toda a organização, incentivando o pessoal a falar e abrir-se a novas idéias, independente da fonte.

Hammer e Champy (1993) propõem melhorar o desempenho das organizações, reestruturando suas operações para aumentar a eficiência e a produtividade; empresas no mundo todo se reestruturam, praticando o *downsizing*. Reengenharia não é **downsizing**, corte de pessoal, é um processo de repensar o modo de trabalhar, para fazê-lo melhor. A consequência da **reengenharia** é a organização orientada para processos, onde todos têm uma visão ampla do que acontece. Robbins (2000:13) conceitua *downsizing* como a "prática de reduzir o tamanho de uma organização por meio de demissões generalizadas".

IBM, Ford, 3M, Cadbury Schweppes e Motorola se transformaram em "empresas de processos". Hammer (2001) sugere nove princípios de uma **agenda para a mudança**, a partir das práticas de organizações inovadoras e bem-sucedidas: (1) a empresa deve projetar-se para que na perspectiva do cliente ela facilite a negociação - por exemplo, criando uma equipe que integra vários departamentos para atender o cliente; (2) agregar valor aos seus produtos e serviços, transformando-os em soluções para o cliente; (3) as empresas devem se **reestruturar** em função de **processos**, abandonando as tradicionais divisões por departamentos ou produtos; (4) ordenar o caos, organizando e disciplinando o trabalho informal; (5) criar sistemas de medição com a função estratégica de detectar e medir fatores que influenciam a lucratividade; (6) maior integração entre as empresas; (7) estrutura baseada na integração horizontal; (8) concentrar-se no que faz melhor e colaborar com outras empresas, oferecendo uma solução final e (9) não pretender abranger todas as tarefas para o desenvolvimento de produtos e serviços.

Segundo Mariotto (2004), professor do Departamento de Administração da EAESP/FGV em palestra no CRA-SP, antes a hierarquia imperava, enquanto hoje se divide as atividades com o mercado que se expande e a sociedade que se diversifica. Ou seja, a hierarquia perde fôlego diante das mudanças nas relações formais do trabalho, dando luz a **novas formas organizacionais**, que interagem com a globalização, responsável por mudanças sociais e comportamentais: (1) *networking* usa a rede de relacionamentos pessoais de maneira consciente e estruturada; (2) *e-networking* é o uso eletrônico da rede de relacionamentos pessoais; (3) hiterarquia é a ausência de chefes e hierarquia; (4) comunidades práticas são grupos de pessoas que compartilham determinado interesse, aprofundando o conhecimento de forma contínua e interativa e (5) clãs são famílias de ascendência comum.

O professor ressalta **imperfeições** nas novas formas, como (1) permitir que a autonomia gerasse o oportunismo; (2) não proteger o capital intelectual das pessoas; (3) estafar os funcionários com jornadas mais longas ou (4) diminuir as discussões de trabalho, enfraquecendo a burocracia (relaxamento das regras, não aceitação da autoridade).

Para se estudar a **estrutura** organizacional, deve-se seguir **diretrizes de classificação** de aspectos internos da organização: (1) caracterização da empresa quanto a mercado, região, porte e história; (2) análise do organograma quanto à sua formalização ou não, níveis hierárquicos, departamentalização, unidades, cargos e amplitude de controle; (3) análise dos papéis de cada cargo e setor quanto à autoridade e responsabilidade e a coerência com o organograma; (4) análise da estrutura de poder quanto à concentração de poder ao longo da estrutura organizacional e à clareza da definição dos níveis estratégico, tático e operacional; (5) análise do sistema de comunicação quanto ao grau de formalização, à correspondência dos canais existentes e os representados no organograma e à intensidade do uso da tecnologia de informação; (6) análise da estrutura informal quanto à correspondência dos processos existentes e dos representados no organograma, identificando cargos ou unidades com poder informal maior que sua hierarquia formal e (7) análise da cultura organizacional quanto a valores, costumes, tabus e perfil das pessoas, quanto a fatos da história organizacional, disseminação da cultura e entendimento da importância do dono, diretores ou líderes.

**Análise estrutural**, para Maximiano (2002), corresponde a uma técnica de avaliar o ambiente organizacional, enfatizando a concorrência e sua divisão de segmentos.

Não obstante esses aspectos internos classificarem a estrutura organizacional, **aspectos externos** a influenciam, igualmente: (1) estratégia adotada e sua identificação pela cúpula administrativa, quanto a políticas formais, metas, planejamento e acompanhamento da eficácia da organização no cumprimento de seus objetivos, verificando a coerência dos discursos da alta administração, funcionários e o autêntico posicionamento da organização no mercado, assim como sua correspondência com a estrutura organizacional; (2) ambiente no qual a empresa atua, como mercado, concorrência, clientes, fornecedores e parceiros; (3) tecnologia aplicada nos processos de produção, inovações tecnológicas, terceirização, impacto sobre a estrutura e (4) recursos humanos coerentes com os cargos ocupados, formação e habilidades, atenção à avaliação da gerência, contratação e treinamento.

A forma como a organização se estrutura é influenciada por diversas variáveis **condicionantes** da **estrutura** organizacional, dentre as quais se destacam ambiente, estratégia, objetivos, recursos humanos e tecnologia.

**Tabela 10 - Condicionantes estruturais**

Condicionantes	Influência sobre a estrutura organizacional
Ambiente	Ambiente interno e externo
Estratégia	Atividades, processos, recursos
Objetivos	Interesses e metas organizacionais e de stakeholders
Recursos humanos	Capacitação, relacionamento, comunicação
Tecnologia	Sistemas, hardware, software

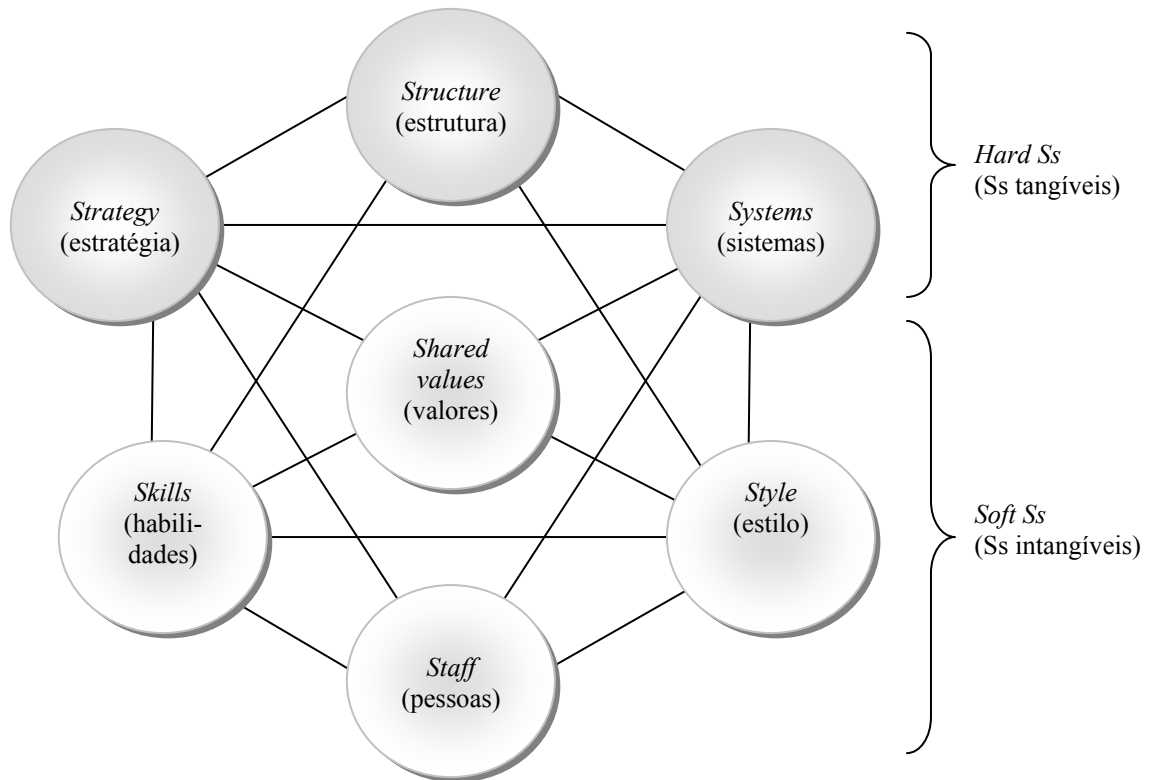
Fonte: elaborada pela autora

As **mudanças estratégicas levam às mudanças estruturais** e, portanto, a estrutura deve facilitar a busca estratégica, afirma David (2001). A estrutura deve acompanhar a estratégia organizacional, corroboram McKinsey & Company (2001), que apresentam a interdependência dos fatores que compõem o modelo 7S. Ou seja, primeiro é estabelecida a estratégia, que deve direcionar os demais fatores: estrutura, sistemas, valores, habilidades, estilo e pessoas.

No entanto, David (2001) elucida que a estrutura também pode moldar a estratégia, quando se analisa a dificuldade de grandes mudanças estruturais para acolher uma nova estratégia. Se para implementar a nova estratégia for imprescindível uma reengenharia estrutural, a estratégia pode perder o seu brilho atrativo e incentivar a manutenção do *status quo* estrutural e, portanto, a **estrutura estará determinando a estratégia**.

O **modelo 7S** da McKinsey, segundo Pearce e Robinson (2000), pode ser usado como uma estrutura básica para analisar a **cultura** organizacional ou implementar a **estratégia**: (1) a estrutura é a organização dos sistemas, atividades e pessoas; (2) o estilo de liderança deve acompanhar as pessoas e suas habilidades para atender à estratégia; (3) os valores compartilhados determinam normas de comportamento e, portanto, o clima organizacional.

Figura 13 – Modelo 7S da McKinsey



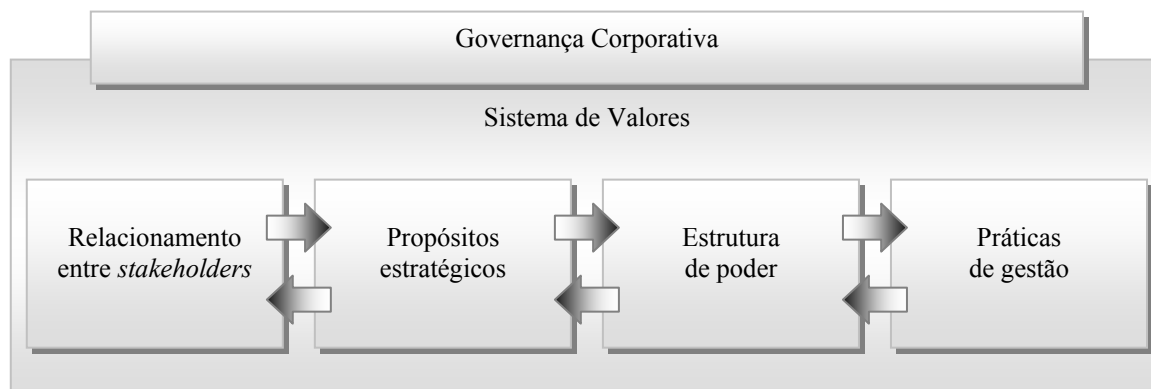
Adaptado de: Pearce e Robinson (2000)

Para representar melhor os desafios organizacionais, o modelo 7S analisa e melhora a efetividade organizacional. Os três esses (Ss) no topo do modelo são descritos como tangíveis: estratégia, estrutura e sistemas. Os quatro Ss na base do modelo são os intangíveis, de natureza mais cultural: habilidades, valores, pessoas e estilo. Na tabela 11, Ss tangíveis e intangíveis do modelo 7S, descreve-se cada componente do modelo, a fim de compreender sua interdependência.

**Tabela 11 – Ss tangíveis e intangíveis do modelo 7S**

Tangíveis	
Estratégia	Direção e escopo da organização a longo prazo.
Estrutura	Organização básica da corporação, seus departamentos, linhas de comunicação, áreas de especialidades, responsabilidades e como eles se inter-relacionam.
Sistemas	Procedimentos formais e informais que governam a atividade cotidiana, cobrindo tudo, desde sistemas de informações administrativas, até os sistemas no lugar de contato com o consumidor – como sistemas de varejo, sistemas de <i>call center</i> e sistemas <i>on-line</i> .
Intangíveis	
Habilidades	Capacidades e competências que há dentro da organização - aquilo que ela faz de melhor.
Valores	Os valores e crenças da organização, que guiam funcionários ao comportamento valorizado.
Pessoas	Os recursos humanos da organização e como eles são desenvolvidos, treinados e motivados.
Estilo	A abordagem da liderança da alta administração e a abordagem operacional global da organização.

Andrade e Rossetti (2004) complementam o modelo 7S ao desenhar um **sistema de valores**, ao qual se subordinam os elementos-chave da **governança** corporativa. Este sistema de valores rege os mecanismos da gestão e a relação entre os *stakeholders* interessados nos resultados organizacionais.

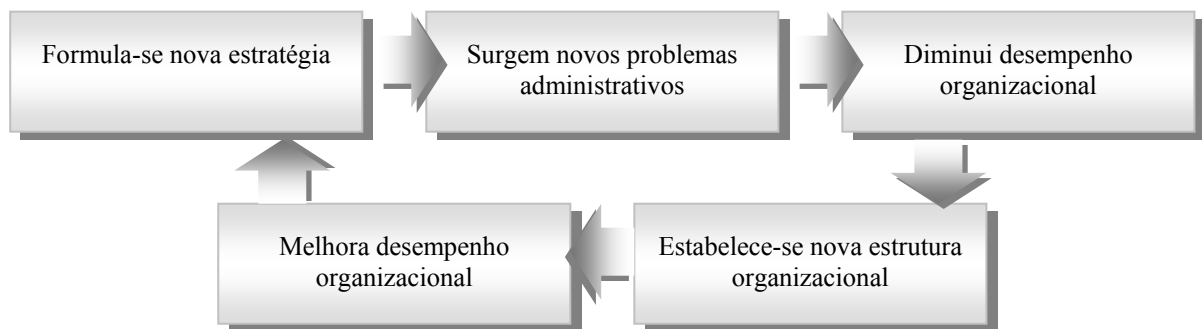
**Figura 14 – Subordinação ao sistema de valores**

Adaptado de: Andrade e Rossetti (2004:27)

As **mudanças estruturais** são incentivadas por **mudanças estratégicas** da organização, ambas condicionadas às mudanças ambientais, garante Chandler (1998). As decisões estratégicas objetivam distribuir e desenvolver recursos, a fim de assegurar o crescimento sustentável do empreendimento; porque o investimento nestes recursos determinará direção, crescimento e conseqüente mudança na estrutura organizacional.

Ao longo do tempo que as organizações crescem e mudam suas estratégias, repetem uma seqüência de **relacionamento estratégia-estrutura**, desenvolvida por Chandler (1998).

**Figura 15 – Relacionamento estratégia-estrutura**



Adaptado de: Chandler (1998)

Não há um desenho ótimo da estrutura organizacional que siga a estratégia ou a organização, porque há muitas forças internas e externas que as influenciam e, segundo Mintzberg (2003), Richers (1981) e David (2001), a organização não deve mudar sua estrutura em resposta a cada mudança interna ou externa, o que induziria à total desordem da organização.

A escolha estratégica pode exercer influência sobre as mudanças estruturais. Lawrence e Lorsch (1973) foram inovadores ao analisarem diversas formas de **adaptação das organizações às mudanças ambientais**, dando origem à "teoria de contingência".

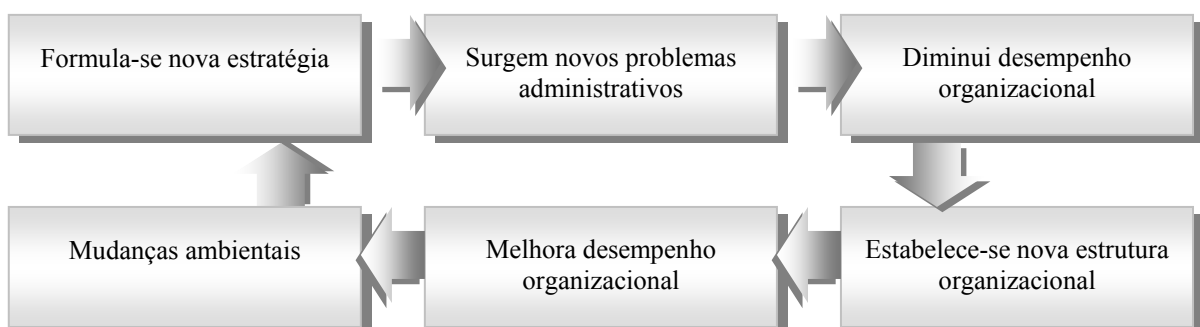
Richers (1981) sugere o sumário analítico de Galbraith e Nathanson (1978) e a coletânea de Thorelli (1980) como pesquisadores "**contingencialistas**" que abordam as condições do *fit* (ajuste) desejável para que a estrutura adapte-se à estratégia, confirmando as suposições de Chandler (1962).

A abordagem contingencial, segundo Robbins (2000:178), defende que "a estrutura de uma organização depende da estratégia, tamanho, tecnologia e grau de incerteza ambiental". A abordagem contingencial para o projeto organizacional usa essas quatro variáveis contingenciais para determinar a estrutura adequada à organização.

Richers (1981) afirma que a escolha da estratégia deve partir da avaliação do ambiente. Uma escolha imprecisa conduz à baixa eficácia organizacional, independente de quão oportuno e hábil seja o esforço da organização em adaptar sua estrutura à estratégia. As opções estratégicas ampliam-se quando a organização muda o enfoque estratégico de uma atitude voltada à organização interna para uma visão externa. Devido à ampliação, a **estrutura** passa a ser uma das **variáveis para a organização adequar sua estratégia** às variações ambientais.

Richers (1981) foca o relacionamento estratégia-estrutura de Chandler (1998) para organização-ambiente, questionando o que determina a estratégia, se ela determina a estrutura. A estratégia é uma função do ambiente e seu planejamento deve basear-se na interpretação e projeção de oportunidades e ameaças ambientais. A melhor eficácia organizacional não se restringe a conhecer os fenômenos que acarretam melhor adaptação da estrutura à estratégia, porém analisa e determina a estratégia mais adequada ao ambiente externo. Richers (*apud* David, 2001) complementa à seqüência de Chandler (1998) o imperativo de rever as estratégias organizacionais frente às mudanças ambientais.

**Figura 16 – Relacionamento estratégia-estrutura-ambiente**



Adaptado de: David (2001)



A **implantação de mudanças estruturais** é mais lenta e conflitiva do que sugerem as técnicas de adaptação, porque afetam os sistemas de poder e hábitos arraigados, causando resistência às mudanças, garante Richers (1981).

Dentre as principais áreas instrumentais para implementar a **adaptação** organizacional ao **ambiente**, destaca-se a estrutura: (1) reavaliação de objetivos e metas, (2) planejamento e controle, (3) reorganização e departamentalização, (4) definição de tarefas e delegação, (5) promoção e rebaixamento, (6) gratificação e penalidades, (7) habilidades e aptidões, (8) caracterização dos poderes, (9) participação e confiança, (10) processos e métodos de seleção e treinamento, (11) intercomunicação e eficiência. (RICHERS, 1981).

Delegação é a atribuição de autoridade para que outro desempenhe atividades específicas e **delegação de poder** é a "transferência, dos gerentes para os funcionários, de autoridade e responsabilidade relativas a cargos", conceitua Robbins (2000:18,438).

A somatória das forças externas que favorecem e desfavorecem a organização no seu ambiente é maior que o poder que ela incorpora para se opor a elas, assegura Richers (1981). Portanto, é preferível **adaptar as forças internas controláveis às externas incontrolláveis**.

Ashkenas *et alii* (1995) destacam como determinantes para o sucesso e longevidade organizacional diante do atual paradigma econômico: (1) adaptar estratégias de ação às mudanças ambientais e variações de demanda, (2) dispor de estrutura flexível e (3) incorporar inovações tecnológicas e gerenciais.

As políticas de **adaptação ambiental** implicam a reestruturação, como mudança organizacional ou reformulação da oferta de produtos e serviços. No entanto, explana Richers (1981), a **reestruturação deve derivar da estratégia** e sempre focar o ambiente, devido ao poder que exerce sobre a organização e à abertura a ações opcionais controláveis pela organização.

A **estrutura influencia a estratégia**, porque o conhecimento crítico e as capacidades de análise estão dispersas na organização e não concentradas na alta administração, afirmam Besanko *et alii* (1999).

Ou seja, a estrutura determina as tomadas de decisão estratégicas da direção executiva, influenciadas pelas contribuições de níveis hierárquicos inferiores, porque estabelece as opções consideradas para a decisão e os critérios para sua avaliação.

Estas opções devem se basear na atividade da organização, nas informações ambientais e nas possibilidades de lucro; geralmente tais informações originam-se de níveis hierárquicos mais baixos. A estrutura organizacional influencia a informação que atinge a alta administração e a implementação da estratégia, através do provimento de regras para a resolução de disputas, complementam Besanko *et alii* (1999).

A compreensão da estrutura organizacional é necessária para a formulação da estratégia, asseguram Hunger e Wheelen (2003). Quando a estrutura casa com a mudança estratégica proposta, ela é um ponto forte no ambiente interno organizacional. Mas quando a estrutura não é compatível com a estratégia, nem com a nova proposta, a estrutura é um ponto fraco, que impedirá a implementação da estratégia.

A elaboração da estratégia é, portanto, um processo de construção permanente, mas não necessariamente claro, ordenado, controlado e explícito, destaca Nicolau (2001). A estratégia se desenvolve com a aprendizagem dos ambientes interno e externo da organização, e sua interdependência. A elaboração da estratégia passa obrigatoriamente pela análise da estrutura organizacional, seu sistema interno de valores, suas capacidades e recursos, corroborando com a seqüência do relacionamento estratégia-estrutura-ambiente de Richers (*apud* David, 2001) e do modelo 7S da McKinsey & Company (2001).

A doutrina de **gestão estratégia-estrutura**, segundo Ghoshal e Bartlett (2000), permitiu o crescimento de grandes organizações. Porém, as estruturas hierárquicas não são mais vantagem competitiva, pois do topo da hierarquia a alta administração vê sob seus pés uma decomposição ordenada de atividades e processos, enquanto a linha de frente vê sobre suas cabeças um conjunto de controladores, cujas demandas absorve a maior parte de seu tempo.

As **condicionantes estruturais** influenciam a constituição da organização. Esta pesquisa procura apresentar como a estratégia condiciona a estrutura da organização. Ao revisar a literatura sobre estratégia e como implementá-la, com o intuito de a organização atingir seus objetivos, depara-se com a análise dos modelos estruturais e as vantagens e desvantagens estratégicas que cada modelo apresenta, afirmam Machado Neto *et alii*. (2003).

Portanto, a interdependência entre a **estrutura e a estratégia** não pode ser analisada do ponto de vista que a estratégia pode ser implementada conforme a estrutura, porque esta deve ser flexível; a fim de adequar-se a tempo às crescentes e rápidas **mudanças ambientais**, como o avanço tecnológico e a competitividade global, consentindo que a estratégia adapte a organização ao seu ambiente na velocidade do pensamento, como preconiza Gates (1999).

### 3 Metodologia da Pesquisa

A revisão teórica apresentou conceitos, princípios e funções básicas de estratégia e estrutura, com o objetivo de formular um modelo que represente a estratégia como condicionante da estrutura.

A finalidade deste capítulo encerra o enfoque dos procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, delimitando o estudo na primeira parte do trabalho – o referencial teórico, e a seguir, demonstra as limitações encontradas na coleta de dados, em virtude da natureza da pesquisa.

Esta pesquisa é composta por uma análise de estudos científicos desenvolvidos sobre estratégia e estrutura. Foram analisados diversos textos e artigos científicos, entre livros, revistas, jornais, internet, teses e alguns não científicos, de cunho mercadológico.

Selecionaram-se textos que tratam dos temas de uma maneira abrangente e aprofundou-se a leitura, enumerando conceitos-chave, função, origens e códigos, além de modelos de abrangência, delimitadores de suas fronteiras, para analisar os fatores que os compõem e explicam.

#### 3.1 Conceitos de metodologia

**Metodologia**, para Demo (1992), é o estudo dos caminhos e dos instrumentos para se fazer ciência, não se restringindo a métodos e técnicas utilizados na pesquisa, pois o lado empírico a que estão vinculados abre oportunidade da discussão do problema. O método da pesquisa transmite racionalidade e ordenação, garante o espírito crítico contra credulidades ao exigir argumentos diante tudo que se afirma, além de permitir criatividade ao devassar novos horizontes.

Bruyne *et alii* (1982) consideram a **metodologia** como a lógica dos procedimentos científicos. As escolhas metodológicas não são redutíveis a uma seqüência de operações e procedimentos, porque a prática científica, principalmente nas ciências sociais, é dinâmica e requer interpretações entre os pólos da metodologia: teórico, técnico, morfológico e epistemológico. Epistemologia, segundo Bueno (2000), é o estudo do grau de certeza do conhecimento científico em seus diversos ramos.

**Monografia**, como é descrita por Oliveira (1997), é a abordagem de um único assunto ou problema, obedecendo a determinada metodologia de investigação, além de exigir que lhe seja dada uma especificação, um tratamento aprofundado e exaustivo, que não se confunde com extensão. A característica essencial da monografia é a forma de estudo de um tema delimitado, sua unicidade, caracterizada por uma particular contribuição destinada a ampliar o conhecimento específico. Severino (*apud* Oliveira, 1997) complementa que a tese de doutorado, a dissertação de mestrado e os trabalhos resultantes de pesquisas rigorosas são exemplos de monografias científicas.

Segundo o dicionário Webster's (1988), a **pesquisa** é uma diligente busca para averiguar alguma coisa, é uma indagação minuciosa, além de ser um exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios. Pesquisar, segundo Marconi e Lakatos (1996), não é apenas procurar a verdade, mas é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Marconi e Lakatos (2002) propõem que a **pesquisa** sempre parte de uma interrogação e procura responder às necessidades de conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno.

A finalidade da **pesquisa**, segundo Selltiz *et alii* (1987), é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. Trujillo Ferrari (1982) assegura que a pesquisa tem como objetivo buscar conhecer e explicar os fenômenos que acontecem no mundo, descrever sua função e estrutura, como eles operam, por que e como se realizam, suas mudanças e até que ponto podem ser influenciados ou controlados.

**Pesquisa exploratória** é o primeiro passo de todo o trabalho científico e busca constatar algo em um fenômeno ou em um organismo, afirmam Marconi e Lakatos (2002). Este tipo de pesquisa tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica: (1) proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; (2) facilitar a delimitação de uma temática de estudo; (3) definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou,

ainda, (4) descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Pesquisa exploratória, para Mattar (1996), visa prover o investigador de conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa e é apropriada à primeira fase da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são ainda insuficientes ou inexistentes ao pesquisador.

Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória envolve: (1) levantamento bibliográfico, (2) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (3) análise de exemplos que estimulem a compreensão do fato estudado.

Através da pesquisa exploratória avalia-se a possibilidade de se desenvolver um estudo inédito e interessante, sobre uma determinada temática. Sendo assim, este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. De um modo geral, esta pesquisa constitui um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, quase sempre ela assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

A **pesquisa bibliográfica** procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou, também, como parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.

Em ambos os casos, buscam-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação como rádio, televisão, filmes e internet.

**Pesquisa descritiva** procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. Este tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis, isto é, aquelas que visam estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, e outros. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características.

São inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, e instrumentos como a observação e o formulário.

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, objetivando determinar a natureza dessa relação aproximando-se, assim, da pesquisa explicativa.

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas e pode assumir a forma de um levantamento, sendo mais realizada por pesquisadores das áreas de ciências humanas e sociais, preocupados com a atuação prática.

**Pesquisa conclusiva**, para Mattar (1996), é voltada à solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação, bem como ser bem estruturada, ter objetivos bem definidos e procedimentos formais. A pesquisa conclusiva descritiva (1) descreve as características de grupos, (2) estima a proporção de elementos que tenham determinada característica em uma população específica ou (3) descobre a existência de relação entre variáveis. A pesquisa conclusiva causal busca identificar as causas das ocorrências, possibilitando maior interação no processo.

Para Ackoff (*apud* Marconi e Lakatos, 2002:22), “o objetivo da **ciência** não é somente aumentar o conhecimento, mas aumentar as nossas possibilidades de continuar aumentando o conhecimento”. A ciência tem como propósito a teoria, preocupa-se com fenômenos naturais e é uma exposição sistemática de relações entre um conjunto de variáveis, afirma Kerlinger (2003).

**Variável** é um símbolo com uma propriedade mensurável de objetos ou fatos. Segundo Kerlinger (2003), uma variável é independente quando influencia outra, chamada dependente.

**Variável independente (X)**, para Marconi e Lakatos (2002), é: (1) aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; (2) é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência; (3) é o fator manipulado pelo investigador, na sua tentativa de assegurar a relação do fator com um fenômeno observado ou a ser descoberto, para ver que influência exerce sobre um possível resultado. Numa pesquisa, é vista como o antecedente. Os estudiosos fazem previsões a partir de variáveis independentes para dependentes. Porém, ao contrário, quando querem explicar um fato ou fenômeno encontrado - variável dependente - procuram a causa - variável independente.

**Variável dependente (Y)** consiste: (1) naqueles valores, fenômenos ou fatores a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; (2) é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente. Numa pesquisa, é vista como o consequente. (MARCONI e LAKATOS, 2002)

Para realizar uma pesquisa é necessário coletar dados, caracterizados por Mattar (1996) em: (1) **dados primários** são coletados através de pessoas com informações sobre o fato pesquisado, e (2) **dados secundários** são coletados, tabulados, ordenados e analisados através de livros, revistas, jornais, catálogos, artigos, publicações ou internet.

Há dois métodos básicos para coletar dados primários: (1) comunicação é um questionamento verbal ou escrito dos respondentes para obtenção da informação almejada e (2) observação é o registro de comportamento, fato e ação de interesse para a pesquisa.

Para aplicar os questionários ou a entrevista estruturada é preciso determinar o plano de amostragem, cujos conceitos são definidos por Mattar (1996): (1) **amostragem** é o processo de colher amostras de uma população, (2) **população** de pesquisa é o conjunto de casos que apresentam as especificações previamente estabelecidas e (3) **amostra** é qualquer parte da população, selecionada devidamente, obedecendo a regras.

**Entrevista estruturada** é uma série de perguntas pré-estabelecidas feitas pelo entrevistador ao respondente, limitado às opções de respostas por categorias, resultando em pouca flexibilidade nas questões realizadas e nas respostas fornecidas, segundo Marconi e Lakatos (2002). A entrevista estruturada não costuma ser considerada uma entrevista com profundidade de investigação, como a semi-estruturada ou a não-estruturada.

### 3.2 Levantamento de dados

Esta pesquisa divide-se em duas fases, a primeira é a **revisão teórica** e a segunda é o **levantamento de dados** primários, através da aplicação de questionários e entrevistas estruturadas à amostra pesquisada.

Esta pesquisa levantou os **dados primários** através da comunicação, devido às vantagens do método: versátil, rápido, mais econômico e fornece muitos tipos de dados. Há duas formas de aplicar o método de comunicação, segundo Mattar (1996): (1) entrevista por telefone ou pessoal, individual ou em grupo e (2) questionário a ser preenchido pessoalmente ou via e-mail, correio, revista ou fax.

A pesquisa foi desenvolvida na cidade de **Milão**, na Itália, por ser considerada uma **capital da moda**. No entanto, algumas das cadeias atuam em diferentes cidades de diversos países e apresentam a mesma estratégia e estrutura, independente da cidade ou do país onde atuam.

Como **amostra** desta pesquisa, adotou-se três cadeias de lojas com estratégia genérica de diferenciação e três cadeias de lojas com estratégia genérica de liderança em custo.

As seis empresas atuam no mesmo setor no mercado de varejo: moda. No entanto, com público-alvo e estratégia genérica diferentes e foram **escolhidas por serem ícones de popularidade e sofisticação**.

A pesquisa compara estas empresas de mesmo setor, a fim de **analisar a estratégia como condicionante da estrutura** organizacional e confirmar os estudos teóricos de que as empresas se estruturam conforme sua estratégia (Almeida, 2003; Ansoff, 1990; Chandler, 1998; Fischmann e Almeida, 1991).

Esta **pesquisa** é classificada como **exploratória, conclusiva descritiva e conclusiva causal**, conforme as categorias propostas por Mattar (1996): (1) objetivo que formata o problema de pesquisa e (2) a natureza do relacionamento entre as variáveis.

Dados coletados através de **questionários e entrevistas estruturadas** a diferentes agentes das organizações selecionadas buscam confirmar se a estratégia genérica condiciona os níveis de descentralização de áreas de apoio a clientes e de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio, a fim de certificar se a hipótese teórica confirma-se na prática cotidiana dessas organizações.



Os dados primários foram coletados através de (1) **entrevistas** pessoais a **doze** diferentes agentes de cada cadeia de lojas, principalmente os gerentes das áreas de apoio analisadas e (2) **questionários** àqueles que se mostraram difíceis de acessar ou marcar entrevistas, visando atingir os mesmos agentes e gerentes das diferentes cadeias, a fim de enriquecer a comparação de estratégias e estruturas entre as empresas.

As entrevistas coletaram os dados necessários à análise desenvolvida e, para tanto, foi necessário entrevistar agentes relacionados às áreas de apoio com visão global da **matriz** de cada cadeia de lojas e depois os gerentes das áreas de apoio ao cliente em algumas das **lojas** de cada cadeia.

Como as respostas demonstraram um padrão estratégico ou estrutural da empresa, as entrevistas se encerraram e os dados foram analisados. No entanto, alguns dados não padronizados na empresa foram investigados, aplicando-se a entrevista a outras lojas da cadeia e estudando documentos da empresa e seu histórico, visando coletar dados suficientes para estabelecer as características de estratégia e estrutura daquela cadeia de lojas.

Todas as cadeias de lojas analisadas dispõem de **site na internet** (página na rede mundial) **com informações complementares** àquelas obtidas nas entrevistas, como passagens históricas que alguns agentes não presenciaram ou desconhecem.

Além do estudo da estratégia e da estrutura na revisão teórica, a pesquisa se estende ao **estudo** de outros aspectos do **perfil do setor** e **das cadeias de lojas** analisadas, cujo **conjunto de informações** foi fundamental para compreender o contexto e facilitar a análise.

O processo da pesquisa, como mostra a figura 17, apresenta um **estudo do perfil organizacional** de cada empresa analisada, registrando o levantamento de aspectos que auxiliam a análise de dados: (1) **descrição da organização**, seu porte, natureza, histórico e mercado onde atua; (2) **análise da cultura organizacional**, composta de valores, crenças, costumes e tabus, ao assegurar se há canais de disseminação desta cultura, além de verificar sua coerência ao perfil das pessoas e se estão conscientes de seu papel e sua importância na organização; (3) **análise estrutural** através do organograma e das entrevistas, a fim de identificar o critério de departamentalização, o número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle; (4) **análise do sistema de comunicação**, a fim de identificar sua formalização, seus canais, sua tecnologia de informação e a correspondência dos processos cotidianos com o organograma; (5) **identificação da estrutura informal**, ao identificar pessoas e departamentos que têm poder informal maior que o representado no organograma, associado

ao cargo hierárquico, além de verificar se a direção executiva conhece esta estrutura informal e se a usufrui em benefício da organização; e (6) **análise da centralização** de áreas de apoio ao cliente, ao examinar a definição dos níveis estratégico, tático e operacional da organização e o cumprimento dos níveis hierárquicos representados no organograma.

A estratégia deve ser continuamente adaptada ao ambiente, pois visa à perpetuidade da organização, que para adaptar-se às mudanças ambientais, atualiza sua estratégia sempre que necessário, o que pode exigir alguma **adaptação** estrutural. Por isso a pesquisa considerou o estudo de outros aspectos do perfil organizacional antes da análise de dados. O estudo do histórico organizacional, por exemplo, revelou mudança de estratégia genérica no ciclo de vida de duas empresas, que justifica às lojas apresentarem características híbridas de diferentes estratégias.

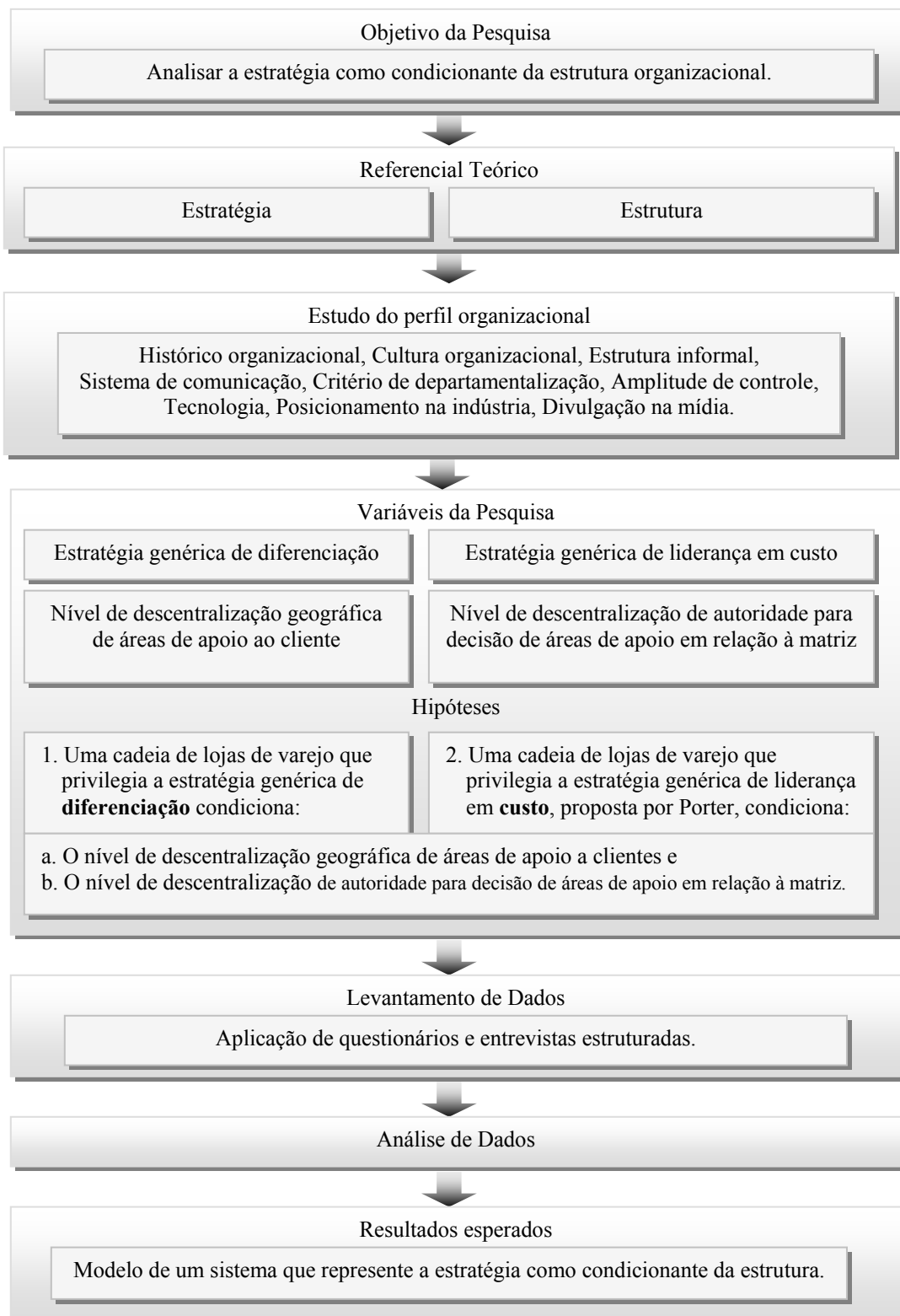
No entanto, não basta analisar somente aspectos internos à estrutura organizacional, é mister compreender suas condicionantes, configuradas de modo particular em cada organização. Portanto, investigou-se: (1) **a estratégia** organizacional e sua coerência com a estrutura adotada, a identificação da estratégia competitiva e da estratégia de produção e sua correspondência às políticas formais, ao planejamento estratégico e ao monitoramento de desempenho da organização, visando o alcance de seus objetivos, além de examinar a correlação entre os discursos da direção executiva, dos funcionários e da postura da organização no mercado; (2) **os recursos humanos** quanto à formação, capacitação e habilidades, desde a direção até o nível operacional, avaliando-se o processo de seleção e contratação e a administração; (3) **a tecnologia** empregada na comunicação, nos processos de trabalho e na gestão organizacional, assim como a flexibilidade da organização de adequar-se a avanços tecnológicos e seu método de implementação, bem como sua disposição para acompanhar inovações tecnológicas no mercado; e (4) **o posicionamento da organização na indústria**, ao caracterizar seu ambiente externo, especialmente o mercado em que atua, identificando seus clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entrantes e demais *stakeholders*.

O estudo do perfil organizacional estende-se a vários aspectos, a fim de conhecer as características de cada empresa, como: histórico e cultura organizacionais, estrutura formal e informal, sistema de informação e comunicação, tecnologia, critério de departamentalização, amplitude de controle, posicionamento na indústria (mercado) e divulgação na mídia.

A estratégia e a estrutura da organização, como abordado no referencial teórico, são temas interdependentes e se influenciam mutuamente e, portanto, suas variáveis devem ser correspondentes. Esta pesquisa analisa a estratégia como condicionante da estrutura organizacional e segue um **processo de análise**, a fim de atingir seu objetivo.

Para tanto, organiza os conceitos em um referencial teórico, estuda o perfil de cada organização, propõe variáveis que respondam as hipóteses, levanta e analisa dados, a fim de concluir os resultados esperados em um modelo da pesquisa, que represente a estratégia como condicionante da estrutura.

Figura 17 – Processo da pesquisa



### 3.3 Variáveis da Pesquisa

A revisão teórica apresentou conceitos, princípios e funções básicas de estratégia e estrutura e cabe à análise das variáveis investigar quanto a teoria condiz com a prática.

As **variáveis** estabelecidas **originaram-se da revisão teórica** apresentada e visam analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional, o principal objetivo deste trabalho.

Baseando-se nos objetivos e nas hipóteses, a análise das variáveis da pesquisa responde à questão de pesquisa proposta: a estratégia genérica condiciona a descentralização de áreas de apoio ao cliente?

As variáveis desta pesquisa dividem-se entre os temas estratégia e estrutura, classificados respectivamente de **variável independente** e **variável dependente**, apesar de alguns autores abordados no referencial teórico incitarem que a estrutura pode ser considerada variável independente. Mas para fins deste estudo, considerou-se a estratégia como variável independente.

A pesquisa adotou o conceito de variáveis dependente e independente de Kerlinger (2003) e Marconi e Lakatos (2002), abordado anteriormente. A **estratégia** foi considerada **variável independente** porque condiciona a **estrutura**, considerada **variável dependente**.

Os temas estratégia e estrutura compõem o objetivo principal da pesquisa: analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional. A escolha dos temas abordados justifica-se pelo interesse da autora.

A **definição das variáveis da pesquisa** justifica-se porque: (1) a estratégia genérica de uma empresa determina sua postura diante do mercado e do público-alvo e é fácil identificar uma loja pela sua estratégia genérica observando suas características de vitrine e *layout* (algumas áreas de apoio analisadas), (2) a descentralização das áreas de apoio caracterizam a estrutura adotada pela empresa para enfrentar os desafios a que se propõe, que pode refletir a estratégia genérica estabelecida e apresentar maior ou menor agilidade na transação ou no gerenciamento de reclamações, e (3) a pesquisa analisa a diferença de atendimento ao cliente entre as duas estratégias genéricas analisadas, como o número de atendentes à disposição do cliente e o zelo a este dispensado.

As **variáveis** estabelecidas para estratégia e estrutura visam a **responder os objetivos específicos da pesquisa**, ou seja, analisar como as estratégias genéricas de diferenciação e de liderança em custo, propostas por Porter (1989), condicionam o nível de descentralização geográfica de áreas de apoio ao cliente e o nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio ao cliente em relação à matriz.

Os temas estratégia e estrutura, conforme a tabela 12, subdividem-se entre as quatro variáveis da pesquisa: (1) **estratégia genérica** de diferenciação, (2) estratégia genérica de liderança em custo, (3) nível de **descentralização** geográfica de áreas de apoio ao cliente e (4) nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz.

**Tabela 12 – Variáveis da pesquisa**

Temas	Variáveis
Estratégia	1. Estratégia genérica de diferenciação 2. Estratégia genérica de liderança em custo
Estrutura	3. Nível de descentralização geográfica de áreas de apoio ao cliente 4. Nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz

Fonte: elaborada pela autora

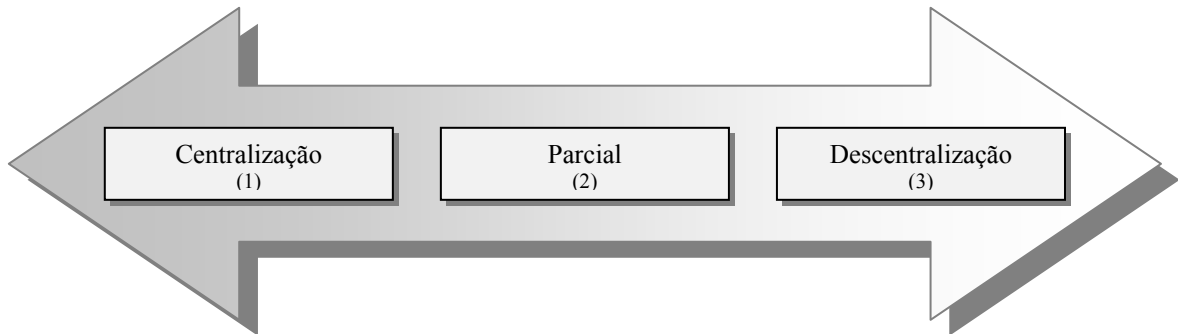
O nível de descentralização de **autoridade** para decisão de áreas de apoio em relação à matriz visou completar a análise de descentralização geográfica de áreas de apoio ao cliente, já que muitas tomadas de decisão junto ao cliente são fator importante de satisfação ao cliente, um dos itens das áreas de apoio ao cliente analisadas.

Considera-se nesta pesquisa a **centralização parcial** das áreas de apoio ao cliente, oriunda da centralização de atividades de valor fundamentais, conceituada por Porter (1989).

Mintzberg (2003) corrobora com Porter (1989) que centralização e descentralização não devem ser consideradas absolutas, porque são terminais de um **contínuo de centralização** com diversos graus, como representado pela **figura 18**. Este contínuo de centralização de áreas de apoio foi usado como **indicador para medir as variáveis** da pesquisa e é um dos elementos que constitui o modelo da pesquisa, na figura 20.

Cada área de apoio foi classificada quanto ao nível de descentralização: (1) centralização na **matriz**, (2) descentralização **parcial** ou (3) descentralização na **loja**, a fim de avaliar seu condicionamento à estratégia genérica estabelecida.

**Figura 18 – Contínuo de centralização de áreas de apoio**



Fonte: elaborada pela autora

Para confirmar os estudos teóricos, a **pesquisa** comparativa foi aplicada entre as seis cadeias de lojas de varejo de moda, cujos gerentes divisionais, supervisores e atendentes foram alvo dos questionários e das entrevistas estruturadas. Os dados coletados comparam as diferenças estratégicas e estruturais entre as empresas, a fim de responder à questão de pesquisa.

Adotou-se o modelo de **estratégias genéricas de Porter** (1989) nesta pesquisa, a fim de confirmar se elas condicionam a descentralização de áreas de apoio ao cliente e de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz, ou seja, se a estratégia condiciona a estrutura organizacional. Selecionaram-se duas estratégias genéricas, que compõem as variáveis desta pesquisa, como representa a tabela 12: (1) estratégia genérica de **diferenciação** e (2) estratégia genérica de liderança em **custo**.

Selecionou-se três cadeias de lojas com estratégia genérica de **diferenciação**. São lojas que se diferenciam pela maneira que recebe o cliente, expõe as mercadorias na vitrine ou no interior da loja. Como visam atingir um público diferenciado, a vitrine é sempre muito bem elaborada, elegante ou irreverente, não polui com excesso de produtos expostos. Na cidade de Milão as vitrines destas lojas tornaram-se pontos turísticos. Há ruas como Via Della Spiga ou Via Monte Napoleone, que são verdadeiros *clusters* de alta moda.

Os atendentes destas lojas são mais atenciosos com os clientes, de todas as raças e credos do mundo, dispostos a pagar muito caro pela exclusividade e singularidade das peças. A atmosfera da loja sugere os preços praticados e o cliente sabe que será tratado como merece.

O *layout* destas lojas com estratégia genérica de diferenciação, ou seja, a disposição de balcões, gôndolas, prateleiras e araras no interior da loja comunica claramente que aqueles produtos são de uma grife especial, que garante qualidade, caimento e elegância. A alta tecnologia faz parte da decoração da loja, com quadros de cristal líquido exibindo desfiles da grife com as maiores *top models* (modelos) do mundo, pequenos *pages* (aparelhos portáteis para comunicação) para o atendente solicitar uma peça de tamanho ou cor diferente ao depósito.

O banco de dados coleciona clientes ilustres e a cada coleção envia ricos catálogos de originalidade sempre ímpar, sem mencionar a qualidade da estampa e do material. Os *sites* (páginas na *internet*, a rede mundial) são bem completos e além de mostrarem a última coleção, contam a história do estilista ou oferecem um espaço para histórias, contos e fotos dos clientes. Além de oferecer *links* (canais de ligação) para *download* (baixar arquivos da rede) de panos de fundo (imagem para o computador), *jingles* (músicas-tema) ou ícones para celular.

Selecionou-se três cadeias de lojas com estratégia genérica de liderança em **custo**. O *layout* deste tipo de loja é diferente, porque dispõe araras, gôndolas e prateleiras por toda a loja e tira os atendentes, convidando o cliente à liberdade de servir-se nas prateleiras, gavetas ou araras. A atmosfera da loja convida o cliente a estar ali várias horas a escolher modelos e não resistir à tentação da compra impulsiva, porque os preços são convidativos.

Estas lojas costumam ser grandes e dispor de vários setores, bem identificados pela diferença de estilo das roupas e sinalizados com grandes fotos e placas. São raros os atendentes à vista, e se mostram continuamente muito ocupados, aparentando stress pelo acúmulo de funções. Mas se consultados costumam ser gentis, embora objetivos. As filas na porta dos provadores são comuns em determinados horários ou contínuas nos dias de promoção; sempre sob a tutela de atendentes que controlam o número de peças que entram, mas não prestam auxílio aos clientes. O próprio cliente deve sair do provador e procurar a peça da cor ou do tamanho desejado.



As **áreas de apoio** ao cliente analisadas nesta pesquisa foram selecionadas devido a essas diferenças entre os dois tipos de lojas, de estratégia genérica de diferenciação ou de liderança em custo. Os itens que compõem as áreas de apoio ao cliente da tabela 13 foram **selecionados das categorias de serviços de Parente (2000)** compostas na tabela 1 e classificaram-se em: (1) pré-transação: *merchandising* e *layout*, (2) transação: rapidez e facilidade no caixa e (3) pós-transação: gerenciamento de reclamações.

Estas áreas de apoio analisadas têm o escopo de avaliar e **classificar cada cadeia de lojas no contínuo de centralização** da estrutura organizacional de Mintzberg (2003), conforme a figura 18, de acordo com seu grau de descentralização de áreas de apoio ao cliente.

**Tabela 13 – Áreas de apoio**

Pré-transação	Transação	Pós-transação
<i>Merchandising</i> e <i>layout</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Placas indicativas</li> <li>• Arrumação lógica</li> </ul>	Rapidez e facilidade no caixa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentidão provoca insatisfação</li> <li>• Soluções tecnológicas e operacionais</li> </ul>	Gerenciamento de reclamações <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepção e compreensão</li> <li>• Satisfação x insatisfação</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora

As três áreas de apoio ao cliente compõem as **questões dos questionários e entrevistas** estruturadas aplicadas a **atendentes, supervisores e gerentes** de cada cadeia de lojas, a fim de confirmar se a estratégia genérica estabelecida pela cadeia de lojas condiciona a descentralização de áreas de apoio ao cliente e de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz.

O estudo adota o enfoque de Ghoshal e Bartlett (1997) da organização para o indivíduo. O indivíduo pode ser o cliente interno, aquele que compõe a organização ou o cliente externo, que demanda seus produtos. O relacionamento destes indivíduos ocorre nas áreas de apoio a clientes, foco da pesquisa. As **áreas de apoio**, segundo Levy e Weitz (2000), exercem o gerenciamento tático de mercadorias e atividades de operações em lojas.

A **prática** dos conceitos nesta pesquisa é representada através das entrevistas estruturadas a diferentes agentes de cada empresa, que as respondem embasados na **experiência cotidiana** nas lojas. Estas entrevistas levantam os dados primários necessários à análise das variáveis e à confirmação das hipóteses.

As **hipóteses** desta pesquisa são: (1) uma cadeia de lojas de varejo que privilegia a estratégia genérica de diferenciação condiciona (a) o nível de descentralização geográfica de áreas de apoio a clientes e (b) o nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz; (2) uma cadeia de lojas de varejo que privilegia a estratégia genérica de liderança em custo condiciona (a) o nível de descentralização geográfica de áreas de apoio ao cliente e (b) o nível de descentralização de autoridade para decisão das áreas de apoio em relação à matriz.

Tais hipóteses fundamentaram-se nos estudos sobre estratégia e estrutura, abordados no referencial teórico. No **capítulo 4 o relacionamento das hipóteses com a literatura** será tratado com mais profundidade. Coube à pesquisa confirmar se a estratégia condiciona a estrutura, analisando as variáveis de pesquisa em cada organização, a fim de representar tal interdependência no modelo da pesquisa.

### **3.4 Modelo da Pesquisa**

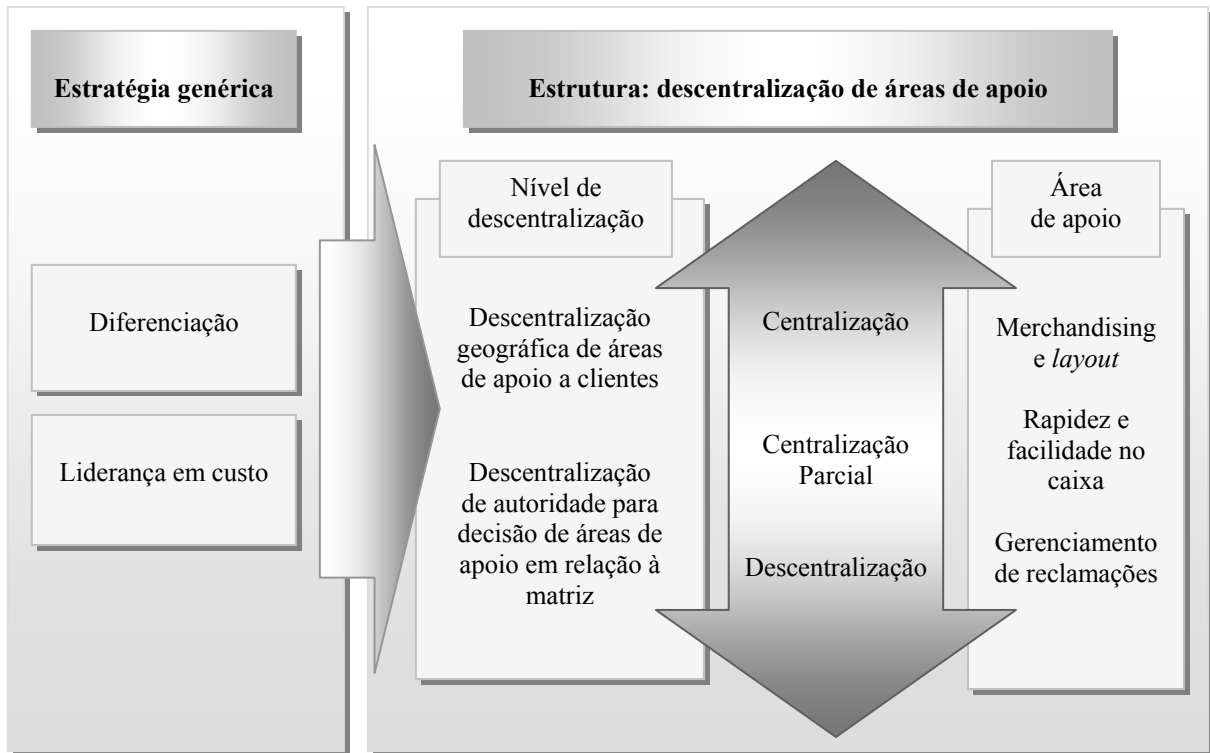
A fim de analisar a estratégia como condicionante da estrutura organizacional, aplica-se uma pesquisa comparativa a cadeias de lojas selecionadas no mercado de varejo de moda, visando confirmar os estudos teóricos e comparar as diferenças estratégicas e estruturais entre as empresas.

A avaliação das diferenças entre as estruturas das empresas analisadas busca as possíveis relações entre **estratégia e estrutura**, para confirmar se a estratégia genérica condiciona a estrutura organizacional, determinando a **interdependência** entre os temas. Se as empresas se estruturam conforme sua estratégia, a análise da estrutura organizacional evidencia sua estratégia genérica e as particularidades da organização podem determinar a interdependência entre sua estratégia e sua estrutura.

O modelo da pesquisa é composto dos temas estratégia e estrutura, apresentando as respectivas variáveis de pesquisa e sua interdependência através da análise de descentralização das áreas de apoio e da autoridade.

O modelo representa a influência das estratégias genéricas sobre a descentralização de áreas de apoio ao cliente e de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz.

Figura 19 – Modelo da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora

A importância deste modelo é a interdependência das variáveis, cuja **adaptação às mudanças ambientais** influencia o sistema organizacional interno e, portanto, conhecendo como as variáveis interagem, é possível ajustá-las propositalmente ao invés de liberá-las ao *laissez-faire-laissez-passer*, adaptando assim o *status quo* organizacional à nova realidade.

*Laissez faire, laissez passer* é uma expressão francesa, que significa “deixem fazer, deixem passar”, uma filosofia econômica do século XVIII, que defendia o mercado livre internacional em detrimento do protecionismo. Adam Smith (1996) defendia a teoria, porque o comércio internacional sem impostos traz mais benefícios às nações envolvidas. A teoria tornou-se o chavão do liberalismo na versão mais pura de capitalismo, no qual o mercado funciona livremente, sem interferência.

Da mesma forma que uma organização deve se adaptar a uma mudança ambiental, as variáveis devem se adequar às contingências, buscando a homeostase, o equilíbrio saudável ao sistema organizacional.

### 3.5 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa aborda os temas estratégia e estrutura, e analisa a estratégia como condicionante da estrutura organizacional. Embora os perfis organizacionais tenham sido estudados sob diferentes aspectos, não foram analisados outros temas da Administração na interdependência entre os temas focados.

A literatura sobre cada tema é ampla. O referencial teórico discorre sobre publicações integradoras e abrangentes, buscando classificar e analisar diferentes aspectos, sem ter a pretensão de integrar toda a literatura.

As conclusões da pesquisa não pretendem ser generalizadas a toda e qualquer empresa ou tema da Administração, porque a amostra da pesquisa não é representativa. Portanto, as **conclusões são válidas somente às cadeias** de lojas analisadas no mercado de varejo de moda.

Procurou-se propor uma **visão sistêmica de estratégia e estrutura**, evitando exceder no desenvolvimento de cada tema e perder a identidade. Analisaram-se conceitos-chave, origem, função, avaliação e modelos, a fim de delimitar a abrangência dos temas e analisar fatores que compõem e explicam estratégia e estrutura, sintetizando as contribuições dos autores em um modelo da pesquisa, que representa a interação entre os temas.

Para o desenho do modelo, estudou-se a interação entre as variáveis da pesquisa. Portanto, a limitação da pesquisa é a **restrição à análise destas variáveis** na definição do modelo. Outra limitação é a subjetividade que caracteriza este tipo de pesquisa, podendo haver **distorção na compreensão das respostas** dadas pelos entrevistados.

Esta limitação deve-se ao fato de o **modelo focar somente os dois temas**, estratégia e estrutura, em detrimento de todos os demais temas da administração, a fim de analisar como se comportam as respectivas variáveis.

O modelo não contempla outras dimensões além de estratégia e estrutura, embora o modelo proposto considere a organização como um sistema aberto e admite o fluxo de entradas e saídas entre a organização e o ambiente externo.

### 3.6 Coleta de Dados

As fontes de dados foram: referencial teórico (dados secundários) e aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas (dados primários) a diferentes agentes das cadeias de lojas selecionadas para a amostra.

As entrevistas estruturadas buscaram coletar informações sobre as variáveis em cada organização, a fim de analisá-las comparativamente e responder a **questão de pesquisa**: como a estratégia genérica condiciona a descentralização de áreas de apoio ao cliente?

Para tanto, a entrevista estruturada representou cada variável com questões que visam medi-la, conforme a tabela 14, que apresenta os temas, as variáveis e os tópicos abordados nas questões dos questionários e entrevistas estruturadas.

**Tabela 14 – Temas, variáveis e questões**

Temas	Variáveis	Tópicos das questões
Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégia genérica de diferenciação</li> <li>2. Estratégia genérica de liderança em custo</li> </ol>	<p>Estratégia genérica: diferenciação ou liderança em custo.</p> <p>Varejo: mercado-alvo, natureza de produtos e serviços, tecnologia, política de preços, programa de promoção e de publicidade, visual de mercadorias na loja, localização típica da loja, atendimento ao cliente, fidelidade do cliente.</p>
Estrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Nível de descentralização geográfica de áreas de apoio ao cliente</li> <li>4. Nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz</li> </ol>	<p>Centralização ou descentralização da áreas de apoio: pré-transação (<i>merchandising e layout</i>), transação (rapidez e facilidade no caixa) e pós-transação (gerenciamento de reclamações).</p> <p>Centralização ou descentralização da autoridade: tomada de decisão, responsabilidade e autonomia.</p>
Perfil organizacional		<p>Estrutura: formal e informal, sistema de comunicação, critério de departamentalização, níveis hierárquicos, amplitude de controle.</p> <p>Outros aspectos: histórico e cultura organizacional, tecnologia, posicionamento na indústria/mercado, divulgação na mídia.</p>

Fonte: elaborada pela autora

O roteiro para os questionários e as entrevistas estruturadas aos gerentes das cadeias de lojas de moda contempla questões elaboradas a partir dos tópicos que abordam as variáveis estabelecidas para a elaboração do modelo de pesquisa.

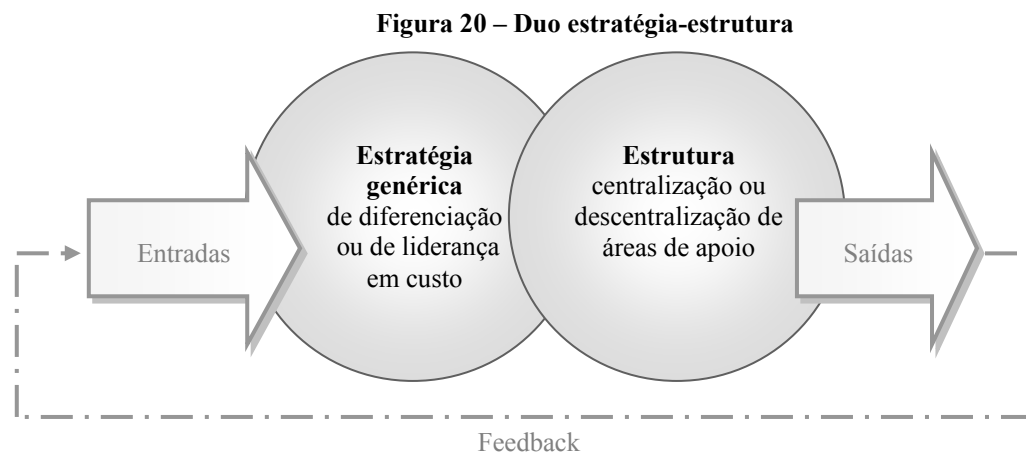
**Tabela 15 – Roteiro para questionários e entrevistas**

1	Nome da empresa e cargo do entrevistado	
2	Estratégia concorrencial de base	<input type="checkbox"/> liderança de custos <input type="checkbox"/> diferenciação
3	Público alvo	<input type="checkbox"/> classe A <input type="checkbox"/> classe B <input type="checkbox"/> classe C
4	Natureza de produtos	
5	Política de preços, promoções e fidelidade	
6	Visual de mercadorias na loja	
7	Localização típica da loja	
8	Número aproximado de funcionários	Empresa                      Loja
9	Número de subordinados	
10	Critério de departamentalização	<input type="checkbox"/> funcional <input type="checkbox"/> geográfica <input type="checkbox"/> clientes <input type="checkbox"/> produtos <input type="checkbox"/> projetos <input type="checkbox"/> centros de lucro <input type="checkbox"/> período/turno <input type="checkbox"/> matricial <input type="checkbox"/> celular <input type="checkbox"/>
11	Número de níveis hierárquicos	
12	Um cliente volta à loja com produto defeituoso	<input type="checkbox"/> o atendente tem autonomia para decidir <input type="checkbox"/> o gerente tem autonomia para decidir <input type="checkbox"/> deve-se consultar a matriz
13	Poder de decisão na pré-transação ( <i>merchandising</i> e <i>layout</i> da loja)	<input type="checkbox"/> descentralizado na loja: atendentes <input type="checkbox"/> parcial: supervisor ou gerente divisional <input type="checkbox"/> centralizado na matriz
14	Poder de decisão na transação (rapidez e facilidade no caixa)	<input type="checkbox"/> descentralizado na loja: atendentes <input type="checkbox"/> parcial: supervisor ou gerente divisional <input type="checkbox"/> centralizado na matriz
15	Poder de decisão na pós-transação (gerenciamento de reclamações)	<input type="checkbox"/> descentralizado na loja: atendentes <input type="checkbox"/> parcial: supervisor ou gerente divisional <input type="checkbox"/> centralizado na matriz

Fonte: elaborada pela autora

#### 4 Análise dos Resultados

Cada organização é um sistema constituído de partes interdependentes, afirma Bertalanffy (*apud* Ferreira *et alii*, 1999). Estratégia e estrutura são partes que constituem uma organização, portanto, são interdependentes. O duo estratégia-estrutura é representado na figura 20, e simboliza as partes interdependentes que compõem o sistema analisado nesta pesquisa, suscetível às mudanças ambientais internas e externas à organização.



Fonte: elaborada pela autora

Um **sistema** é composto por subsistemas, que influenciam e são influenciados entre si, segundo Bertalanffy (*apud* Ferreira *et alii*, 1999). O duo estratégia-estrutura representa como cada subsistema influencia e é influenciado. Para tanto, classificou-se uma variável de cada subsistema, a fim de comprovar sua interdependência neste sistema através da pesquisa aplicada à amostra de seis organizações.

As estratégias organizacionais refletem a análise de pontos fortes e pontos fracos da estrutura organizacional, citada por Maximiano (2004), Porter (1986) e Wright *et alii* (2000). Mas nem sempre é viável a constante **adaptação da empresa às mudanças** ambientais, porque podem ser muito rápidas, como a evolução tecnológica e a competitividade no mercado mundial. Portanto, é imprescindível a organização dispor de uma **estrutura flexível** se pretende adequar-se constantemente ao ambiente instável.

**Empreendedores** concretizam seu sonho ao fundar uma organização e enfrentam o desafio de administrá-la. A administração exige conhecimento técnico e administrativo, competências nem sempre dominadas pelos empreendedores, que passam o encargo a administradores profissionais, afirmam Ferreira (1999), Maximiano (2002) e McKinsey (2001).

A **profissionalização da administração** delega autoridade, responsabilidade e decisão ao CEO (*Chief Executive Officer*), que delega atribuições específicas a cada área de apoio. Quando não há **descentralização das áreas de apoio ao cliente**, seus diretores se reportam diretamente ao CEO. CEO (*Chief Executive Officer*), para Maximiano (2002), é aquele que ocupa a principal posição na hierarquia organizacional.

No entanto, quando há uma grande dispersão de filiais, é necessário **descentralizar as áreas de apoio ao cliente**, alterando a estrutura organizacional e, todavia, os gerentes de áreas de apoio ao cliente têm mais autonomia para tomar decisões e não precisam se reportar constantemente à alta direção para resolver questões cotidianas, afirma Ashkenas *et alii* (1995).

A questão estratégica organizacional faz alusão ao setor que a organização atua, enquanto a questão estratégica da unidade de negócio é o modo de atuar e competir no setor eleito.

**Unidade de negócio**, para Wright *et alii* (2000), é um subsistema organizacional que tem missão, objetivos, mercado e concorrentes diferentes dos demais subsistemas da organização e, portanto, adota uma estratégia própria, todavia consistente com a estratégia organizacional.

Uma organização que atua exclusivamente em um setor é considerada uma unidade de negócio e, portanto, sua estratégia organizacional e de unidade de negócio não diferem. Neste caso, esta organização tem seus próprios departamentos funcionais.

Uma organização maior, com várias unidades de negócio, pode precisar descentralizar seus departamentos funcionais ou áreas de apoio ao cliente. Quando há muita **dispersão geográfica** nas unidades de negócio, a **descentralização** de áreas de apoio ao cliente pode ser uma solução para o sucesso da organização, que deve incrementar seu sistema de comunicação e **descentralizar** seu processo de decisão.

Mister se faz **diferenciar departamentalização geográfica e descentralização geográfica**. A departamentalização geográfica é o critério de departamentalização da empresa que dispersa geograficamente suas unidades de negócio, divisões, filiais ou departamentos em outro bairro, cidade, estado, país ou continente.



Esta dispersão não implica necessariamente a descentralização de autoridade para tomada de decisões, ou seja, não confere autonomia aos níveis hierárquicos inferiores simplesmente porque estão afastados ou dispersos geograficamente. A descentralização geográfica das áreas de apoio confere autonomia de decisão aos níveis hierárquicos inferiores da organização, que estão dispostos em um ponto geográfico diferente da alta administração organizacional, ou seja, as pessoas decidem longe da matriz - por exemplo, atendentes ou gerentes tomam decisões nas lojas dispersas pelo mundo.

#### 4.1 A Moda Em Milão

Milão é famosa por seu *cluster* da moda próximo ao Duomo, a imponente catedral gótica, símbolo da cidade. As maiores grifes do mundo se reúnem no centro da cidade, nas elegantes e bem frequentadas ruas Via Della Spiga e Via Monte Napoleone.

A **cidade escolhida** para aplicação da pesquisa foi Milão, por ser considerada um ícone no mundo da moda, a “capital da moda”, além da sua importância na **economia italiana**, uma das maiores do mundo. O Grupo dos Oito, conhecido como G8, reúne os países mais industrializados e economicamente desenvolvidos do mundo: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Reino Unido e Rússia.

A **Itália**, segundo Corbellini e Saviolo (2004), origina-se da mistura de raças indígenas, de hebreus, árabes, normandos e bizantinos. Se a Itália é um mosaico de identidade e uma integração virtuosa de saber, que se dirá do Brasil!

A **moda italiana** conquistou o mundo nos anos 80, vinculando o belo e o funcional com qualidade. O crescimento nos anos 90 trouxe a proliferação das marcas e linhas e um conceito de luxo mais acessível. Mas nem sempre as marcas respeitaram o cliente final. As marcas que pretendem continuar influenciando o mundo devem apontar a dois elementos, afirma Della Valle (*apud* Corbellini e Saviolo, 2004): (1) o produto, que deve ser criativo, sofisticado, tecnológico e reconhecível mesmo sem o logo e (2) sua forte funcionalidade quanto às exigências do cliente.

A moda italiana está em crise devido à concorrência global de países a baixo custo. Foram traídos os projetos, a criatividade e a capacidade de oferecer ao mundo uma nova *dolce vita* (ou seja, vida boa). Esta crise representa uma oportunidade extraordinária, porque permite redefinir atores e regras do jogo de um sistema de moda que parece velho, engessado e corporativo, afirmam Corbellini e Saviolo (2004). Fala-se muito da crise do *Made in Italy*, mas se discute pouco suas causas profundas e se há vias de saída.

A qualidade é a principal arma da moda italiana, mas a copiam e melhoram o nível de qualidade. Por isso deve-se desenvolver continuamente a inovação de produto e de serviço orientado ao mercado, e a especialização como resposta à massificação produtiva e distributiva induzida pela globalização, segundo Corbellini e Saviolo (2004). Della Valle (*apud* Corbellini e Saviolo, 2004) afirma que não há qualidade no produto se falta qualidade de vida aos que trabalham.

Conhecer a história da moda italiana é um ponto de partida para entender sua crise. É uma história de idéias, de projetos, de amor pelo bem-feito, advindos da vida em um dos países mais bonitos do mundo. Segundo Corbellini e Saviolo (2004), é uma história distante das marcas belas e sem alma, de empresas públicas globais, de projetos transgênicos.

A eficiência nos processos logísticos e manufatureiros, inovação nos processos de distribuição e na relação com os clientes, traçabilidade e antifalsificação para proteger o produto italiano é uma pesquisa do Área de Tecnologia e Produção da Escola de Administração de Empresas SDA Scuola di Direzione Aziendali da Universidade Bocconi, em Milão.

A pesquisa evidencia a aplicação da tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*, ou seja, identificação por rádio frequência) em segmentos da moda como têxtil, calçados e acessórios, mas releva competências limitadas e atitude contemplatória das empresas do setor. (BETTUCCI, 2006)

Fruto do casamento entre casos de moda e empresas industriais, Testa (2003) apresenta um modelo resultado de uma pesquisa de vinte anos, desde o nascimento e o desenvolvimento do *Prêt-à-porter*. Estabeleceu um modelo de negócio baseado em **investimento em intangíveis**, diversificação mercadológica (*total look*) e controle direto da distribuição, que garante crescimento e rendimento à organização.

Os principais recursos intangíveis são estilo e imagem, indispensáveis ao mercado da moda. A diversificação mercadológica aborda a expansão da grife a produtos alheios à moda, mas que a complementam como acessórios. O controle direto da distribuição se aplica a cadeias de lojas varejistas monomarcas, pois a diversidade de marcas e fornecedores dificulta o controle.

Di Maulo (2001) discorre sobre o *marketing* da moda, uma estratégia refinada e complexa. Os quatro Ps mais articulados que em qualquer outro setor: *Prodotto*, *Prezzo*, *Posto* e *Promozione* (Produto, Preço, Ponto e Promoção). (1) o Produto deve oferecer diferenciação, linhas, presença/imagem, desejo/necessidade e uma qualidade intrínseca - material, resitência, beleza, produção; (2) o Preço é composto de custo, identidade da marca, exigências de qualidade, *status* e estilo; (3) o Ponto é onde apresentar a coleção, desfiles, feiras, vitrine, catálogos, revistas; e (4) a Promoção acompanha a publicidade, a propaganda, a marca, os produtos divulgados na mídia, como revista, jornal, televisão, internet, personalidades públicas - estas têm uma força promocional altíssima na campanha de imagem, atmosfera e fascínio, como artistas, esportistas e patrocinadores de eventos culturais e esportivos.

Segundo o autor, não basta decidir fazer desfiles. Uma marca *prêt-a-porter* deve decidir também onde: passarelas de Milão, Paris, Londres ou Nova York? Questões de tempo, de público, de propostas e outras oportunidades. O modo de apresentar uma coleção é decidido primeiramente pelo estilista, mas o *marketing* tem um papel fundamental nas escolhas das mensagens a lançar e dos veículos a utilizar. Depende do resultado almejado sobre a mídia e o público. As feiras de moda oferecem problemas análogos aos desfiles. Primeiro a escolha da manifestação, depois como decorar o *stand*, os eventos a organizar para a apresentação e etc. Os canais de venda são a escolha dos canais distribuidores, capilares ou seletivos, procura o consumidor ou é procurado, lojas exclusivas ou multimarcas, os pontos de venda ideais para a marca, preço e tipo de consumidor.

## 4.2 As Cadeias e Suas Características

Este trabalho diferencia cadeia de lojas e lojas de departamento multimarcas.

**Cadeia de lojas** é um conjunto de filiais que representa uma mesma marca ou empresa comercial. O termo cadeia de lojas não limita dispersão internacional ou número de pontos de venda.

O termo cadeia de lojas, neste trabalho, refere-se a empresas de marcas estabelecidas, que criam o design da roupa com estilo marcante ou estilista famoso, produzem as peças e as revendem em suas próprias lojas. Ou seja, têm uma característica de estrutura vertical, diferente de lojas de departamento, que abrigam um conjunto de diferentes empresas.

As entrevistas foram aplicadas a diferentes lojas de cada cadeia analisada. No entanto, a análise aplica-se à cadeia e não a lojas individuais.

A pesquisa foi aplicada inicialmente a lojas de departamento como Daslu em São Paulo e Rinascente em Milão. No entanto, estas lojas são um conglomerado de centros de lucro independentes, como Cacharel, Calvin Klein, Chanel, Dolce & Gabbana, Dior, Ermenegildo Zegna, Giorgio Armani, Gucci, Hugo Boss, Prada, Valentino, Versace. A estrutura organizacional destas lojas de departamento multimarcas não se confunde com a estrutura de cadeias de lojas.

Desprezou-se a pesquisa aplicada a lojas multimarcas, porque sua estrutura se diferenciava muito das cadeias de lojas alvo deste trabalho. As **lojas multimarcas** inicialmente consultadas foram **descartadas** da pesquisa porque têm estrutura despersonalizada devido à diversidade das empresas que compartilham espaço. Esta multiplicidade de empresas não permitiu comparar estratégia e estrutura entre as lojas, porque cada empresa que compõe a loja multimarca tem sua estrutura organizacional independente.

O termo **estrutura despersonalizada** refere-se à falta de características típicas que indiquem o tipo de departamentalização da empresa. Esta indefinição da estrutura dificulta a análise da loja multimarca, porque cada setor da loja é uma empresa independente com suas próprias características estruturais internas. A loja multimarca pode ter uma estrutura baixa e composta por poucas pessoas para prestar serviço de informação a clientes e oferecer suporte às diferentes empresas que compartilham o espaço. No entanto, as empresas “inquilinas” não compõem a estrutura organizacional da loja multimarca e cada empresa tem sua administração independente.

No entanto, dentre as cadeias de lojas selecionadas para esta pesquisa, algumas dispõem de outros departamentos providos por diferentes fornecedores: restaurante, café, doces, flores, livros, decoração e cosméticos. Estes departamentos não figuram da estrutura organizacional analisada, porque sua administração é terceirizada. Ou seja, o *core business* da empresa de moda é evidenciado ao marginalizar de sua estrutura esses departamentos-acessórios – que usufruem a grife e o espaço ao vender produtos alheios à moda.

Contudo, a venda destes **produtos alheios** é facilitada, pois os departamentos-acessórios enriquecem o ambiente da loja, trazendo uma atmosfera de elegância, perfume, beleza e conforto, a fim de persuadir o cliente a ficar mais tempo ou retornar com amigos para um *happy hour* no meio às vitrines.

Cesarino e Caixeta Filho (2002) destacam a importância dos produtos que o consumidor considera como complementares, ou seja, seu processo de associação de compras. Se a loja de roupas pretende persuadir o cliente a voltar para uma singela leitura de livros de culinária, abre seu espaço a uma livraria, ou acolhe o cliente em um café de decoração moderna, como o estilo da grife.

Estes produtos alheios demonstram que a **concorrência na indústria** não está limitada aos participantes, como clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais, como afirma Porter (1986). Mas também arremetem às cinco forças competitivas – (1) ameaça de entrada, (2) ameaça de produtos substitutos, (3) poder de negociação dos compradores, (4) poder de negociação dos fornecedores e (5) rivalidade entre os atuais concorrentes –, porque a indústria não se limita à concorrência, mas muitas vezes abre os braços à cooperação.

A **seleção das empresas para a pesquisa justifica-se** pela notoriedade e particularidade das marcas ou grifes, seu destaque na mídia internacional e a história organizacional marcante. As cadeias de lojas selecionadas caracterizam-se por vender roupas de **design próprio**. Lojas de roupas de design próprio apresentam uma personalidade singular, caracterizadas segundo a marca que ostentam.

Não são apresentados neste estudo os **históricos** de cada empresa pesquisada, para evitar estender-se a assuntos alheios ao objetivo do estudo, embora sejam citados fatos pertinentes à análise de dados. Os nomes das empresas não são divulgados para resguardar suas informações e cada cadeia de lojas analisada nesta pesquisa é identificada por sua **letra inicial**: A, C, D, I, S e Z.

**Tabela 16 - Cadeias e estratégia genérica**

Cadeias	Estratégia genérica	Lojas
A	Diferenciação	Varejo de moda, acessórios, cosméticos, flores, livros, móveis...
C	Diferenciação	Varejo de moda, acessórios e cosméticos.
D	Diferenciação	Varejo de moda, acessórios e cosméticos.
I	Liderança em custo	Varejo de moda.
S	Liderança em custo	Varejo de moda e acessórios.
Z	Liderança em custo	Varejo de moda, acessórios e cosméticos.

Fonte: elaborada pela autora

As cadeias de lojas que têm estratégia genérica de **diferenciação** oferecem produtos diferenciados a clientes sofisticados, e as cadeias de lojas que têm estratégia genérica de liderança em **custo** oferecem produtos mais genéricos aos seus consumidores.

Campo *et alii* (*apud* Angelo e Silveira, 2003) discorrem sobre a relevância do local e da maneira como as mercadorias são dispostas na gôndola. A gestão do espaço é instrumento-chave para desempenhar o plano de negócio para cada cadeia de lojas pesquisada. As cadeias apresentam diferente **layout**, cuja disposição de araras e gôndolas incita o comportamento que o cliente deve ter na loja.

Tabela 17 – Layout e atendimento das lojas

Cadeias	Layout	Atendimento
A	<i>Design</i> moderno e <i>clean</i> , manequins e gôndolas e araras se misturam em diferentes departamentos: homem, mulher, jovem, café, doces, restaurante, flores, livros, móveis, eletrônicos.	O cliente deve aguardar a assistência dos sempre jovens atendentes, que atendem outros clientes enquanto aguardam a decisão do primeiro.
C	Clássico e sofisticado, pequenas araras separadas por estação do ano e cor da roupa, com mesas envidraçadas expondo acessórios “Barbie-perua”. Corredor interno imita passarela espelhada com piso de mármore translúcido.	O cliente deve aguardar a assistência de poucos atendentes, muito atenciosos e dedicados a um cliente por vez.
D	Moderno, espelhos, detalhes dourados, kitsch. Araras com poucos exemplares. Espaços vazios, contraste de cores e luzes.	Atendentes altas e esguias, de beleza exótica ou clássica, se oferecem muito gentis a ajudar na escolha do modelo e trazem roupas como sugestão, adequadas ao estilo do cliente.
I	Araras suspensas exibem os últimos modelos da coleção, mas gavetas fechadas subentendem que o cliente não deve se servir sozinho.	Atendentes apressadas ouvem rápido e demoram para trazer as peças solicitadas e freqüentemente se desculpam por não haver à disposição o tamanho solicitado.
S	Vitrine moderna exhibe estilo da loja, gôndolas e araras por toda a loja à disposição do cliente, divididas por estilo e cor.	Poucos atendentes à disposição, muito atenciosos, se chamados.
Z	Vitrine sofisticada recorda a estratégia de outrora, gôndolas e araras por toda a loja à disposição do cliente, fila nos provadores nos dias de oferta.	Difícil achar um atendente em algumas lojas, mais fácil dirigir-se ao provador ou ao caixa.

Fonte: elaborada pela autora

Cada cadeia tem sua personalidade marcante estampada não só no *design* das peças, mas na decoração e *layout* das lojas. A descrição das diferenças de *layout* entre as cadeias será aprofundada nos itens 4.4 e 4.5, que discutem as hipóteses propostas respectivamente às empresas com estratégia genérica de diferenciação e de liderança em custo.

Segundo Angelo e Silveira (2003), o **impacto da atmosfera** da loja recai sobre as percepções do cliente mais caras ao varejista: custo e qualidade; no entanto, é indireto sobre as intenções de retorno e de recomendação a amigos.

As cadeias A e Z disponibilizam **serviços** ao cliente, como terceirização de ajustes de **costura**. Não há uniformidade dos serviços oferecidos entre as cadeias e nem mesmo uniformidade entre lojas de uma mesma cadeia.

Em Milão, uma loja Z oferece ajuste de costura, diferente da loja em São Paulo. Em São Paulo, a loja A de grife famosa italiana não oferece monograma nos artigos, como é costume na Itália, onde as camisas masculinas portam iniciais bordadas.

Embora a loja A tenha estratégia genérica de diferenciação e a loja Z, de liderança em custo, ambas são suscetíveis a imprevistos na prestação de **serviços terceirizados**.

As estratégias adotadas por empresas de moda visam a aumentar o grau de **satisfação dos clientes**, sem comprometer o equilíbrio dos varejistas, que podem tomar as próprias decisões, afirma Vona (2003), reduzindo ônus e risco. No fim dos anos 1990, 70% dos consumidores entravam em uma loja de moda com uma idéia precisa do artigo a comprar, enquanto 49% desses não compram nada devido à inadequação das propostas. A abordagem *accurate response*, desenvolvida por Fisher e Raman (1999), prevê a demanda de produtos inovativos, que consente de medir o período mais longo que extrapola os dados de faturação das primeiras duas semanas de venda. Os autores sustentam que a aplicação deste método reduz os erros de previsão, embora a implementação desta técnica requeira adequação de instrumentos informáticos, um canal veloz e flexível que produza e entregue pequenas quantidades com *lead-time* reduzido.

Rojo (2001) apresenta, entre suas categorias de negócio, o uso intensivo da tecnologia da informação para apoiar decisões, planejamento, análise e controle de desempenho da categoria. Notou-se, durante a pesquisa, o uso intenso da **tecnologia da informação** para consultar estoques, solicitar determinada peça a outra filial, enquanto o cliente aguarda na loja, distraído-se com os departamentos-acessórios – compra um perfume e toma um café, enquanto aguarda a camisa de diferente cor ou tamanho chegar.

A tecnologia da informação das cadeias de lojas também oferece **sites** bem elaborados e inusitados, que envolvem o cliente a conhecer a nova coleção ou comentar a emoção que viveu quando vestia um dos modelos.

Ao preencher o cadastro do *site* (página da *internet*, a rede mundial), recebe-se em encadernações muito sofisticadas os livros de cada nova coleção, com convites para coquetéis de lançamento e anúncio dos desfiles.

Levy e Weitz (2000) afirmam que a **estratégia de varejo** é a ligação entre o entendimento do mundo do varejo e o gerenciamento tático de mercadorias e atividades de operações em lojas, exercidas pelas áreas de apoio. As estratégias de varejo parecem ser similares entre as cadeias



de lojas pesquisadas, mesmo quando diferem na estratégia genérica. Cada cadeia de loja procura evidenciar seu posicionamento no mercado, diferenciando o **atendimento ao cliente**.

Todas as cadeias oferecem **autonomia de decisão** aos atendentes e gerentes quando um cliente retorna à loja com um produto defeituoso ou para trocar por outro tamanho ou cor. No entanto, percebe-se a clara **diferença entre as estratégias genéricas** das cadeias: nas lojas de diferenciação o problema pode ser resolvido com o próprio atendente, enquanto nas lojas de liderança em custo o cliente é direcionado ao gerente do departamento ou da loja, e sempre demora mais até que todas as fichas burocráticas sejam preenchidas e assinadas até pelo cliente, que preenche dados cadastrais.

Em alguns casos permite-se devolver o dinheiro pago, como defeito em produto que não tem mais em estoque; embora o atendente ofereça escolher um produto diferente. Nenhum respondente evidenciou falta de autonomia aos atendentes ou aos gerentes nos problemas de pós-venda. E o atendimento é gentil e descontraído, não se sente mais a sensação de estar causando um problema ao comerciante de outrora.

**Tabela 18 – Autonomia de decisão**

Cadeias	Estratégia genérica	Poder de decisão
A	Diferenciação	O atendente tem autonomia para decidir, caso um cliente retorne insatisfeito.
C	Diferenciação	O atendente tem autonomia para decidir, caso um cliente retorne insatisfeito.
D	Diferenciação	O atendente tem autonomia para decidir, caso um cliente retorne insatisfeito.
I	Liderança em custo	O gerente tem autonomia para decidir, caso um cliente retorne insatisfeito.
S	Liderança em custo	O gerente tem autonomia para decidir, caso um cliente retorne insatisfeito.
Z	Liderança em custo	O gerente tem autonomia para decidir, caso um cliente retorne insatisfeito.

Fonte: elaborada pela autora

Todas as cadeias pesquisadas dispõem de um programa de **treinamento** e atualização da equipe de vendas, sempre supervisionada por um ou mais gerentes. Segundo Angelo e Silveira (2003), a **estrutura adequada** da organização suporta a análise de dados, a orientação para resultados, o desenvolvimento e treinamento individual, conforme o desenvolvimento de competências, o envolvimento da alta direção, a definição clara de responsabilidades e o conhecimento das ferramentas pelos envolvidos.

**Tabela 19 – Estratégia e estrutura organizacional das lojas**

Cadeias	Estratégia genérica	Estrutura organizacional
A	Diferenciação	2 níveis hierárquicos: gerentes de departamento e atendentes. 15 pessoas por turno em cada departamento.
C	Diferenciação	2 níveis hierárquicos: gerentes da loja e atendentes. 16 pessoas.
D	Diferenciação	2 níveis hierárquicos: gerente da loja e atendentes. 18 pessoas.
I	Liderança em custo	3 níveis hierárquicos: supervisor, gerente da loja e atendentes. 10 pessoas.
S	Liderança em custo	3 níveis hierárquicos: gerente da loja, gerentes de departamento e atendentes. 35 pessoas.
Z	Liderança em custo	4 níveis hierárquicos: gerente da loja, gerentes de departamento e vices, coordenadores e atendentes. Staff: <i>visual merchandising</i> . 30 pessoas.

Fonte: elaborada pela autora

Nas cadeias pesquisadas, o número de pessoas que compõem a hierarquia na loja depende do tamanho da loja. O número de **níveis hierárquicos** tende a ser menor nas cadeias de estratégia genérica de diferenciação, porque todas as pessoas têm mais autonomia e poder de decisão e dispensam superiores.

O número de pessoas em cada loja apresentado na tabela 19 é a média entre as lojas visitadas. Este número varia pouco, conforme o tamanho e o movimento da loja, mas o número de níveis hierárquicos é sempre igual, independente do tamanho da loja. As **filiais internacionais** das cadeias de lojas analisadas mantêm a **mesma estrutura** organizacional, indiferente a área geográfica onde atuam.

Levy e Weitz (2000) ressaltam que o **gerenciamento de recursos humanos** é importante no varejo, porque são pessoas que executam trabalhos básicos como compra, exposição de mercadorias e prestação de serviços aos clientes, embora os computadores executem outras atividades antes executadas por estas pessoas.

Rojo (2001) reforça que a estratégia deve buscar **orientação de esforços** e comprometimento da alta direção para oferecer valor aos consumidores e estratégia de marketing para abastecimento e relacionamento com o fornecedor.

Contudo, erros devem ser evitados, como os relatados anteriormente nos serviços prestados de ajustes de costura. A **comunicação** deve ser sempre valorizada, pois dela depende a eficácia organizacional, que segundo Chandler (1962), é resultado do bom casamento entre estratégia e estrutura organizacionais.

Para Angelo e Silveira (2003), o gerenciamento por categoria exige comunicação muito próxima, ou seja, descentralização e cooperação entre as áreas funcionais, tanto de varejistas quanto de fornecedores. A pesquisa demonstrou que a comunicação nas cadeias de lojas analisadas é rápida e direta, inclusive com fornecedores, como o serviço de costura. No entanto, tanto em uma cadeia de estratégia de custo quanto em uma cadeia de estratégia de diferenciação, testemunharam-se falhas na comunicação.

O varejista seduz a **fidelidade do cliente** atendendo-o bem, afirmam Levy e Weitz (2000). No entanto, são os empregados de varejo que atendem ao cliente e é difícil garantir bons serviços, porque as pessoas são menos consistentes que as máquinas. Um bom serviço é um ativo estratégico valioso, do qual depende a reputação organizacional.

A análise de maior ou menor **descentralização das áreas de apoio** das cadeias pesquisadas, apresentada na tabela 20, baseia-se nas três categorias de serviços descritas por Parente (2000) na tabela 1. O autor classificou três **categorias de serviços** oferecidas pelos varejistas, conforme o momento do processo de compra do consumidor: (1) pré-transação, (2) transação e (3) pós-transação. As três categorias de serviços foram analisadas nas entrevistas estruturadas aplicadas às seis cadeias de lojas de varejo de moda, a fim de comparar o que cada varejista oferece ao cliente.

A **pré-transação** foi analisada quanto ao *merchandising* e *layout* da loja. Os itens enfatizados foram as placas indicativas e a arrumação lógica da loja. Nesta pesquisa entende-se área de apoio de pré-transação: as placas indicativas de departamentos, setores e promoções, o *layout* ou disposição lógica de gôndolas, araras, provadores e caixa e as etiquetas com informações do produto, como tamanho, preço e composição do tecido.

A área de apoio **transação** foi analisada quanto à agilidade no caixa. Os itens enfatizados foram as soluções tecnológicas e operacionais e a rapidez como determinante da satisfação. Entende-se área de apoio de transação: as soluções tecnológicas e operacionais para rapidez e facilidade no caixa, porque filas e lentidão no processo de pagamento e recepção de recibos e mercadorias provoca insatisfação no cliente.

A área de apoio **pós-transação** foi analisada quanto ao gerenciamento de reclamações. Os itens enfatizados foram recepção, compreensão e satisfação do cliente. Área de apoio de pós-transação nesta pesquisa é: o gerenciamento de reclamações, recepção, compreensão e dissolução das exigências e reivindicações do cliente insatisfeito, a fim de satisfazê-lo.

**Tabela 20 – Descentralização geográfica e de autoridade das áreas de apoio**

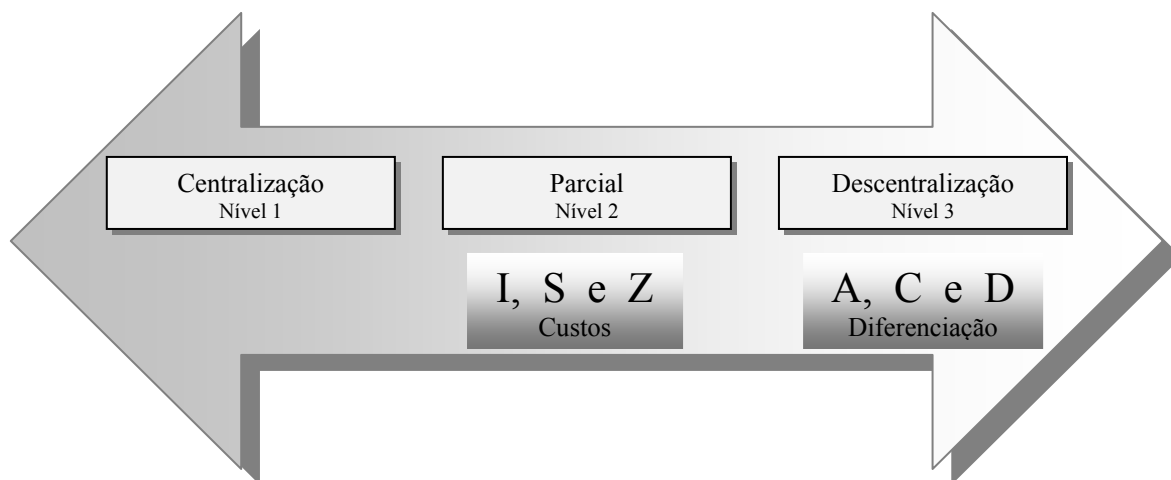
Loja	Pré-transação	Transação	Pós-transação
	<i>Merchandising e layout</i> • Placas indicativas • Arrumação lógica	Rapidez e facilidade no caixa • Lentidão provoca insatisfação • Soluções tecnológicas e operacionais	Gerenciamento de reclamações • Recepção e compreensão • Satisfação x insatisfação
A	(3) Descentralização	(3) Descentralização	(3) Descentralização
C	(3) Descentralização	(3) Descentralização	(3) Descentralização
D	(3) Descentralização	(3) Descentralização	(3) Descentralização
I	(2) Descentralização parcial	(2) Descentralização parcial	(2) Descentralização parcial
S	(2) Descentralização parcial	(2) Descentralização parcial	(2) Descentralização parcial
Z	(2) Descentralização parcial	(2) Descentralização parcial	(2) Descentralização parcial

Fonte: elaborada pela autora

A pesquisa selecionou somente alguns itens das categorias de serviços de Parente (2000) e determinou as áreas de apoio analisadas nesta pesquisa, como foi apresentado na tabela 13, a fim de avaliar o posicionamento da empresa no **contínuo de centralização** da estrutura organizacional, proposto por Mintzberg (2003), conforme a figura 18.

Com base nos dados levantados, podem-se distribuir os dois grupos de cadeias de lojas no contínuo de Mintzberg (2003), que classifica a maior ou menor descentralização das áreas de apoio pré-venda, venda e pós-venda verificadas nas lojas pesquisadas, como apresenta a figura 21.

**Figura 21 – Descentralização das áreas de apoio das cadeias de lojas**



Fonte: elaborada pela autora

Cada área de apoio foi avaliada quanto à sua **descentralização**: (1) centralização na matriz, (2) descentralização parcial ou (3) descentralização na loja, a fim de avaliar seu condicionamento à estratégia genérica estabelecida.

Segundo a análise dos dados: (1) as cadeias com estratégia genérica de **diferenciação** são posicionadas à **direita** do contínuo de Mintzberg (2003), porque apresentam maior descentralização das áreas de apoio pré-venda, venda e pós-venda; e (2) as cadeias com estratégia genérica de liderança em **custo** são posicionadas ao **centro** do contínuo de Mintzberg (2003), uma vez que apresentam descentralização parcial das áreas de apoio pré-venda, venda e pós-venda.

### 4.3 As Entrevistas

Para coletar dados para esta pesquisa foram **entrevistados** gerentes de loja, gerentes de setor (feminino, masculino, acessórios, lingerie), supervisores e atendentes. Foi preciso agendar com antecedência algumas entrevistas, outras foram mais informais e se desenvolveram quando o entrevistado tinha um pequeno intervalo entre seus afazeres.

**Tabela 21 – Entrevistados**

Cadeias	Entrevistados
A	Gerentes de departamento e atendentes
C	Gerentes de loja e atendentes
D	Gerentes de loja e atendentes
I	Gerentes de loja
S	Gerentes de departamento e atendentes
Z	Gerentes de departamento, de loja e atendentes

Fonte: elaborada pela autora

Quando os dados coletados eram insuficientes para a análise e era necessário formular novas questões, nem sempre era o mesmo entrevistado a fornecer as informações. Quando era turno de outro gerente ou supervisor, algumas questões já respondidas eram refeitas para confirmarem dados e ampliar a fidedignidade das informações.

Foi **difícil acessar a alta administração** das cadeias de lojas. Alguns diretores simplesmente não respondem a pesquisas, outros marcam reunião com datas distantes e quem comparece são supervisores, que se desculparam pela ausência do diretor e respondem à entrevista de modo cortês, porém demonstrando pressa.

A indisponibilidade das altas administrações das cadeias de lojas impediu a coleta de dados por meio de questionários ou entrevistas a diretores e presidentes. Todavia, outros subsídios fornecem as informações complementares necessárias para esta pesquisa, como artigos de revistas indexadas de universidades, jornais ou *sites* das próprias empresas.

Assim, as entrevistas estruturadas foram complementadas com pesquisa à base de dados da empresa, como libretos informativos, artigos de revistas e jornais e os *sites* das cadeias de lojas na internet, que dispõem de informações sobre o **histórico da empresa**, seu ciclo de vida, administração, estrutura organizacional e *back office*, quando não são evidenciados nas entrevistas.

Este estudo complementar não prejudicou o resultado da pesquisa, porque as pessoas do *front office* foram entrevistadas e confirmaram as informações complementares coletadas, dispensando as entrevistas à alta administração.

#### 4.4 Hipótese 1: Diferenciação

A pesquisa confirma a primeira **hipótese** proposta: uma cadeia de lojas de varejo que privilegia a estratégia genérica de diferenciação, proposta por Porter, condiciona (a) o nível de descentralização geográfica de áreas de apoio a clientes e (b) o nível de descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz.

As cadeias de lojas que têm estratégia genérica de **diferenciação** oferecem produtos diferenciados a clientes sofisticados. As cadeias que mostraram atingir um público diferenciado, chamado de *triple A* (triplo A) pela revista Veja São Paulo (2005), como alusão à nata social da classe A, têm estratégia genérica de **diferenciação** e exige maior **descentralização** de áreas de apoio ao cliente e descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz, a fim de satisfazer a clientela diferenciada, disposta a pagar o preço de um atendimento esmerado, com pessoas mais capacitadas. Para tanto, todas as filiais integram-se a um sistema de comunicação de alta tecnologia de informação e dispõem de gerentes divisionais para as áreas de apoio ao cliente, para dar maior agilidade, rapidez e eficiência à tomada de decisão.

Foram testados alguns serviços oferecidos pelas cadeias pesquisadas, como o serviço de **costureira** para ajustes. Na cadeia A, de estratégia genérica de diferenciação, o atendente marca no produto as medidas do ajuste solicitado. Comunica que a peça estará pronta no dia seguinte e oferece o privilégio de entrega em domicílio, sem mencionar o custo de cada serviço, ainda que o parâmetro seja semelhante à outra cadeia. Entrega no caixa um cupom ao cliente com os referidos dados. O valor do serviço consta no recibo da loja. Porém, no dia seguinte a loja ligou para solicitar que o cliente retornasse para marcar novamente as medidas. Devido ao imprevisto, a loja devolveu o valor pago pelo serviço, que no mesmo dia estava pronto.

A pesquisa evidenciou a diferença do **serviço prestado ao cliente** ou o **visual de mercadorias** na loja, definidos por Levy e Weitz (2000), conforme a estratégia genérica estabelecida. As empresas com estratégia genérica de diferenciação, ou seja, as cadeias A, C e D, têm muitas características em comum quanto à disposição das roupas no interior da loja, o requinte da vitrine e a recepção esmerada ao cliente.

A **atmosfera das lojas** pesquisadas transmite ao cliente o que a grife propõe. As cadeias A, C e D propõem sofisticação e ostentam uma estrutura física visivelmente cara. Alguns departamentos destas lojas são mais versáteis e comunicam modernidade e irreverência, para atrair o público que pode ser mais arrojado.

O **layout** das lojas com estratégia genérica de diferenciação não permite o manuseio das roupas, tarefa restrita aos atendentes.

A cadeia A apresenta um *design* moderno e *clean* em todo seu amplo interior muito arrojado, onde manequins e gôndolas e araras se misturam em diferentes departamentos: homem, mulher, jovem, café, doces, restaurante, flores, livros, móveis, eletrônicos. O cliente recebe a assistência dos jovens atendentes, que atendem com esmero, mas sem dedicação exclusiva. A multiplicidade de departamentos aponta o **mercado-alvo** da empresa, oferecendo o que há de mais avançado em tecnologia, *design* e prazer.

**Mercado-alvo**, segundo Levy e Weitz (2000), é o segmento de mercado que o varejista enfoca seus recursos e seu composto de varejo, ou seja, a natureza da mercadoria e dos serviços, design de produtos, visual de mercadorias da loja e localização típica. A cadeia A dispõe de quatro grandes filiais no chamado quadrilátero da moda de Milão, partindo da Via Monte Napoleone.

Na cadeia C, o **layout** das lojas é clássico e sofisticado. Há pequenas araras que ostentam as coleções separadas por estação do ano, ou seja, podem-se comprar modelos para primavera, verão, outono ou inverno o ano todo. O cliente esperado pode vir de qualquer estação do mundo. As roupas estão agrupadas por cor e há mesinhas envidraçadas expondo acessórios muito coloridos e brilhantes. O corredor interno de uma das lojas mais badaladas imita passarela espelhada com piso de mármore translúcido, iluminado internamente. O cliente deve aguardar a assistência dos poucos atendentes, porém atenciosos. Dedicam exclusividade no atendimento e ficam à disposição do cliente para qualquer solicitação e não medem esforços para satisfazê-lo.

Na cadeia D, o **layout** é moderno, com jogo de espelhos e detalhes dourados. Algum exagero *kitsch*. As araras exibem poucos exemplares, mas brincam com cores. Espaços vazios, contraste de cores e luzes. Atendentes altas e esguias, de beleza exótica ou clássica, se oferecem gentis e ajudam na escolha do modelo. Demonstrem-se conhecedoras de seu *métier* ao sugerirem peças adequadas ao estilo e gosto do cliente.



Em lojas de alta moda nas imediações da Via Monte Napoleone, uma das ruas mais elegantes de Milão, as cadeias A, C e D não têm receio em fazer o cliente esperar até que um atendente possa estar a seu inteiro dispor. As lojas diferenciadas não têm muitos atendentes à disposição. No entanto, o atendente deve dedicar-se exclusivamente ao cliente, atitude diferente dos atendentes de lojas de liderança em custo.

O cliente aprecia as roupas e acessórios expostos enquanto espera a disponibilidade de um atendente. Poucos esperam sentados a folhear revistas e catálogos, mesmo se oferecido, preferem apreciar as novidades da última coleção nas araras ou vasculhar outros setores da loja.

Varejistas de roupas de alta moda tendem a dispor de mais gerentes e as **decisões** são **descentralizadas**, afirmam Levy e Weitz (2000). A descentralização causa aumento do custo com recursos humanos, mas clientes de roupas de alta moda não costumam ser sensíveis ao preço. Os gerentes das cadeias com estratégia genérica de diferenciação são melhor preparados para resolver problemas, e freqüentam cursos periódicos ou participam de encontros freqüentes, além de dispor de autonomia para decisões importantes ao apoio ao cliente, seja no momento pré-venda, venda ou pós-venda.

Notou-se claramente a diferença quanto à descentralização de áreas de apoio entre as cadeias pesquisadas. As lojas com estratégia genérica de **diferenciação** apresentam **maior descentralização**, ou seja, nível 3 de descentralização, visto que o próprio atendente recebe, ouve e soluciona o problema do cliente em um curto período de tempo.

Nas cadeias A, C e D, de estratégia genérica de diferenciação, a principal razão de **reclamação** é a troca de produtos por outro tamanho, cor ou modelo. Muitas vezes quem solicita a troca é a pessoa que foi presenteada. Não há registro de muitos casos de troca por defeito, devido ao alto controle de qualidade dos produtos, condizente ao cliente mais exigente desta casta de loja. Mas foram relatadas trocas de um cinto que soltou a fivela e de uma calça que caiu algum *strass*.

As cadeias A, C e D, de estratégia genérica de diferenciação, **diversificaram** seu mercado original de vestuário para **acessórios, perfumaria e cosméticos**; não alterando seu estilo característico, embora acompanhando a evolução da moda.

#### 4.5 Hipótese 2: Custo

A pesquisa confirma a segunda **hipótese** proposta: uma cadeia de lojas de varejo que privilegia a estratégia genérica de liderança em custo, proposta por Porter, condiciona (a) o nível de descentralização geográfica de áreas de apoio a clientes e (b) o nível de descentralização de autoridade para decisão das áreas de apoio em relação à matriz.

As cadeias de lojas que têm estratégia genérica de liderança em **custo** oferecem produtos mais genéricos aos seus consumidores. As cadeias que dispõem de numerosas filiais para atingir um público-alvo mais disperso, composto de diferentes classes sociais têm estratégia genérica de liderança em **custo** e não exigem **descentralização** de áreas de apoio ao cliente, nem descentralização de autoridade para decisão de áreas de apoio em relação à matriz.

Foram testados alguns serviços oferecidos pelas cadeias pesquisadas, como o serviço de **costureira** para ajustes. Na cadeia Z, de estratégia genérica de liderança em custo, aplicou-se o mesmo teste. Quem marca as medidas no produto é outro atendente, que avisa claramente ao cliente o valor do serviço terceirizado e a demora de dez dias. Não obstante o tempo de espera seja de mais de uma semana, o cliente retornou à loja três vezes, até insistir com o atendente de procurar o produto no sistema. Qual não foi a surpresa de encontrar a peça pronta e aguardando, só que no departamento errado. Mesmo através da comunicação informatizada, ocorrem **gafes**.

A **atmosfera das lojas** pesquisadas transmite ao cliente o que a grife propõe. As cadeias I, S e Z usam música alta e confundem os olhos com tantas cores e estilos diferentes em uma mesma gôndola ou vitrine. Percebe-se que “atiram para todos os lados”, buscando atingir diferentes públicos de diferentes estilos de vestir, oferecem roupas simples e básicas e também as mais inovadoras, seguindo “o último grito da moda”, tantas vezes passageiro. Nestas cadeias as mulheres fazem fila e compram por impulso. Nas cadeias A, C e D percebe-se que os clientes são mais seletivos e cautelosos.

O **layout** das lojas com estratégia genérica de liderança em custo, por não dispor de muitos atendentes, impulsiona o cliente a servir-se como um *self-service*. Mas esta regra não é seguida se o produto oferecido exige alguma atenção ou cuidado.

A cadeia I dispõe de araras suspensas no alto a exibir os modelos mais bonitos da última coleção, mas gavetas fechadas subentendem ao cliente não se servir sozinho. Atendentes apressadas e atarefadas ouvem rápido e demoram para trazer as peças solicitadas e freqüentemente se desculpam por não haver à disposição o tamanho solicitado. Mas a fadiga parece esquecê-las de sugerir outras opções, embora sejam gentilíssimas ao saudar.

Na cadeia S, a vitrine externa é moderna e colorida e espelha o estilo da loja. O *layout* convida o cliente a passear, gôndolas e araras por toda a loja à sua disposição, divididas por estilo e cor. Difícil encontrar atendentes à disposição, embora sejam atenciosos, se chamados.

Na cadeia Z, a vitrine externa é sofisticada e recorda a estratégia de outrora ao exibir com elegância, como um convite a qualquer transeunte. O *layout* interno oferece muitas gôndolas e araras abarrotadas por toda a loja à disposição do cliente. A fila nos provadores nos dias de oferta talvez não compense a economia, mas só na segunda lavada daquela peça que o arrependimento virá. Difícil achar um atendente em algumas lojas, mais fácil dirigir-se direto do provador ao caixa. Também tem filas. Quanto maior a fila, mais contentes parecem as gerentes. Talvez pensem que aquele movimento é sinal da satisfação do cliente.

A pesquisa demonstrou que mesmo as cadeias de lojas com estratégia genérica de liderança em custos esmeram-se ao possível no **atendimento ao cliente**, buscando agradá-lo e fazê-lo voltar outras vezes à loja para consumir. Todas as pessoas que compõem o *front office* são treinadas e preparadas para receber os clientes atenciosamente. **Front office**, para Corrêa e Corrêa (2005), são as divisões de uma empresa que interagem com clientes, enquanto *back office* é a parte da organização dedicada à administração de suas atividades.

As cadeias com estratégia genérica de liderança em **custo** apresentam **menor descentralização**, ou seja, nível 2 de descentralização, uma vez que não precisam reportar-se à matriz no momento da reclamação. No entanto, o atendente que recebe o cliente insatisfeito o conduz ao gerente de departamento ou da loja, que continua o atendimento. Imparcial, compreende a reclamação, mesmo que infundada, e oferece a troca do produto ou mesmo a devolução do dinheiro, quando se faz oportuno.

As cadeias de lojas com estratégia de custos, as empresas I, S e Z, dispõem de **menos atendentes**, visando a manter os preços mais baixos. Os atendentes parecem sobrecarregados em horários de pico, mas procuram manter a mesma eficiência e cuidado com a multidão de clientes, mesmo quando o sucesso parece impossível.

A pesquisa demonstrou, no entanto, que as cadeias de lojas S e Z, de estratégia de liderança em custo, podem procurar atender o cliente com a mesma atenção que lojas de estratégia de diferenciação, apesar do limitado número de atendentes. Verificou-se que o histórico estratégico destas duas empresas registra **mudança da estratégia genérica**. A estratégia inicial era de diferenciação e depois a padronização dos produtos sugeriu uma mudança estratégica, direcionando os produtos a um público mais amplo com preços mais atraentes. No entanto, algumas características da estratégia anterior foram mantidas, como a vitrine elegante da loja e o preparo dos atendentes em solucionar problemas com os clientes sem reportar-se a superiores, ou seja, manteve-se a descentralização de decisões.

O projeto da **estrutura** organizacional deve ser **compatível** com a **estratégia** de varejo, segundo Levy e Weitz (2000). As cadeias de lojas com estratégia genérica de custos dispõem de menos atendentes, visando à economia com mão-de-obra. As cadeias I, S e Z oferecem gôndolas abertas aos clientes, que podem tocar os produtos ou simplesmente dirigirem-se aos provadores com os produtos escolhidos. Estas três cadeias de lojas economizam o número de atendentes, mas são cuidadosas quanto às características dos clientes e oferecem diferentes estilos e opções de cada produto. O número minimizado de empregados, no entanto, indica moderada centralização das tomadas de decisão.

Nas cadeias I, S e Z, de estratégia genérica de liderança em custo, registram-se trocas por outro modelo e também por pequenos detalhes de costura. Mas há reincidência de **reclamação** devido à qualidade de tecido de alguns artigos, que encolhem ou deformam em poucas lavagens. No entanto, inversamente às reclamações das outras cadeias, não há registros de troca ou devolução de acessórios, como cintos, bijuterias ou sapatos.

O histórico estratégico não costuma ter registro, mas pode ser analisado através de informações coletadas em artigos e revistas, nas entrevistas ou no *site* da empresa. As empresas S e Z apresentam a **mudança de estratégia genérica** ao longo de sua história e suas características estruturais são semelhantes. Ambas as empresas apresentam características híbridas de diferenciação e de liderança em custos, mas se mantém na classificação de nível 2 de descentralização parcial das áreas de apoio.

## 5 Conclusão e Considerações

As afirmativas de Levy e Weitz (2000) não foram totalmente confirmadas nesta pesquisa, ou seja, o projeto da estrutura organizacional não se mostrou compatível com a estratégia de varejo. As cadeias de lojas analisadas apresentam-se atentas às características dos clientes, mas o número de empregados é minimizado mesmo que as tomadas de **decisão** sejam **descentralizadas**. Os varejistas de moda dispõem de **menos gerentes e atendentes** e as decisões são tomadas nas lojas, tanto nas cadeias de estratégia de diferenciação quanto nas de liderança em custo.

Nenhuma das cadeias apresentou centralização na matriz. As cadeias com estratégia genérica de diferenciação apresentam a maior descentralização, de nível 3, enquanto as cadeias de liderança em custo apresentam uma descentralização parcial, de nível 2, visto que os atendentes devem recorrer aos gerentes de departamento ou de loja para solicitar autorização, ou mesmo para conduzir o cliente a solucionar o seu problema.

Revelaram-se diferenças fortuitas entre a teoria e a prática na análise dos dados desta pesquisa, como se espera da realidade. A pesquisa revelou que há uma padronização entre estratégia genérica e estrutura organizacional, embora não seja perfeita. As diferenças justificam-se pelo **diferente histórico** de cada empresa, ou seja, os ciclos de vida pelos quais passou cada empresa influenciam sua estratégia e sua estrutura, devido à sua particular reação às mudanças ambientais, conforme afirmam Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1973) e tantos outros contingencialistas, que abordam a adaptação das organizações às mudanças ambientais.

As decisões estratégicas tomadas moldam a estrutura, equilibrando diferentes características estratégicas e estruturais em uma mesma empresa. Quando uma organização passa por novos **ciclos de vida**, adapta-se ao ambiente, mas pode conservar algumas vantagens do ciclo de vida anterior, a fim de resguardar **vantagens competitivas** já alcançadas. As vantagens competitivas foram evidenciadas anteriormente por Fine (1999), Slack (1993), Levy e Weitz (2000), Porter (1989 e 2003), Mariotto (2004), Zaccarelli (2000), Wright et alii (2000) *et alii* (2000), Schermerhorn Jr (1999), Daft (1999a) e Ghoshal e Barlett (2000).

Notou-se certa **padronização das estruturas** organizacionais em relação à **estratégia** genérica. As cadeias de lojas com estratégia genérica de diferenciação apresentam característica estrutural semelhante, diferente das cadeias com estratégia genérica de liderança em custo, que dispersam supervisores, coordenadores e atendentes.

Se forem considerados os **históricos estratégico e estrutural** da empresa, a pesquisa revela semelhança entre a estratégia genérica e a estrutura organizacional. No entanto, não é necessário analisar separadamente cada empresa para classificar sua estratégia genérica ou a descentralização das decisões, que é estratificada nos três níveis de descentralização de decisões nas áreas de apoio pré-venda, venda e pós-venda.

A semelhança de níveis de **descentralização de decisões** permite uma classificação estratificada entre os tipos de estrutura e estratégia. Embora as características de cada empresa são essencialmente diversas, assim como suas estratégias genéricas podem mudar ao longo de sua vida (de diferenciação para liderança em custos ou vice-versa).

As entrevistas semi-estruturadas foram complementadas com pesquisa secundária à base de dados da empresa, para conhecer o **ciclo de vida e o histórico** da empresa, quando não aparece na entrevista.

Não há registro do **histórico** evolutivo das **estruturas** de cada organização, mas há informações sobre o ciclo de vida. O ciclo de vida das empresas foi considerado, porque a estratégia muda ao longo do tempo, o que pode mudar a estrutura organizacional e, dependendo do tipo de pesquisa (estudo longitudinal ou transversal), o resultado pode ser irreal.

Uma **pesquisa de corte transversal** apresenta a situação atual da estrutura e da estratégia organizacional, enquanto o corte longitudinal demonstra as mudanças ocorridas ao longo da história da empresa. Uma **pesquisa de estudo transversal** pode apresentar um resultado irreal. Portanto, foi considerado o histórico de cada empresa, pois o estudo longitudinal garante maior fidedignidade dos dados, segundo Demo (1997) e Trujillo Ferrari (1982). Por exemplo, a empresa Z há alguns anos mudou sua estratégia genérica de diferenciação para liderança em custos, adotando um vestuário padronizado mundialmente. A empresa S produzia só jeans em 1968 e em 1974 juntou-se a outra empresa e voltou à sua estrutura independente em 1985. A loja Z, em pesquisa de corte transversal em 2005, apresenta uma **estrutura baixa e econômica**, em detrimento de sua eficácia na satisfação do cliente.

Tabela 22 – Resultado

Cadeias	Hipótese	Áreas de Apoio	Autoridade
A, C e D	Estratégia de Diferenciação	Estrutura Descentralizada	Estrutura Descentralizada
I, S e Z	Estratégia de Liderança em Custo	Estrutura Parcialmente Descentralizada	Estrutura Parcialmente Descentralizada

Fonte: elaborada pela autora

O mercado da moda apresenta pontos de reflexão particularmente interessantes aos administradores, afirma Vona (2003), em virtude da complexidade que caracteriza seja o comportamento de consumo, seja o mecanismo de resposta empreendedor às variáveis e mutantes instâncias do mercado. Segundo Saviolo e Testa (2000) e Sabbadin (1997), os critérios de segmentação tradicionais se demonstram menos eficazes para descrever e interpretar fenômenos dificilmente classificáveis e, acima de tudo, instáveis.

Volta à ribalta o **pensamento estratégico**, com o empreendedorismo das start ups da nova economia e a consolidação dos gestores de visão ideológica menos predadora da competição de Porter.

Ser diferente e afirmar o valor distintivo em relação aos outros, ou segmentar e escolher criteriosamente o grupo-alvo e a parceria na cadeia de valor são o raio das estratégias das empresas de sucesso deste século. Certamente não foi por acaso que prestigiadas revistas de gestão dedicaram nos últimos exemplares grandes matérias e artigos sobre estratégia organizacional.

Lawrence e Lorsch desenvolveram uma pesquisa sobre o defrontamento entre organização e ambiente que marca o aparecimento da Teoria da **Contingência**, nome derivado desta pesquisa. A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não há uma forma única e melhor para organizar, no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações inseridas em um ambiente também variado.

Os estudos recentes sobre as organizações complexas levaram a perspectiva teórica que a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente.

Ambientes diferentes requerem desenhos organizacionais diferentes para obter eficácia, tornando-se imprescindível um modelo apropriado para cada circunstância. Assim como diferentes tecnologias levam a diferentes desenhos organizacionais, e as variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.

A abordagem contingencial desloca a visão de dentro para fora da organização: a ênfase é dada ao ambiente e às demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. São as características ambientais que condicionam as características organizacionais, assim, não há uma única melhor maneira de se organizar, por isso as cadeias de lojas adaptaram-se às novas estratégias e novos desenhos estruturais. Tudo depende das características ambientais relevantes para a organização.

Chandler (1962) realizou uma investigação histórica sobre as **mudanças estruturais** de grandes organizações, relacionando-as com a estratégia de negócios. O autor estuda quatro grandes empresas (Dupont, General Motors, Standard Oil e a Sears Roebuck), e examina comparativamente essas corporações americanas demonstrando como a sua estrutura foi sendo continuamente adaptada e ajustada a sua estratégia.

A conclusão de Chandler (1962) é que a estrutura organizacional foi determinada gradativamente pela sua estratégia mercadológica. O autor afirma que a estratégia deve preceder a estrutura da organização. Ansoff (1965) então, inicia o estudo sobre o planejamento estratégico. E muitos outros autores citados neste trabalho contribuíram para o propósito de desenvolver o tema. Na estratégia militar procura-se o ponto fraco do inimigo para o liquidar. Na estratégia política revolucionária procura-se o elo mais fraco para derrubar um regime e pelo caminho liquidam-se os próprios hesitantes.

No entanto, na administração organizacional deste século, a lógica da estratégia não deve ser a de liquidar, como propunham os estrategistas das guerras mundiais ou o próprio Porter. Todas as pessoas têm uma força especial e a questão é como conduzir essa força a fim de maximizar seu valor para a sociedade. As pessoas devem procurar a demanda mais ardente do seu cliente-alvo e descobrir como resolvê-la sem prejudicar terceiros.

O objetivo da **estratégia** deve ter um fim **construtivo**, que agregue valor, deve reclamar da competição destrutiva. Aquilo que ganha uma organização, não deve obrigar outra a perder.



Chandler (1962) chamou a atenção para a ruptura histórica da passagem do capitalismo industrial típico ligado à Revolução Industrial para o que designou de **capitalismo gestor**, que começou nas décadas de 80/90 do século XIX, depois da Grande Depressão, e estendeu-se até final da década de 1920. Consistiu na transição da direção familiar das empresas pelos capitães de indústria para uma nova elite de profissionais que não detinham a propriedade das empresas, mas que exerciam o poder real no plano estratégico.

Um caso simbólico dessa mudança foi a GM, quando Alfred Sloan chegou à liderança em 1923, pela mão dos seus novos proprietários majoritários, a família du Pont. Afastaram William Durant, seu fundador em 1908. Em dois anos Sloan estabeleceu a arquitetura fundamental da grande empresa moderna, uma estrutura multidivisional com uma equipe de gestores especializados em diferentes funções.

Drucker se deixou seduzir parcialmente, ao escrever em 1946 o livro *Concept of Corporation*. Chandler assistiu o surgimento do novo tipo de homem económico: o gestor, um profissional do conhecimento organizacional, que umas décadas antes Chester Barnard (1938) designara por executivo, baseado na sua própria experiência à frente da Bell de Nova Jersey na década de 1920.

Em função dos resultados da pesquisa, sugere-se não haver uma única maneira melhor de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. A abordagem contingencial garante que não há nada de absoluto nos princípios gerais da administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre cada organização e seu ambiente e tecnologia.

Ansoff compõe, sem sombra de dúvida, um trabalho pioneiro no planeamento estratégico como fonte de vantagem corporativa, 20 anos antes de Porter. Ford foi o empreendedor que inventou a moderna indústria com o seu método de produção em massa. Sloan foi o gestor clássico que criou a estrutura empresarial essencial para usufruir as economias de competência e de escala.

A trilogia dos 3S (*strategy, structure and systems*, ou seja, estratégia, estrutura e sistemas) educaram gerações de gestores desde Sloan, com a ideia de que primeiro está a estratégia e todo o resto vem a seguir. A estratégia não está morta, está bem viva e as estruturas a desenhar também. Os 3S são necessários, mas é preciso ir além, não contra, e centrar a gestão numa nova trilogia, nos 3P: propósitos, processos e pessoas.

É claro que a estratégia continua a determinar a estrutura. Livros recentes, como o de Burgelman (2002), contam evoluções da estratégia, como da Intel e da sua estrutura de apoio.

Deve-se substituir o conceito tradicional do CEO (*chief executive officer*, ou seja, o principal executivo da organização) como grande estratega e controlador, para os gestores começarem a criar um propósito nas organizações de como **criar valor para a sociedade**. Esse propósito determinará a manifestação da estratégia de dentro das organizações.

Como o modelo apresentado neste estudo foca somente os temas estratégia e estrutura ao analisar como se comportam as variáveis e não contempla outras dimensões, embora considere a organização um sistema aberto, recomenda-se a análise de outros temas, a fim de complementar a interação dos temas abordados.

Sugere-se o estudo de outros temas da Administração, a fim de não limitar a interdependência das variáveis analisadas nesta pesquisa. A análise de temas como tecnologia da informação, administração financeira e governança corporativa seriam de grande importância para a continuidade deste estudo.

A tecnologia da informação intervém no sistema de comunicação e, portanto, influencia tanto a estratégia genérica organizacional como a descentralização das áreas de apoio. A administração financeira apresentaria dados que justificariam a determinação da estratégia genérica e o desenho estrutural da organização. A governança corporativa influencia as tomadas de decisão nas grandes organizações e, portanto, seria decisiva sobre a escolha estratégica e estrutural.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado FEA/USP, orientador Gilberto de Andrade Martins, defesa em: 17/08/2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-06102004-113922/>> Acesso em: 27/10/2004.

\_\_\_\_\_. **Tipologia das estruturas organizacionais de Mintzberg e as ONGs do Estado de São Paulo**. São Paulo: USP/FEA/PPGA/SEMEAD.7, 2004b. Em CD-ROM.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDERSON, Richard E. **Matrix redux**. New York: Kelley School of Business, Indiana University, Business Horizons, Nov-Dec 1994.

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrescht da (coord.). **Varejo competitivo**. v. 8. São Paulo: Institute of Finance, 2003.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANSOFF, H Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARMANI, Georgio. **Georgio Armani: a retrospective**. Disponível em: <[http://www.armani.it/index.jsp?site=M31&movieSession=manzoni\\_home.swf&language=it&audio=spento&armaniCategory=>](http://www.armani.it/index.jsp?site=M31&movieSession=manzoni_home.swf&language=it&audio=spento&armaniCategory=>)> Acesso em 30/09/2005.

ASHKENAS, Ron; JICK, Todd; ULRICH, Dave; PAUL-CHOWDHURY, Catherine. **The boundaryless organizations: breaking the chains of organizational structure**. San Francisco: Jossey-Boss Publishers, 1995.

BANNER, David K.; GAGNÉ, T. Elaine. **Designing effective organizations: traditional and transformational views**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995.

BARBOSA, Francisco Vidal. **Competitividade: conceitos gerais**. In: RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BASIL, W. D. **Corporate planning selected concepts**. London: McGraw-Hill, 1971.

BASTOS, Lília da Rocha; PAIXÃO, Lyra; FERNANDES, Lucia Monteiro; DELUIZ, Neise. **Manual para elaboração de projetos e relatórios:** de pesquisa, teses, dissertações e monografias. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

BESANKO, David A.; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark. **Economics of strategy.** 2. ed. Chichester, West Sussex, England: John Wiley and sons, 1999.

BETHLEM, Agrícola S. **Os conceitos de política e estratégia.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, jan/mar 1980.

BETTUCCI, Marco. **RFID e Sistema Moda: molte potenzialità per l'efficienza e l'innovazione di processo ma le aziende rimangono ancora prudenti.** Disponível em: <[http://66.249.93.104/search?q=cache:V47LirAniGAJ:www.sap.com/italy/company/press/approfondimenti/rfid\\_moda/rfid\\_moda.epx+moda+Italia+Bocconi&hl=it&gl=it&ct=clnk&cd=3](http://66.249.93.104/search?q=cache:V47LirAniGAJ:www.sap.com/italy/company/press/approfondimenti/rfid_moda/rfid_moda.epx+moda+Italia+Bocconi&hl=it&gl=it&ct=clnk&cd=3)> Acesso em: 10/02/2006.

BORENSTEIN, Carlos Raul; CAMARGO, C. Celso de Brasil. **O setor elétrico no Brasil:** dos desafios do passado às alternativas do futuro. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1997.

BRUNI, Alberto. **Concettualizzazione e misurazione delle prestazioni aziendali nelle piccole e medie imprese:** il caso Monnalisa. *In:* Economia & Management, SDA Bocconi (Milano), n.4, p.47-55, 1996.

BRUYNE, Paul de *et alii.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BUENO, Silveira. **Silveira Bueno:** minidicionário da língua portuguesa. São Paulo: FTD, 2000.

BURGELMAN, Robert. **Strategy is Destiny.** Canada: Simon & Schuster, 2002.

BURNS, Lawton R.; WHOLEY, Douglas R. **Adoption and abandonment of matrix management programs:** effects of organizational networks. Ohio: Academy of Management Journal, February 1993.

BUSACCA, B. **Le strategie di brand extension:** l'attivazione del valore-potenzialità della marca. *In:* VICARI, S. (coord.) Brand equity: il potenziale generativo della fiducia. Milano: Egea, 1995.

BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **The PIMS principles:** linking strategy to performance. New York: Free Press, 1987.

CALGAGNO, M. **L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management.** *In:* Economia & Management, SDA Bocconi (Milano), n.5, 1996.

CAMUFFO, Arnaldo; ROMANO, Pietro; VINELLI, Andrea. **L'evoluzione di un network per la competizione globale:** Benetton Group. *In:* Economia & Management, SDA Bocconi (Milano), n.1, p.83-98, Gennaio-Febrero 2002.

CAPPETTA, Rossella; CILLO, Paola; PONTI, Anna. **L'innovazione nel prêt-à-porter: un'analisi longitudinale.** *In: Economia & Management, SDA Bocconi (Milano), n.3, p. 85-94, Maggio-Giugno 2001.*

CAVENAGHI, Sabrina; SECCHI, Raffaele. **Razionalizzare lo sviluppo delle collezioni: risultati di un'indagine nel tessile-abbigliamento.** *In: Economia & Management, SDA Bocconi (Milano), n.3, p.111-126, 1998.*

CESARINO, R. C.; CAIXETA FILHO, J. V. **Alocação dos produtos nas gôndolas dos supermercados: um estudo de caso.** *In: Gestão e produção, v. 9, n. 1, p. 45-61, abril 2002.*

CHADDAD, Fabio. **Plano mantém gestor sempre na rota certa.** Folha de São Paulo, caderno especial Carreira Executiva, p. 14, 31/10/2004.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure.** Cambridge, Estados Unidos: MIT Press, 1962.

CHANDLER JR., Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.** 20 ed. Cambridge, Estados Unidos: MIT press, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORBELLINI, Erica; SAVIOLO, Stefania. **La scommessa del made in Italy: e il futuro della moda italiana.** Firenze, Italia: ETAS, 2004.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2005.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Teoria e projeto das organizações.** 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999b.

DAVID, Fred R. **Strategic management: concepts and cases.** 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2001.

DASLU: **um mergulho na nova Daslu.** *In: Veja São Paulo, edição especial Vitrines de Ouro. São Paulo: Abril, maio de 2005. Disponível em: < [http://veja.abril.com.br/vejasp/especial\\_luxo/p\\_026.shtml](http://veja.abril.com.br/vejasp/especial_luxo/p_026.shtml) > Acesso em: 01/07/2005.*

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.

Di MAULO, Gianluca. **Il marketing del sistema-moda e le strategie del lusso: l'esperienza PRADA nel Made in Italy.** Nápoles, Itália: Università degli Studi di Napoli, 2001.

DRUCKER, Peter F. **The coming of the new organization**. Harvard Business Review, p. 45-53, January-February 1988.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUNNE, Patrick ;LUSCH, Robert F. **Retailing**. 3rd ed. Fort Worth, TX, USA: The Dryden Press, 1999. FEA /658.87^D923r

DWYER, Paul. **Tearing up today's organization chart**. New York: McGraw-Hill, Business Week, 18/11/1994.

ECR Brasil. **Gerenciamento por categorias: melhores práticas**. São Paulo: Associação ECR Brasil, novembro 1998. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/default.asp>> Acesso em: 05/07/2005.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

**FACÃO indiscriminado só fere a lucratividade**. Folha de São Paulo, caderno especial Carreira Executiva, p. 6, 31/10/2004.

FAMA, Eugene; JENSEN, Michael. **Separation of ownership and control**. *In: Journal of law and economics*, v. 26, p. 301-327, June 1983.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FINE, C. H. **Mercados em evolução contínua: conquistando a vantagem competitiva em um mundo em constante mutação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISHER, M. F.; RAMAN, A. **Reducing the cost demand: uncertainty through accurate response to early sales**. *EUA: Operations Research* n. 1, 1996.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GALBRAITH, Jay R.; NATHANSON, Daniel A. **Strategy implementation: the role of structure and process**. Saint Paul, Minnesota: West Pub. Co., 1978.

GALBRAITH, Jay R. **Competing with flexible lateral organizations**. 2nd ed. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1994. <FEA /658.402^G148c>

GALUNIC, D. Charles; EISENHARDT, Kathleen M. **Renewing the strategy-structure-performance paradigm**. *In: STAW, Berry M.; CUMMINGS, Larry L. (org.) Research in organizational behavior*, v. 16. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1994, p. 215-255.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GEUS, Arie de. **Cortar pessoal não é a saída**. Folha de São Paulo, caderno especial Carreira Executiva, p. 6, 31/10/2004.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher. **The individualized corporation: a fundamentally new approach to management.** Boston, USA: Harvard Business School Press, 1997.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Addison-Wesley, 2004.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Chistopher A. **Changing the role of top management: beyond structure to processes.** Harvard Business Review, 15 November 2000. Disponível em: <[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item\\_detail.jhtml?id=5424](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=5424)> Acesso em: 10/06/2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1984.

\_\_\_\_\_. **A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage.** Strategic Management Journal, n.14, p.8, 1993.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution.** New York: HarperCollins, 1993.

\_\_\_\_\_. **The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade.** New York: Crown Business, 2001.

HOGARTH-SCOTT, S.; DAPIRAN, G. P. **Shifting category management relationships: in the food distribution channels in the UK and Australia.** Management decision, v. 35, n. 4, p. 310-318, 1997.

HUNGER, David J.; WHEELEN, Thomas L. **Concepts in strategic management and business policy.** 9. ed. Indiana, USA: Prentice Hall, 2003.

JÚLIO, Carlos Alberto. **Aplique teoria à prática.** Folha de São Paulo, caderno especial Carreira Executiva, p. 14, 31/10/2004.

KAPLAN, Robert. **Faça economia inteligente.** Folha de São Paulo, caderno especial Carreira Executiva, p. 4, 31/10/2004.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KEATS, Barbara; HITT, Michael. **A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance.** Ohio: Academy of Management Journal, September 1988.

KEELEY, M. **Impartiality and participant-interest theories of organizational effectiveness**. Ithaca, Cornell University: Administrative Science Quarterly, p. 1-25, March 1984.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 2003.

KING, R. P.; PHUMPIU, P. F. **Reengineering the food supply chain: the ECR initiative in the grocery industry**. *In: American journal of agricultural economics*, v. 78, p. 1181-1186, December 1996.

KRUGMAN, Paul. **Globalização e globobagens**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAWRENCE, Paul Roger; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LORENZONI, G. **Accordi tra imprese e strategia competitiva**. *In: Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), vol.15, 1990.

MACHADO Neto, Alfredo José; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; ALMEIDA, Fernando Carvalho de. **Estrutura organizacional e estratégia: relações dinâmicas de interdependência**. Lima: CLADEA/Universidad San Ignacio de Loyola, 2003. CD-ROM

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARIOTTO, Fábio Luiz. **As formas organizacionais não são eternas: dias contados para o planejamento estratégico?** *In: Administrador profissional, CRA-SP*, p. 8-9, ano XXVII, n. 211, janeiro 2004.

MATTAR Neto, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McKINSEY & Company; Ashoka Empreendedores sociais. **Empreendedores sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2001.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.



MILLER, G. **Managerial dilemmas**. London: Cambridge Press, 1992.

MINTZBERG, Henry. **What is planning anyway**. New York: Strategic Management Journal, n. 2, October 1983.

MINTZBERG, Henry. **Five Ps 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, cap. 6, p. 330-350, 1991.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **The Strategy process: concepts, contexts, cases**. 2 ed. Prentice Hall, 1991.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **The strategy process: European edition, revised**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1998.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. <658.406^N137a>

NAKANO, Davi Noboru. **Dois estudos de caso sobre centralização e descentralização de atividades de engenharia**. São Paulo: Dissertação Engenharia de Produção POLI/USP, 1997. EPBC /FD-2128

NAPOLITANO, Maria Rosaria. **Resource based view e sucesso competitivo: il caso Bulgari**. In: *Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), n.3, p.69-83, Maggio 2000.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. INDEG Escola de Gestão: ISCTE, Setembro de 2001. Disponível em: <[http://213.13.125.90/portallizer/upload\\_ficheiros/01-01\\_Isabel\\_Nicolau.pdf](http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-01_Isabel_Nicolau.pdf)> Acesso em: 26/05/2005.

MURAKAMI, Milton. **Decisão estratégica em TI: estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, defesa em: 11/09/2003. São Paulo: FEA/USP, 2003.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVA, Fabio Lotti; SOBRAL, Maria Cecilia; CUSTODIO, Isaias; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. **Avaliação da estrutura organizacional para implementação do planejamento estratégico**. In: *Gestión y competencias frente al desafío de la integración de los mercados*. Puerto Plata: CLADEA/Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004. Em CD-ROM.

OLIVARES, Jose Enrique Louffat. **Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas**. Tese de Doutorado, defesa 04/08/2003, orientador Djalma de Pinho Rebouças, FEA/USP. T658.1^O48a

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OZAKI, Adalton Masalu. **Estrutura organizacional para a realização de negócios eletrônicos em empresas tradicionais: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2003. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23122003-111137/publico/Estrutura\\_Organizacional\\_para\\_Realizacao\\_de\\_NE.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23122003-111137/publico/Estrutura_Organizacional_para_Realizacao_de_NE.pdf)> Acesso em: 05/07/2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEARCE II, John A.; ROBINSON Jr, Richard B. **Strategic management: formulation, implementation and control**. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2000.

PERROTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. Dissertação de Mestrado FEA/USP, defesa 30/06/2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102004-123224/>> Acesso em: 01/06/2005.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.

PETERS, Tom. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Harbra, 1995.

\_\_\_\_\_. **Esteja pronto para mudar**. Folha de São Paulo, caderno especial Carreira Executiva, p. 3, 31/10/2004.

PIFFNER, John; SHERWOOD, Frank. **Administrative Organization**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1960.

PINHO, Manoel Orlando de Moraes. **Dicionário de termos de negócios: português-inglês, english-portuguese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael. **Ser grande não significa garantia de sucesso**. *In*: Administrador profissional, CRA-SP, p. 8-9, ano XXVI, n. 210, Dezembro 2003.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **What is strategy**. Harvard Business Review, Nov-Dec 1996.

\_\_\_\_\_. **Il vantaggio competitivo**. Milano: Comunità, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competizione globale**. Torino, Italia: Ised/Petrini, 1987.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **La strategia competitiva**: analisi per le decisioni. Bologna, Italia: Compositori, 1982.

PRANDELLI, Emanuela; SAVIOLO, Stefania. **Verso il prodotto relazionale**: alcune evidenze dal settore dell'abbigliamento giovane. *In: Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), n.6, p. 53-71, 1996.

PRETI, Paolo; PURICELLI, Marina. **Grandi nel piccolo**: i Pinco Pallino Spa. *In: Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), n.4, p.122-125, 2005.

**Proquest** Information Learning Company. Disponível em: <<http://www.umi.com/pqdweb>>  
Acesso em: 02/03/2004.

QUINN, James B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood, Estados Unidos: Richard D. Irwin, 1980.

RAFII, Farshad; KAMPAS, Paul J. **Como identificar seus inimigos antes de ser destruído**. *In: Harvard Business Review*, p. 87-99, v. 80, n. 11, Novembro 2002.

RICHERS, Raimar. **Estratégia, estrutura e ambiente**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 21, n. 4, Rio de Janeiro, p. 21-32, 1981. [P658 R454]

RICHERT, G. Henry; MEYER, Warren G. **Retailing**: principles and practices. New York: McGrawHill, [1968]. FEA /658.87^R529

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROJO, F. J. C. **Gerenciamento por categorias**: estudo de caso. I Prêmio ECR de Pesquisa, 2001.

SABBADIN, E. **La partnership verticale nel sistema moda**: quick response, franchising e marketing integrato. *In: Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), n.2, 1995.

SANTOS, Hermes Mendes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Governança corporativa e estratégia organizacional**: um estudo do funcionamento no contexto brasileiro. *In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

SAVIOLO, Stefania; MAGRI, Francesco. **Levi's dal vantaggio di posizione al vantaggio di relazione**. In: *Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), n.2, p.91-106, Marzo-Aprile 2001.

SAVIOLO Stefania; TESTA, Salvo. **Le imprese del sistema moda: il management al servizio della creatività**. Milano: Etas, 2000.

SAVIOLO, Stefania. **Gestire l'identità di marca nella moda: il caso Artime-Sector No Limits**. In: *Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), n.5, p.51-64, 1997.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SCIUCCATI, Flavio M.; CAPELLO, Paola Varacca. **Il sistema moda e la gestione della varietà: logiche di intervento per recuperare efficacia sul mercato e efficienza nei processi operativi**. In: *Economia & Management*, SDA Bocconi (Milano), n.5, p.57-72, Settembre 1999.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa, medidas na pesquisa social e análise de resultados**. São Paulo: EPU, Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 16 ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, Reinaldo de Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SISLEY. **The Sisley brand history**. Disponível em: <<http://www.sisley.com/Site/Brand.php>> Acesso em: 12/10/2005.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLOAN, Alfred. **Meus anos com a General Motors**. São Paulo: Negócio, 2001.

SLYWOTZKY, Adrian; MORRISON, David. **A estratégia focada no lucro: the profit zone**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SSRN Social Science Research Network. Disponível em: <<http://www.ssrn.com>> Acesso em: 07/02/2004.

STAW, Berry M.; CUMMINGS, Larry L. (org.) **Research in organizational behavior**. V. 16. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1994.

STEINER, George A. **Strategic Planning**. London: Collier and Macmillan, 1969.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TESTA, Salvo. **Modelli di business emergenti nel sistema moda**. Bologna: Workshop SAP Italia, 2003.

TESTA, Salvo; COLOMBO, G. Il sistema moda italiano. *In*: DIR, Collana Working Paper n.9, 1991.

THOMPSON, James. **Organizations in action**: social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

THORELLI, Hans Birger. **International marketing strategy**. New York, Estados Unidos: Pergamon Press, 1980.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 4. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1982.

VAN FLEET, David D.; PETERSON, Tim. **Contemporary management**. 3<sup>rd</sup> ed. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin, 1994.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. **Um estudo exploratório para avaliação de estrutura organizacional para os negócios eletrônicos**. São Paulo: PGT/USP, 2004. Em CD-ROM. *In*: Tecnologia e desenvolvimento: desafios e caminhos para uma nova sociedade. São Paulo: PGT/USP, 2004. FEA/CD 196

VEJA São Paulo, edição especial **Classe AAA**: Vitrines de Ouro. São Paulo: Abril, maio de 2005. Disponível em: < [http://veja.abril.com.br/vejasp/especial\\_luxo/index.shtml](http://veja.abril.com.br/vejasp/especial_luxo/index.shtml) > Acesso em: 02/07/2005.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

VONA, Roberto. **Marketing e produção nel pronto-moda**: il modello Zara. *In*: Congresso internazionale “Le tendenze del marketing” alla UNINA - Università di Napoli Federico II, Università Cà Foscari Venezia, Novembre 2003.

WALTERS, David ;HANRAHAN, Jack. **Retail strategy, planning and control**. London: Palgrave MacMillan, 2000.

WEBSTER’S Thesaurus. **Webster’s Collegiate Thesaurus**. Massachusetts, USA: Merriam-Webster, 1988.

WELCH, Jack. **Recompense os melhores**. Folha de São Paulo, caderno especial Carreira Executiva, p. 6, 31/10/2004.

WERNER, René. **Sucessão segmentada**: os herdeiros precisam compreender a separação entre gestão e propriedade. *In*: Revista Forbes Brasil, ano 5, n. 99, p.44, 22/10/2004.

WHYTE, William H. **The Organization Man**. New York: Doubleday, 1956.

WITTMAYER, Carol. **The practice of management**: timeless views and principles. Academy of Management Executive, V. 17, Issue 3, p13, August 2003. Disponível em: <<http://www.incitelearninginc.com/twiki/pub/Main/InciteLearningArticles/ThePracticeofManagement.doc>> Acesso em: 17/05/2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZAGHI, Karin. **La distribuzione nel sistema moda italiano**: verso nuovi modelli di business. *In*: Economia & Management, SDA Bocconi (Milano), n.5, p.61-80, 2003.