

1. Introdução;
2. Padrões de competição e estrutura de mercado;
3. Estratégia empresarial e estrutura organizacional;
4. Conclusão.

Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica*

Luís Eduardo Potsch de Carvalho e Silva

Professor assistente no Departamento de Administração da FEA/USP, da Escola Superior de Propaganda e Marketing e das Faculdades Integradas Alcântara Machado. Consultor na área de estratégia empresarial.

"A falta de inclusão (...) do moto real da evolução dos mercados – o progresso técnico e a acumulação de capital – é a principal falha da análise tradicional."

(Jacob Frenkel)

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo é uma análise da relação entre estratégia empresarial e estrutura organizacional, sob a ótica mercadológica, não do ângulo da teoria das organizações e planejamento empresarial, como é usual.

Alfred Chandler, ao final de seu clássico trabalho, *Strategy and structure*, afirmava:

"Maiores pesquisas sobre o crescimento e administração das indústrias e negócios americanos devem considerar a importância do mercado. Que a expansão e administração de empresas industriais, numa economia de mercado, deve estar diretamente relacionada à natureza das mudanças do mercado é bastante óbvio. No entanto, muitos autores, trabalhando com os princípios de administração de empresas, muitas vezes discutem liderança, comunicação e estrutura, com apenas uma passagem de referência

sobre o mercado. Por outro lado, economistas, advogados antitrustes, e outros especialistas sobre o comportamento do mercado conhecem pouco sobre o impacto do mercado sobre a administração das empresas" (grifos nossos).¹

A efetivação de uma análise com essa ótica pressupõe, em primeiro lugar, o estabelecimento de um *constructo* teórico, objeto do presente ensaio, que, traduzido num esquema conceitual básico, sirva de referência para futuras pesquisas aplicadas.

Chandler, ao perceber que em resposta a mudanças na tecnologia, renda, população (...), as empresas adotam diferentes padrões de crescimento (estratégias) expansão de volume, dispersão geográfica, integração vertical e diversificação – seguidos de alterações na maneira de organizarem-se (estrutura) – posto administrativo, escritório central, estrutura funcional e estrutura multidivisional – como meio de enfrentar os novos problemas administrativos, formula a seguinte hipótese:

*"A estrutura organizacional segue a estratégia de crescimento da firma, sendo os tipos mais complexos de estrutura resultado da concatenação de diversas estratégias básicas."*²

No enfoque teórico adotado neste estudo, essa crescente complexidade nas estratégias e estruturas das empresas é fenômeno inserido no contexto do processo de acumulação – concentração e centralização – de capitais, traduzindo-se em diferentes dinâmicas de crescimento por parte das firmas em particular, e dos setores industriais em geral, bem como na constituição de estruturas de mercado com padrões competitivos específicos.

A evolução desse processo trouxe significativas transformações ao *modus operandi* da economia capitalista:³ surgimento da grande empresa; liderança do capital financeiro; profissionalização (impessoalidade) na gestão das empresas; crescimento de uma nova classe média; oligopolização dos mercados; mudança nos padrões competitivos – diferenciação de produto assumindo o lugar da concorrência por preço etc.

O moderno conceito de *marketing*, a despeito de ser apresentado tradicionalmente a partir de uma perspectiva externa – adoção de uma filosofia administrativa voltada para satisfazer as necessidades do consumidor⁴ – é um reflexo, ao nível do mercado, da alteração dos padrões competitivos citados, consequência intrínseca da dinâmica de acumulação capitalista.

Cumprir destacar que o conceito de concorrência adotado neste trabalho não se define a nível de mercado – número e tamanho das empresas – mas sim como concorrência entre capitais – exigência de livre mobilidade – como destaca Semmler:

*"Competição é um conceito derivado da auto-expansão do capital, que na esfera da produção exige um aumento contínuo de produtividade, através da incorporação do progresso técnico; na esfera da realização, crescente market-share; e na esfera da repartição, equalização da taxa de juros."*⁵

Ao contrário da tradição neoclássica, que atribui ao crescimento do tamanho das empresas e consequente oli-

gopolização dos mercados uma diminuição do nível de competição no capitalismo atual, trabalhos recentes, como é o caso de Clifton, têm contestado essa conclusão:

“A exigência de livre mobilidade de capital na teoria da competição encontra sua mais fidedigna aproximação no mundo real na estrutura corporativa e na estratégia competitiva das modernas corporações, ao invés da firma otimística da teoria neoclássica.”⁶

Certos economistas, como Oliver Williamson,⁷ têm destacado o papel da estrutura multidivisional das grandes corporações como um “mercado de capital em miniatura”, que possibilita a contínua transferência de fundos em direção aos setores mais rentáveis.

Em síntese, a crescente complexidade da estrutura organizacional das empresas é um substituto extremamente eficaz para as “imperfeições” do mercado, no processo de alocação de recursos.

Inferese diretamente dessas colocações a importância fundamental, para uma análise atualizada das relações entre “estratégia empresarial e estrutura organizacional”, da inserção dessa discussão no contexto da dinâmica de acumulação do capital mencionada anteriormente, especialmente em termos dos padrões de competição adotados.

A despeito de a nossa concepção de competição, enquanto mobilidade de capital, não refletir um problema de mercado em si, é ao nível do mercado, momento da realização (venda), que o processo de acumulação se consoma, dando ao mercadólogo uma ótica ímpar para captar a dinâmica global do mesmo.

O conceito de *marketing*, situado no contexto das diferentes orientações administrativas⁸ — produção, finanças, vendas, mercado, concorrência etc. — adotadas pelas firmas ao longo da evolução do capitalismo, ao enfatizar o papel crucial dos problemas de mercado, em função das mudanças nos padrões competitivos — diferenciação de produto e esforço de vendas, no lugar da competição por preços — derivadas da própria dinâmica da acumulação de capitais, é a tradução mais efetiva da estratégia básica das empresas.

A teoria mercadológica estabelecida surgiu como um desdobramento da economia neoclássica, representando um grande avanço em relação ao irrealismo dos modelos de concorrência perfeita, racionalidade do consumidor, maximização da utilidade etc.

A despeito desse inegável avanço, a mercadologia não se libertou dos pressupostos básicos da escola neoclássica, voltada para conceber o capitalismo não em termos de uma dinâmica inexorável de acumulação, mas como um sistema de troca, baseada nas decisões de agentes voluntários, tirando daí o seu caráter estático e atemporal.

Evidentemente essa concepção de mercadologia não atende aos objetivos deste estudo, pois não nos interessa saber *a priori* qual orientação administrativa básica — produção, finanças, vendas, mercado, concorrência — traduz a estratégia de crescimento da empresa, na medida em que se concebem essas alternativas como momentos necessários do processo de acumulação de capital e, enquanto tal, passíveis de serem captadas como realidade

objetiva, ao invés de decisões voluntaristas, expressas pela verbalização dos agentes (executivos).

Segundo Joan Robinson,⁹ a escola neoclássica baseou-se na substituição da preocupação central da escola clássica, que fora a acumulação de riqueza (capital), por uma análise do equilíbrio de oferta e procura num estado estacionário.

Um dos motivos do declínio da escola clássica, a partir do final do século passado, foi a de não ter conseguido oferecer soluções para uma série de problemas puramente teóricos, especialmente da exposição de uma teoria geral da repartição — lucros e salários — e dos preços, que requeria a determinação prévia de uma medida de valor perfeita — uma mercadoria que encerre, em si, um valor e que esse valor seja, ele próprio, invariável. David Ricardo morreu em 1772 sem conseguir encontrar essa mercadoria, que só foi estabelecida com a publicação de *Produção de mercadorias por meio de mercadorias*, de Piero Sraffa, em 1960.¹⁰

Com isso reacendeu-se o interesse pela escola clássica, em termos de explicar a dinâmica da economia não através das decisões voluntárias de produtores e consumidores, mas em termos de um sistema cuja lógica interna é a reprodução ampliada — produção de mercadorias por meio de mercadorias. Um exemplo desse renascimento da abordagem clássica é encontrado no crescente interesse despertado pelas escolas denominadas post-keynesianas e neomarxistas, onde se situam, num contexto amplo, nomes como M. Kalecky, J. Steindl, P. S. Labini, P. Sraffa, J.S. Bain, J. Robinson, J.A. Clifton, N. Shapiro, N.P. Ong, W. Semmler, E. Penrose, O.P. Levine, P. Sweezy, P. Baran.

Essa abordagem implica uma nova concepção da firma como um “*locus* de acumulação de capital” ou “uma unidade de valor em expansão”, no lugar do enfoque neoclássico de “uma unidade técnica de produção”.¹¹

A alteração da concepção de firma implica diretamente uma reconcepção das teorias estabelecidas de administração de empresas em geral e da administração mercadológica em particular, especialmente em termos de estratégia empresarial, à luz dos pressupostos da teoria econômica clássica ou post-keynesianas, ao invés da escola neoclássica.

Em termos metodológicos, é dentro deste contexto teórico que se posiciona o nosso estudo: análise das relações entre estratégia empresarial e estrutura organizacional, inserida no contexto do processo de acumulação, sob a ótica dos reflexos do processo competitivo a nível de mercado.

Somente após a análise do processo de acumulação — concentração e centralização — de capitais do setor, a partir da dinâmica de crescimento das firmas e da indústria, dos padrões de competição adotados e da resultante estrutura de mercado, se estará em condições de discutir as relações entre a direção desse crescimento (estratégia) e as formas de organização empregadas (estrutura).

Portanto, conforme a proposta de Chandler, citado no início desse tópico, as características organizacionais em si — estrutura divisional, processo de alocação de recursos, sistemas de avaliação e recompensa, personalidades e carreiras, mecanismos de coordenação etc. não interessam diretamente aos objetivos do nosso estudo —

discussão da relação entre estratégia e estrutura sob a ótica mercadológica — mas sim a sua relação com a dinâmica do processo de acumulação.

2. PADRÕES DE COMPETIÇÃO E ESTRUTURA DE MERCADO¹²

A principal questão colocada pela concepção da firma como um *locus* de acumulação de capital está na discussão das alternativas existentes para a aplicação desses recursos acumulados.

Na medida da impossibilidade de contar-se com recursos externos ilimitados, os lucros surgem como a fonte de financiamento por excelência da empresa, definindo o seu potencial de crescimento: lucros retidos, depreciação e empréstimo.

A abordagem neoclássica de que a empresa estabelece em primeiro lugar as necessidades de fundos para financiar seus investimentos, distribuindo o restante dos lucros sob a forma de dividendos, é incompatível com a concepção de *locus* de acumulação. Ao contrário, em função da própria dinâmica da competição capitalista, a empresa estabelece uma política de dividendos mais ou menos exógena, acumulando a diferença.¹³

Ao comparar o seu potencial de crescimento — recursos acumulados — com o crescimento da demanda de seu mercado corrente — união de todos os mercados da sua linha de produto — não é difícil surgirem situações onde o primeiro supera o segundo, fazendo-se necessária a identificação de outras alternativas de investimento.

Quando o potencial de crescimento interno supera a taxa de evolução de demanda, surgindo esta como um limite ao investimento de expansão possível, a empresa pode adotar uma das seguintes alternativas: acelerar o ritmo de crescimento de demanda corrente, aumentar sua participação nos mercados atuais ou modificar a linha de produtos atuais (diversificar).¹⁴

No âmbito da economia como um todo, a longo prazo, não existem alternativas à empresa senão investir produtivamente seus recursos, razão pela qual as análises de retorno sobre o investimento se colocam num plano relativamente secundário — escolha da melhor alternativa em nível similar de prioridade —, sendo superada pelos aspectos estratégicos na escolha da prioridade em si.

A escolha das alternativas para as empresas encontrarem aplicação — escoamento — para o excedente, que supera o crescimento da demanda corrente, não é aleatória, fruto de decisões voluntaristas de seus executivos, mas parece obedecer a uma lógica intrínseca, definida pelas características da empresa, estrutura dos diversos mercados e padrões competitivos vigentes.

O conceito de firma aqui utilizado não se caracteriza pelos seus aspectos jurídicos, mas enquanto “ação de um capital sob comando unificado”, que¹⁵ pressupõe controle das decisões estratégicas — objetivo básico a longo prazo e decisões de alocação de recursos. A concepção mais desenvolvida da mesma é a estrutura multidivisional, onde divisões operacionais estanques — quase firmas — especializadas funcionalmente, cuidam da rotina de produção e comercialização — preços, promoção de vendas, engenharia, pesquisa, necessidades de investimento — enquanto a gerência central, coordenando as di-

versas unidades, estabelece as decisões estratégicas — planejamento, avaliação, controle, pesquisa e desenvolvimento, investimento e alocação de recursos.

É nesse contexto que deve ser vista a colocação de Clifton de que a verdadeira concorrência não se dá a nível de mercado em si, mas sim de mobilidade de capital, onde a grande corporação, atuando com diferentes produtos/mercados, transferindo continuamente capitais dos setores menos para os mais lucrativos, possuindo sofisticada organização de vendas/pesquisa e desenvolvimento, dispõe de máxima flexibilidade/intensidade competitiva. Ao contrário, a firma atomística da teoria neoclássica, atuando com um único produto, num único mercado, por dispor de baixíssima flexibilidade e mobilidade de capital, caracteriza-se como muito menos competitiva.¹⁶

Infer-se do exposto que a direção a ser seguida pela empresa, na busca de alternativas para superar o limite de crescimento da sua demanda atual, dependerá, além das suas características atuais, do padrão competitivo existente nos diferentes mercados: competição por preço — indústrias competitivas e indústrias oligopolistas — e/ou competição por diferenciação de produto — indústrias diferenciadas e indústrias homogêneas.¹⁷

Essa classificação difere da adotada pela economia neoclássica — concorrência perfeita (ou pura), concorrência imperfeita ou monopolística, monopólio e oligopólio (puro e diferenciado) — onde a tipologia das estruturas é baseada principalmente nas características do produto e no número de produtores, enfocando as decisões individuais dos agentes envolvidos, aceito o princípio de que estas decisões não afetam a estrutura de mercado definida inicialmente.

Dentro da concepção de competição discutida anteriormente, E.A. Guimarães propõe a seguinte taxionomia:¹⁸

Mercado: demanda por um grupo de mercadorias substitutas próximas entre si.

Indústria: grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias substitutas próximas entre si, isto é, fornecidas ao mesmo mercado.

Indústria competitiva: há competição por preço. Características:

- não há barreiras à entrada de pequenos produtores;
- firmas marginais (custo mais elevado) têm taxa de lucro quase nula;
- firmas marginais respondem por parcela significativa do mercado.

Indústria oligopolista: não há competição por preço. Características:

- existência de significativas barreiras à entrada;
- existência de significativos diferenciais de custo (economias de escala);
- firmas marginais possuem taxa de lucro significativa e resistência financeira.

Indústria diferenciada: há competição por diferenciação de produto.

Indústria homogênea: não há competição por diferenciação de produto.

Combinando-se as duas estratégias competitivas — preço e diferenciação de produto — tem-se uma classificação mais geral:

Indústria competitiva homogênea: só competição por preço.

Indústria competitiva diferenciada: competição por preço e por diferenciação de produto.

Indústria oligopolística diferenciada: só competição por diferenciação de produto.

Indústria oligopolística homogênea: não há competição por preço, nem diferenciação do produto.

O aspecto *sui generis* da classificação proposta por E.A. Guimarães é não partir das características da estrutura de mercado — visão estática — para inferir o comportamento das empresas aí atuantes, mas sim o contrário: classificar as indústrias a partir de um padrão de comportamento definido *a priori* e identificar, *a posteriori*, as implicações do mesmo sobre as estruturas de mercado.¹⁹

Dentro desse raciocínio, os padrões de competição devem ser analisados no contexto da sua efetividade para possibilitar às empresas superarem o limite do crescimento imposto pela taxa de expansão da demanda dos seus mercados correntes.

Assim, as indústrias competitivas, os cortes de preço são eficazes para “queimar” o excesso de capital, através da expulsão dos concorrentes marginais — produzem a custos mais altos —, possibilitando ajustar o potencial de crescimento da indústria — conjunto de todas as empresas aí atuantes — à taxa de expansão da demanda. Por outro lado, essa mesma estratégia de competição por preço, no caso da indústria oligopolística, em função do tamanho e resistência das empresas marginais, perde sua efetividade como elemento de ajuste — “queima” — do capital excedente.

No primeiro caso, tem-se uma queda momentânea de lucros, compensada pelo aumento de demanda e expulsão do capital em excesso; no segundo caso, uma eventual guerra de preços — não confundir com decisões estratégicas de cortar preços em conjunto para estimular demanda — só ocasionaria a queda na taxa de lucro da indústria como um todo, pois dificilmente seria levada às últimas consequências para expulsar as firmas marginais.

A competição por esforço de venda genérico, isto é, que não se relacione com uma política mais ampla de diferenciação de produto, tem uma natureza similar à de um “corte” de preços, a despeito de não provocar reações tão imediatas.

A efetividade da competição por diferenciação de produto não deve ser buscada nem nas características internas das firmas — mais ou menos inovadoras — nem na estrutura de mercado em si — competitivo ou oligopolista — mas intrinsecamente nos aspectos tecnológicos, funções básicas do produto e natureza do comprador, definindo uma “vocação da indústria para diferenciação de produto”

A despeito de inúmeros trabalhos da adequação da indústria para competir em propaganda, os estudos de organização industrial têm analisado pouco as condições²⁰ que respondem pela vocação de uma indústria diferenciar produto, enquanto fluxo contínuo de inovações.

Entre essas condições, que estão diretamente relacionadas ao conceito moderno de *marketing*, onde produto diferente é definido em função de como os consumidores o percebem, situam-se em primeiro lugar os próprios critérios usados na avaliação desses compradores potenciais: *número* — produtos uni ou multidimensionais, possibilitando ênfase nas diferentes dimensões e pesos atribuídos, com conseqüente segmentação de mercado; *natureza* — objetivo *versus* subjetivo; *capacidade de avaliar* — aspectos técnicos *versus* senso comum; *estabilidade avaliação* — duradoura *versus* efêmera (moda).²¹

Em síntese, a competição por diferenciação de produto, que não deve ser vista como uma questão de opção ou capacidade inovadora das firmas, mas sim função dos propósitos específicos de aquisição dos produtos, das características tecnológicas e da natureza dos compradores, possibilita às empresas aumentarem sua taxa de crescimento, além da expansão natural do seu mercado corrente.

O oligopólio diferenciado tem na própria diferenciação de produto, traduzida na lealdade do consumidor, uma forte fonte de barreiras à entrada, que se somam àquelas típicas do oligopólio homogêneo: economias de escala de produção e distribuição, possibilitando vantagens absolutas de custo.

A competição por diferenciação de produto, mesmo em situações de oligopólio, é difícil de imitar, pelo menos de maneira imediata, trazendo vantagens à empresa inovadora, que não seriam possíveis através da competição por preço, devido à rápida resposta da concorrência. Acrescente-se a isso que, devido ao caráter diferenciado dos produtos, traduzido numa baixa elasticidade cruzada da demanda, os cortes de preço perdem parte da sua efetividade, em termos de neutralizar os efeitos desse tipo de estratégia.

Os padrões competitivos, característicos de cada uma das quatro indústrias citadas, são estabelecidos a partir da comparação entre o potencial de crescimento das empresas e a taxa de expansão da demanda do mercado.

2.1 Indústrias competitivas homogêneas

No caso de a demanda crescer acima ou igual à acumulação das firmas, o aumento dos preços e conseqüentemente dos lucros, estimula a entrada de novas empresas, bem como a maior expansão das firmas mais eficientes, tendendo a concentrar o mercado; no caso oposto — potencial de crescimento superior à expansão do mercado — a competição por preços expulsa as firmas menores, concentrando o capital, impedindo que esse tipo de indústria tenha um excedente crônico de capital. Essa tendência de concentração é obtida através da redução de custos, devido à constante aplicação do progresso técnico por parte das grandes empresas.²²

2.2 *Oligopólio homogêneo*

Mesmo no caso de a demanda superar o potencial de crescimento interno das firmas, a existência de barreiras significativas torna difícil a entrada de novas empresas. As empresas diversificadas reagiriam transferindo recursos de outros mercados para não perder sua posição. A situação oposta — potencial de crescimento superior à expansão do mercado — é mais problemática, não dispondo os oligopólios homogêneos de nenhum instrumento interno, como seria a competição por preço, para “queimar” o excesso de capital, caracterizando-se portanto por um excedente crônico de recursos que não encontram aplicação na própria indústria, exigindo serem transferidos para outros mercados.²³

2.3 *Oligopólio diferenciado*

A existência de um esforço contínuo de P&D — pesquisa e desenvolvimento — ao representar uma fonte de aplicação de recursos, bem como contribuir para expandir a demanda corrente, atuaria no sentido de provocar um crescimento desse, superior ao potencial de acumulação.

A entrada de novas firmas para preencher esse hiato dependeria de superarem as barreiras de economia de escala e/ou esforço de venda, o que é possível no caso de introduzir-se um produto inovador. Normalmente as grandes empresas diversificadas impedirão que isso ocorra, transferindo recursos de outros mercados e aumentando os investimentos em P&D. É curioso notar que mesmo nas condições de um excesso e conseqüente segmentação de mercado, a ação de um novo entrante pode ser feita à custa de uma empresa marginal, com conseqüente concentração do setor. A situação clássica do oligopólio diferenciado, no entanto, é a oposta, onde o esforço contínuo de P&D possibilita a obtenção de lucros de monopólio nas fases iniciais do ciclo de vida de um novo produto. A adoção de uma política contínua de P&D possibilita às empresas mais eficientes tanto estimular o aumento temporário da demanda, como roubar participação da concorrência; no entanto, não resolve o problema global, de um excesso crônico de excedente típico do capitalismo maduro, que só encontra aplicação fora da indústria.²⁴

2.4 *Indústria competitiva diferenciada*

No caso de a demanda superar o potencial de crescimento, surgem as possibilidades anteriormente analisadas de novas entradas, que venham a concentrar o setor, podendo até expulsar algumas firmas marginais, em função de traduzir, em maior escala de operação, o crescimento acumulado de anos anteriores, ocupado por pequenas empresas. No caso oposto, onde o potencial de crescimento supera a demanda corrente, a competição por preço expulsa as empresas marginais, restabelecendo o equilíbrio. No caso específico dessa indústria, devido à diferenciação de produto e conseqüente diminuição da elasticidade cruzada da demanda, fazem-se necessários cortes maiores de preço do que em relação à indústria competitiva.²⁵

A necessidade de diversificar-se continuamente, em termos de ingressar em novos mercados, a despeito de contribuir para diminuir riscos e incertezas, atenuar flu-

tuações cíclicas e sazonais, bem como de poder ser eventualmente empreendida por indústrias competitivas, deve ser entendida em última instância como o resultado dos seus (indústrias oligopolísticas) esforços para superar os limites impostos à sua expansão pelo ritmo de crescimento do seu mercado corrente.

Ao contrário das indústrias competitivas, que não são compelidas a diversificar — ir além do seu mercado para poder crescer —, fazendo-o eventualmente, por uma questão de maior lucro — retorno sobre o investimento —, os oligopólios o fazem como uma política constante, cujo direcionamento estabelece-se em função dos seguintes elementos, que vão definir seu horizonte de diversificação:

1. *Base tecnológica*: “cada tipo de atividade produtiva que emprega máquinas, processos, capacitações e matérias-primas complementares e estreitamente associadas no processo de produção.”²⁶

2. *Área de comercialização*: “cada grupo de clientes que a firma espera influenciar através de um mesmo programa de vendas.”²⁷

Na medida em que o sucesso no novo empreendimento depende da capacidade de a empresa utilizar nova tecnologia — custos competitivos, adquirir insumos, *know-how* técnico, atrair novos clientes, superar preferências, competir em padrões adequados, bem como prever a intensidade e reação dos concorrentes, evitar a queda na taxa de lucro da empresa como um todo —, a diversificação não se realiza aleatoriamente, mas possui uma lógica intrínseca que a direciona no sentido de indústrias situadas próximas à base tecnológica e/ou área de comercialização da empresa.²⁸

Nesse sentido, diverge completamente o padrão de diversificação dos dois tipos de oligopólio.

1. *Oligopólio diferenciado*: A própria política de diferenciação de produto, baseada em grandes investimentos em P&D, gera como subproduto familiaridade com novas tecnologias e produto, bem como a experiência em competir em esforços de venda, especialmente propaganda,²⁹ ao invés de somente preço, abrindo um horizonte de diversificação para essa indústria na direção de outras indústrias diferenciadas: competitivas e oligopolizadas; as primeiras com menores barreiras à entrada, e as segundas com maiores taxas de lucro.³⁰

2. *Oligopólio homogêneo*: A baixa experiência em competição por diferenciação de produto direciona a diversificação dessas indústrias em direção à verticalização, bem como à retrointegração, possibilitando controle de insumos estratégicos — redução de custos, melhoria de qualidade, diminuição de incertezas nos fluxos e condições de suprimento — que atuam como fortes barreiras à entrada, como pró-integração, levando a economias de escala e maior eficiência na distribuição.³¹

Cumprir destacar que a estratégia competitiva adotada, quer interna a um tipo de indústria, quer de diversificação, pode realizar-se, ao invés de diretamente, através de fusões e incorporações, *interna* ou *diversificante*³² respectivamente, possibilitando à empresa, no intui-

to de melhorar sua posição nos mercados atuais ou ingressar em novos, adquirir quadros técnicos e gerenciais especializados, alargar a base tecnológica e/ou área de comercialização, evitar excesso de capacidade, superar barreiras — patentes, controle de matérias-primas.

Como enfatiza Penrose, a fusão não exige a empresa de possuir quadros administrativos capacitados para lidar com os “problemas gerenciais de regular a relação entre a firma matriz e a sua nova aquisição”.³³

Um caso especial de fusão é o *joint-venture*,³⁴ que, dependendo das cláusulas contratuais, poderá ter liberdade de atuar como uma empresa em si, com problemas de reinvestimento dos lucros similares aos discutidos, ou, inversamente, limitar-se a atuar como divisão operacional, cujas decisões estratégicas situam-se no âmbito dos respectivos acionistas.

Por mais diversificado que seja um conglomerado, o capitalismo moderno coloca a questão de superar o limite imposto ao crescimento, pelo ritmo da expansão do mercado, que não pode ser resolvido a longo prazo pela simples transferência de recursos entre mercados oligopolizados, exigindo um movimento diversificante contínuo em direção a indústrias competitivas ou a abertura de novas indústrias, provocando sucessivas mudanças na estrutura desses mercados, em direção à concentração e centralização de capitais.

É curioso perceber, ao contrário da visão neoclássica de alocação ótima de recursos escassos baseada na análise do retorno sobre o investimento — eficiência marginal do capital — que as empresas, na prática, tendem a crescer a capacidade instalada na frente da demanda, e mesmo transferir recursos de outros mercados, quando a acumulação interna é insuficiente como meio de garantir posição contra a ação de concorrentes, demonstrando a concepção da firma como um “*locus* de expansão de capital”,³⁵ que traduz melhor a realidade do que as abordagens do tipo “adaptação a um ambiente externo”.

O movimento de diversificação leva a um reposicionamento do conceito de concorrência³⁶ entre conglomerados, pois, na medida em que esse movimento não é aleatório, empresas de um mesmo mercado seguirão caminhos similares em direção a novos mercados, e as empresas desses, caminhos inversos em direção àqueles, levando a um confronto e rivalidade que transcendem indústrias e mercados específicos.

Na medida em que essa competição transindustrial tende a afetar as estratégias competitivas em indústrias individuais, como é o caso de políticas de preços baseadas em subsídios cruzados e discriminação predatória, ou os subprodutos dos esforços de P&D e propaganda, não basta às empresas posição dominante em uma indústria isolada, mas sim num grupo de indústrias mais amplo, ou mesmo no contexto da economia como um todo, em função de os caminhos diversificantes de diferentes empresas nunca serem exatamente iguais.

Essa idéia de competitividade entre firmas diversificadas é bem traduzida na seguinte colocação de Clifton:

“Não é tanto a capacidade da firma em manter as participações de determinadas mercadorias em determinadas indústrias que é fundamental para sua competitividade *vis-à-vis* outras firmas altamente desenvolvidas. Antes, é sua capacidade para manter sua participação no valor do

excedente econômico e, conseqüentemente, sua própria taxa de expansão, *vis-à-vis* outras firmas, que é o critério de competitividade.”³⁷

3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL³⁸

3.1 *Trabalho pioneiro de Chandler*

A análise da relação entre estratégia empresarial e estrutura organizacional que se intenta realizar deve ser vista no contexto da afirmação de Clifton anteriormente discutida:

“A exigência da livre mobilidade de capital na teoria da competição acha sua mais fidedigna aproximação no mundo real na estrutura corporativa e estratégia competitiva da moderna corporação do que na firma atomística da teoria neoclássica.”³⁹

Essa afirmação coloca diretamente a influência das condições competitivas — aspectos mercadológicos — na relação entre estratégia empresarial e estrutura organizacional, ao longo da evolução histórica do modo capitalista de produção.⁴⁰

Alfred Chandler,⁴¹ analisando a evolução histórica do capitalismo americano, constatou que inicialmente as firmas eram unidades com plantas de produção, escritórios de venda, armazéns, atuando num único ramo de negócio, num único local e realizando uma única função — fabricação, venda por atacado, venda a varejo.

O primeiro tipo de estratégia de crescimento traduziu-se numa simples expansão do volume de operações, mas sem mudança na natureza das mesmas, mas que criou a necessidade de uma alteração estrutural: criação de um posto administrativo.

Em seguida, a estratégia de crescimento baseou-se na expansão geográfica, através da criação de várias filiais, no mesmo ramo de negócio e função, ocasionando um aumento nos problemas administrativos, que exigiu nova alteração estrutural: coordenação centralizada e estabelecimento de padrões.

A próxima estratégia de crescimento baseia-se na integração vertical de outras funções — as fábricas criaram seus próprios armazéns, operações de atacado, força de vendas —, mantendo-se no mesmo ramo de negócio, acarretando novos problemas administrativos, tais como o balanceamento seqüencial de funções interdependentes, levando a nova mudança estrutural: surgimento de organização funcional, voltada para gerenciar as diferentes atividades, através do desenvolvimento de previsões, planos e técnicas de balanceamento.

A última estratégia de crescimento constatada por Chandler foi a diversificação de produto, quando as empresas ingressaram em novas indústrias, visando empregar os recursos existentes quando os mercados primários declinavam, provocando uma série de novos problemas administrativos — avaliação e acompanhamento das operações a curto prazo dos diversos produtos, concomitante com a análise das decisões de alocação de recursos a longo prazo — exigindo nova mudança estrutural: criação

da estrutura multidivisional, baseada na divisão de trabalho em relação à dimensão tempo — decisões estratégicas (longo prazo) e decisões operacionais (curto prazo) — onde o escritório central, composto de gerentes gerais — usualmente grupos de executivos — cuidava do planejamento das decisões estratégicas da corporação como um todo e do controle interno de desempenho das divisões operacionais; mas sem envolvimento nas atividades do dia-a-dia que eram delegadas aos executivos dessas divisões. Em síntese, controle centralizado e operações descentralizadas, diferindo tanto das estruturas funcionais, onde não há especialização em relação ao tipo de decisão — estratégica ou operacional — como em relação às *holdings* ou conglomerados, onde diversas empresas de propriedade comum atuam de maneira estanque.

Constatou-se ainda que somente as empresas que diversificaram seu ramo de negócio passaram a adotar a estrutura multidivisional, enquanto que as demais, que permaneceram e cresceram numa única indústria, mantiveram a mesma estrutura funcional.

Com base nessas constatações, obtidas através de estudo empírico de 70 corporações americanas, Chandler formulou as seguintes proposições:

1. A estrutura organizacional segue a estratégia de crescimento da firma, sendo os tipos mais complexos da estrutura resultado da concatenação de diversas estratégias básicas, especialmente quando as empresas alteram sua estratégia de crescimento visando empregar seus recursos mais lucrativamente em face de mudanças na tecnologia, renda, população, e essas novas estratégias trazem novos problemas administrativos.⁴²

2. A relação entre estratégia e estrutura, no caso das empresas americanas, obedeceu à seqüência constante do quadro 1.

Quadro 1
Estratégia *versus* estrutura — seqüência de estágios

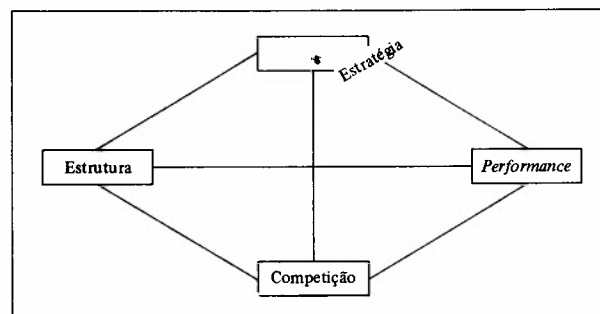
Estratégia	Estrutura	Atividades
Expansão de volume	Posto administrativo	Coordenação
Expansão geográfica	Escritório central	Centralização e padronização
Integração vertical	Estrutura funcional	Previsões, planos e balanceamento
Diversificação	Estrutura multidivisional	Decisões estratégicas <i>versus</i> operacionais

3. Os problemas administrativos provocados pela nova estratégia só serão resolvidos com a remodelação da estrutura organizacional, visando adequá-la à nova estratégia. Em caso contrário, a nova estratégia não será totalmente eficaz, resultando em ineficiência econômica, levando Chandler a postular a seqüência: criação da nova estratégia, emergência de novos problemas administrativos, declínio na *performance* econômica, invenção de uma nova estrutura adequada e subsequente recuperação dos níveis de lucratividade. Um dos motivos desta demostra é que o formulador de estratégia é raramente o criador de organizações.

3.2 Modelo ampliado de Chandler

Após o trabalho pioneiro de Chandler, surgiram diversas pesquisas procurando estudar a relação entre estrutura e estratégia, apresentando diversas extensões e refinamentos às conclusões iniciais, de modo especial adicionando as variáveis competição e *performance* econômica, como mostra a figura 1.

Figura 1
Modelo ampliado de Chandler



Fonte: Reproduzido de Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. The role of organizational structure and process in strategy implementation. In: Schendel, D. E. et alii. *Strategy management*. Little, Brown, 1979, p. 251.

Oliver Williamson,⁴³ analisando a relação entre mercado e hierarquia, sob uma perspectiva econômica, conclui que com o crescente tamanho e complexidade das empresas, a estrutura funcional torna-se inábil para alocação ótima de recursos, concebendo a estrutura multidivisional realizando o papel de um mercado de capitais em miniatura.

O sociólogo James D. Thompson⁴⁴ sugere que as organizações delimitam domínios em relação ao seu ambiente externo que se tomam estáveis quando há consenso por parte dos elementos envolvidos: mudanças na tecnologia, população e competição colocam em risco essa estabilidade, exigindo das organizações mudanças estruturais para incorporar sob seu ampliado domínio essas variáveis críticas.

Ambas as análises, a despeito da linguagem específica da economia e da sociologia, traduzem a mesma idéia básica de Chandler: a estrutura segue a estratégia.

Nos EUA surgiu um grupo de trabalho que viria a ser conhecido como "The Harvard Studies", voltado para estudar aquela relação nas mais diferentes situações:

- maior detalhamento da estratégia de diversificação, visando distinguir formas mais específicas — produto único, negócio dominante, negócio relacionado e negócio não-relacionado;⁴⁵
- estudo de estruturas organizacionais híbridas, situadas entre a estrutura funcional e a estrutura multidivisional;⁴⁶
- extensão da pesquisa para englobar países europeus — Reino Unido, França, Alemanha e Itália;⁴⁷
- análise de estratégias internacionais das empresas americanas e européias, dentro de um grupo de estudos conhecido como "Harvard International Project".⁴⁸

A conclusão geral desses trabalhos era de que quanto mais diversificada a estratégia, mais comum o aparecimento da estrutura multidivisional, enquanto que para empresas de um único negócio mantinha-se a estrutura funcional, colocando-se para situações intermediárias — empresas relativamente diversificadas, mas mantendo um negócio dominante — a adoção de estruturas híbridas.

No caso da Europa, notou-se que a estratégia de diversificação era adotada mais rapidamente do que a estrutura multidivisional — empresas com diversificada linha de produtos ainda adotavam estruturas funcionais ou *holdings* — sugerindo a rejeição da proposição de Chandler.

A explicação dada, no entanto, foi de que os mercados em muitos países europeus eram menos competitivos, havendo, portanto, menos necessidade de alocação eficiente de recursos através da adequação entre estrutura e estratégia. Franko⁴⁹ notou que nas situações mais competitivas, como era o caso do Reino Unido — pouco planejamento governamental, maior penetração de empresas não-europeias e muita ação antitruste, especialmente nas indústrias química e farmacêutica — quando comparadas com a França, maior era a adoção de estruturas multidivisionais. Constatou-se ainda que a estrutura organizacional típica das multinacionais europeias em 1961, denominada por Franko de “mãe-filha” — *holding* internacional/funcional doméstica — passou a ser rapidamente substituída por estruturas multidivisionais, a partir de 1968, quando cresce a competição capitalista internacional.

Stopford constatou,⁵⁰ no seu estudo das multinacionais americanas, que para diversificação de produto e vendas no exterior inferiores a respectivamente 10% e 50%, as empresas adotam divisão internacional, com estrutura funcional ou multidivisional no mercado interno; fora desses limites, mas com baixa diversificação de produto — abaixo de 5% —, divisão por área (geográfica); e, nas demais situações, divisão de produto mundial.

Uma extensão natural dos estudos sobre a tese de Chandler foi a incorporação de outras dimensões da estrutura organizacional, além do aspecto divisional (departamentalização), tais como: grau de centralização, processo de alocação de recursos, sistemas de recompensa.

Galbraith,⁵¹ estudando as mudanças estruturais adotadas pela Divisão de Aviação Comercial da Boeing Company, em função de mudanças na estratégia e mercado, conclui que a diversidade parece ser melhor gerenciada através da estrutura divisional.

O problema da centralização foi estudado por Berg (1965),⁵² onde a maior descentralização encontrada no caso dos conglomerados foi justificada pela necessidade de gerenciar maior diversidade, e por Lorsch e Allen,⁵³ cuja conclusão é de que estratégias caracterizadas por diversidade e incerteza requerem maior descentralização e auto-suficiência das divisões, provocando baixa *performance*, se autonomia não for dada. Estratégias relacionadas a interdependência das divisões, tais como integração vertical, requerem maior esforço de integração corporativa, provocando baixa *performance*, se este esforço de integração não for dado.

A grande contribuição dada pela teoria das organizações ao estudo dos problemas de estratégia e estrutura

encontra-se na chamada teoria da contingência: a despeito de a forma de organizar afetar a *performance* econômica, não pode ser determinada *a priori*, mas somente em função de cada situação.

Neste contexto estão os estudos dos sociólogos britânicos enfatizando o papel da tecnologia industrial⁵⁴ e da taxa de mudança ambiental⁵⁵ enquanto determinantes da forma organizacional, que, combinados com trabalhos de teoria contingencial da liderança,⁵⁶ processos de pequenos grupos,⁵⁷ sociedades pré-industriais⁵⁸ e do próprio Chandler, levavam a uma reorientação da problemática de como organizar, cuja formulação mais geral foi feita com a publicação de *Organization and environment*.⁵⁹

Na medida em que a principal variável independente usada pelos estudos da teoria da organização — a incerteza — para analisar as mudanças da estrutura organizacional, varia no mesmo sentido da diversificação, as conclusões relativas aos aspectos contingenciais da organização representam outra forma de expressar a proposição de Chandler de que a “estrutura segue a estratégia”.

O trabalho de Lawrence e Lorsch estabelecia que as firmas mais efetivas levavam a diferenciação funcional ao nível das necessidades dos subambientes funcionais e ao mesmo tempo encontravam mecanismos para integrar essas funções diferenciadas, visando ajustar-se adequadamente ao ambiente global. Essa integração era feita através de mecanismos de coordenação, ordenados na direção de complexidade e custo, em função das necessidades de situações caracterizadas por maior incerteza.⁶⁰

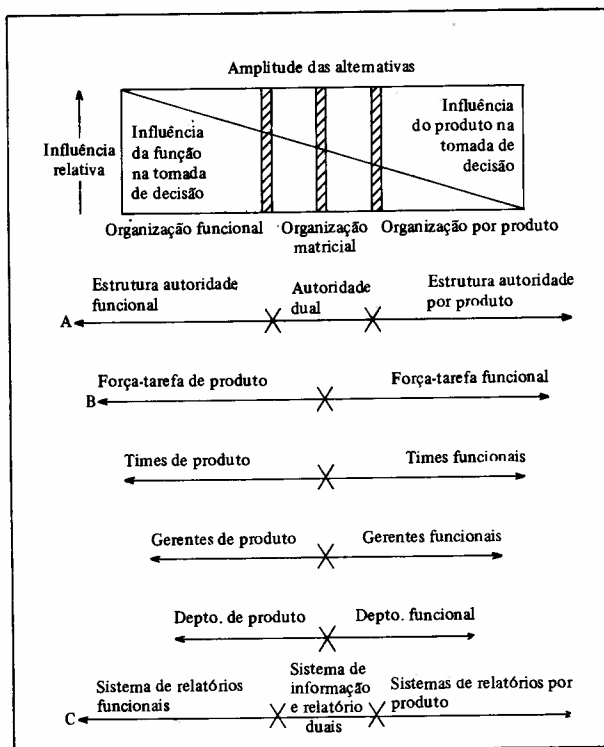
- hierarquia;
- regras;
- estabelecimento de objetivos (planejamento);
- contato direto;
- regras de ligação interdepartamental;
- forças-tarefa temporárias;
- times permanentes;
- regras de integração;
- departamento de integração.

Quanto maior a atividade de novos produtos, mais alto o nível de tecnologia e incerteza, maior é a necessidade de suprir a estrutura hierárquica com mecanismos de coordenação interdepartamentais. Portanto, as organizações cuja estratégia caracteriza-se por atividade interdepartamental, alta incerteza e alta diversificação, irão selecionar mecanismos de coordenação mais abaixo da lista, em relação àquelas cuja estratégia caracteriza-se por baixa certeza e diversidade. Em síntese, organizações criaram mecanismos de integração visando lidar com problemas de coordenação interdepartamental causados por diversidade de produto e mercado.

A evolução natural desses mecanismos de coordenação traduziu-se no aparecimento de estruturas matriciais ou simultâneas, que são estruturas onde a organização é simultaneamente por produto e função, ou qualquer outra combinação.

Chandler, ao analisar o caso da General Motors, mostrou que a criação da estrutura multidivisional, necessária para o gerenciamento da diversificação de atividades, fez-se concomitantemente com o desenvolvimento de diversas práticas contábeis, tais como medidas de

Figura 2
Organização funcional, matricial, por produto



Fonte: Reproduzido de Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. The role of organizational... op. cit.

performance, custo-padrão, sistema de relatório, a implementação de comitês interdivisionais, a criação de novas funções, tais como os grupos executivos, e a ênfase no desenvolvimento das habilidades de personalidades distintas: aquelas que inventam estratégia e aquelas que criam estrutura.

Dentro dessa linha de raciocínio, os estudos sobre estratégia e estrutura têm-se dirigido no sentido de analisar os processos de alocação de recursos, sistema de avaliação e recompensa e os padrões de personalidade e carreira no contexto daquela relação.

Ackerman⁶¹ notou que as empresas integradas verticalmente adotavam um padrão de alocação de recursos, onde não só a aprovação, como os estágios de definição e impulso inicial, eram mais centralizados. Berg⁶² constatou que os conglomerados, por possuírem normalmente uma estratégia mais diversificada do que as empresas multidivisionais, adotam um sistema de alocação de recursos mais descentralizado, usando poucos sofisticados sistemas de planejamento financeiro e controle de informações. Pitts⁶³ enfatiza que as empresas que se diversificaram internamente são caracterizadas por grandes *staffs* corporativos, maior número de transferências interdivisionais, mais subjetiva avaliação de *performance*; em síntese, maior participação interdivisional dos recursos, ao contrário da diversificação por aquisição, onde se mantém alta autonomia divisional, suporte financeiro, capacitação em gerência geral e objetivos de *performance*.

Lawler⁶⁴ constatou que quando o pagamento de recompensas é relacionado a resultados, ele motiva alta *performance*, conclusão contestada por Meyer.⁶⁵ Salter⁶⁶ sugere que as políticas de gratificação estejam relacionadas com o horizonte de tempo de tomada de decisão — curto *versus* longo prazo —, a quantidade de

risco que se deseja encorajar, o grau de cooperação com outros gerentes requerido e a diferença entre objetivos corporativos e divisionais. Ambos esses autores sugerem que o sistema de recompensa se inicie com a análise das estratégias organizacionais, visando determinar o comportamento necessário na implementação dessa estratégia.

A comparação entre os sistemas de avaliação de *performance* entre empresas diversificadas e integradas foi realizada por Berg⁶⁷ — conglomerados motivados atuam melhor do que os simplesmente coordenados, pois a *performance* financeira é mais importante do que a necessidade de cooperação entre divisões — e Lorsch e Allen⁶⁸ — companhias diversificadas recompensam gerentes divisionais contra explícitos objetivos *a priori*, enquanto que firmas integradas avaliam *performance* divisional de maneira mais informal e menos explicitamente relacionada a lucro.

O estudo original de Chandler enfocou a diferença entre personalidades do formulador de estratégia e do criador de estrutura, claramente exemplificados, respectivamente, por Billy Durant e Alfred P. Sloan, da General Motors.⁶⁹

Basicamente, três grandes linhas de pesquisa têm estado relacionadas com este tema:

1. Estudos relacionando variações na personalidade a variações na tarefa e estrutura,⁷⁰ mostrando que há alguma evidência de relação sistemática entre tipos de pessoas, tipos de estrutura e o grau de incerteza da tarefa. Ou analisando as consequências da falta de adequação entre esses elementos⁷¹ onde se presume que essa congruência provoca maior *performance* e satisfação nas pessoas. Os resultados, no entanto, não são conclusivos.

2. Estudos sobre carreiras, desenvolvimento de gerentes e desenvolvimentos de carreiras,⁷² mas explorando pouco como as variações na estratégia e estrutura estão relacionadas com variações no desenvolvimento gerencial. Edstrom e Galbraith⁷³ sugerem que o maior número de transferências de diferentes nacionalidades relaciona-se com estrutura subsidiária descentralizada, enquanto Pitts⁷⁴ destaca que a maioria das organizações que operam estruturas matriciais encorajam experiências multidivisionais e multifuncionais.

3. Uma terceira abordagem é a adotada pelas empresas de consultoria, que comercializam pacotes estratégicos para empresas multidivisionais, cuja ênfase é adequar o gerente da divisão de produto com o estágio no ciclo de vida ou sua classificação como "estrela" ou "vaquinha leiteira", a partir de uma classificação indefinida das pessoas como empreendedor, gerente sofisticado, "leiteiro" oportunista.⁷⁵

Ao contrário das abordagens que analisam o impacto das estratégias de produto e mercado, isoladamente, em relação a cada uma das dimensões da estrutura organizacional, tem-se desenvolvido recentemente o conceito de congruência, que enfatiza a consistência daquelas várias dimensões — estrutura departamental, sistema de avaliação e recompensa, processo de alocação de recursos, personalidades, carreiras — levando Scott⁷⁶ a carac-

terizá-lo como um “conjunto de características gerenciais”, um “estilo de gerência” ou mesmo um “estilo de vida”, em função do estágio de desenvolvimento organizacional.

Além da incorporação do conceito de processo organizacional às dimensões estáticas da estrutura, e da discussão sobre congruência, a proposição de Chandler tem sido ampliada com a inclusão das variáveis competição e *performance* econômica.

De maneira geral, diversos estudos realizados, analisando o comportamento de firmas americanas,⁷⁷ européias em geral,⁷⁸ indianas,⁷⁹ mexicanas e italianas,⁸⁰ com ênfase na influência da tecnologia⁸¹ ou da amplitude de controle adotada,⁸² têm convergido no sentido de que competitividade afeta estrutura e processo organizacional, na direção de maior descentralização e formalização, levando à melhor *performance* econômica.

Negandhi e Reimann⁸³ e Simonetti e Boseman⁸⁴ testaram a relação entre estrutura, competição e *performance*, baseados na hipótese de que as firmas mais descentralizadas eram mais efetivas nos mercados competitivos e as centralizadas nos mercados pouco competitivos. Somente no primeiro caso — condições competitivas — a relação foi constatada; baixa competitividade não se relacionou diretamente com eficiência, apenas com *performance* econômica, concordando com os estudos sobre barreiras à entrada.⁸⁵

Diversos estudos têm examinado as relações entre as variáveis estratégia, estrutura e *performance*, comparando-as duas a duas, ou mesmo as três em conjunto, mas sem realizar uma análise de variância, que permite isolar os efeitos individuais dos efeitos produzidos pela interação.

Rumelt⁸⁶ testou a relação entre estratégia — estrutura e *performance* econômica, completando as conclusões das pesquisas de Harvard que mostram a diversificação das grandes firmas do mundo ocidental e a adoção contínua da forma multidivisional para gerir a diversidade, suportando a tese de que estrutura segue estratégia, mas falhando em comprovar que alta *performance* está associada com adequação entre estratégia e estrutura, sugerindo duas alternativas: ou *performance* econômica não está relacionada com a congruência estratégia-estrutura ou faz-se necessário o controle da variável estágio no ciclo de vida em pesquisas futuras.

Cable e Steer⁸⁷ estudaram a *performance* econômica de 82 empresas inglesas, usando como variável independente os imprecisos conceitos de forma organizacional ótima — estrutura multidivisional, com separação das atividades corporativas e divisionais baseada no horizonte de tempo, e organização funcional em um único negócio — e de forma organizacional não-ótima — *holdings*, multidivisional com pessoal corporativo muito envolvido nas atividades divisionais, e formas funcionais diversificadas — concluindo que a forma organizacional pode explicar entre 7 e 9% o retorno financeiro. Cumpre destacar, no entanto, que o envolvimento do pessoal corporativo pode ser a consequência, não a causa, da baixa *performance*.

Em síntese, os estudos realizados sustentam a hipótese de que estratégia e estrutura estão relacionadas — diversificação conduz à estrutura multidivisional, desde que se controle a variável competição — mas não foi ainda demonstrado que estrutura contribui para *perfor-*

mance econômica, ou que as empresas que adequam estratégia e estrutura têm melhor *performance* que as que não o fazem. De modo especial, é preciso cuidado em analisar a direção da causação; o problema estrutural pode ser tanto causa como consequência da *performance* econômica.

A hipótese de que a estrutura organizacional deve ajustar-se ao ambiente no qual a firma está operando — teoria da contingência — como meio de atingir eficiência, tem sido constatada em diversas situações; Lorsch e Allen,⁸⁸ estudando relações corporativas-divisionais, demonstraram que baixa *performance* desviava-se de ótima adequação, e alta *performance* não; Lorsch e Allen acharam que alta *performance* em tarefas de rotina tem estrutura mecanicista, e em tarefas não rotineiras estrutura orgânica; Child⁸⁹ estabeleceu que firmas de alta *performance* delegam autoridade mais rapidamente quando crescem do que as de baixa *performance*; Negandhi e Reimann e Simonetti e Boseman⁹⁰ encontraram que, em ambientes competitivos, descentralização conduz à alta *performance*, presumindo que as necessidades operacionais necessitam ser descentralizadas em situações competitivas mais dinâmicas para adequar-se ao ambiente.

A despeito dessas conclusões que sustentam a hipótese de contingência, existem diversos problemas: em primeiro lugar, não é clara a direção da causação, pois tanto baixa *performance* pode provocar centralização, como vice-versa; em segundo, a importância da estrutura não é clara, a relação da estrutura com *performance* econômica tem sido achada fraca ou forte, como mostrado por Poensgen (1974) e Cable e Steer;⁹¹ em terceiro, há dois estudos que não suportam a hipótese de que organizações descentralizadas operam melhor em ambientes incertos (Mohr, 1971; Pennings, 1975).⁹²

Recentemente, a congruência entre estrutura organizacional, processos e sistemas tem sido considerada fator mais importante do que adequação com o ambiente. Khandwalla⁹³ achou que as firmas mais eficientes eram aquelas que adotavam redutores de incerteza, estrutura interna diferenciada, procedimentos formalizados e decisões descentralizadas, tudo em proporção equilibrada, sugerindo que o global (*gestalt*) era mais importante do que os fatores isolados; Child⁹⁴ constatou que duas linhas aéreas internacionais, possuindo rotas, tamanhos e enfrentando problemas similares, adotavam práticas e estruturas administrativas completamente distintas, a despeito de serem igualmente lucrativas.

A despeito de estudos que sustentam as hipóteses de contingência e congruência estrutural, fazem-se necessários outros estudos para conclusões mais definitivas.

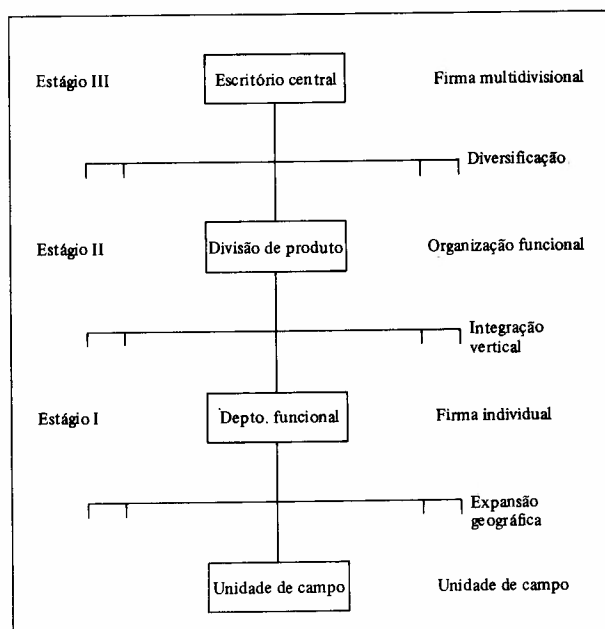
3.3 Modelos de crescimento

As conclusões desses estudos empíricos têm sido utilizadas na construção de modelos que tentam explicar e prever a sucessão de estágio, em termos de relação entre estratégia e estrutura, seguidos por empresas no seu processo de crescimento.

3.3.1 Modelo de Chandler⁹⁵

A firma inicia-se com um único produto, uma única função, em uma única região; em seguida a adoção de múl-

Figura 3
Estratégia e estrutura



Fonte: Reproduzido de Galbraith, J.R. & Nathanson, D.A. The role of organizational... op. cit. p. 250.

tipas regiões (estágio I), depois múltiplas funções (estágio II) e, por último, múltiplos produtos (estágio III).

A característica do modelo de Chandler é que a adição de novas fontes de diversidade resulta em maior complexidade, exigindo metamorfoses de organização ao longo de estágios.

3.3.2 Modelo de Salter⁹⁶

A diferença deste modelo para o de Chandler situa-se na subdivisão do estágio III – diversificação ou adição de distintos centros de lucro – em dois outros: estágio 3 – centro de lucro regional – e estágio 4 – centro de lucro por produto.

A passagem de um centro de lucro regional para outro baseado em produto não parece justificar um novo estágio, que se caracteriza por uma mudança no “estilo de vida” – estrutura, processo, recompensa, pessoas – da organização.

3.3.3 Modelo de Stopford⁹⁷

Como analisado no início deste item, Stopford concebe as seguintes alternativas para a organização da operação das multinacionais: estágio II ou estágio III, com divisão internacional – diversidade de produto e vendas externas inferiores a respectivamente 10% e 50%; estágio III, com divisão de área – diversidade de produto abaixo de 5%; estágio III, com organização mundial de produto, nos demais casos.

Esse modelo considera a organização mundial – por produto ou por área – no mesmo nível da divisão internacional, em termos de estágio (III), a despeito de introduzir uma nova problemática na vida da organização. Por isso, ao invés de falar-se em estágio, é mais conveniente estabelecer quatro diferentes tipos de organização – simples, funcional, *holding* (ou conglomerado) e

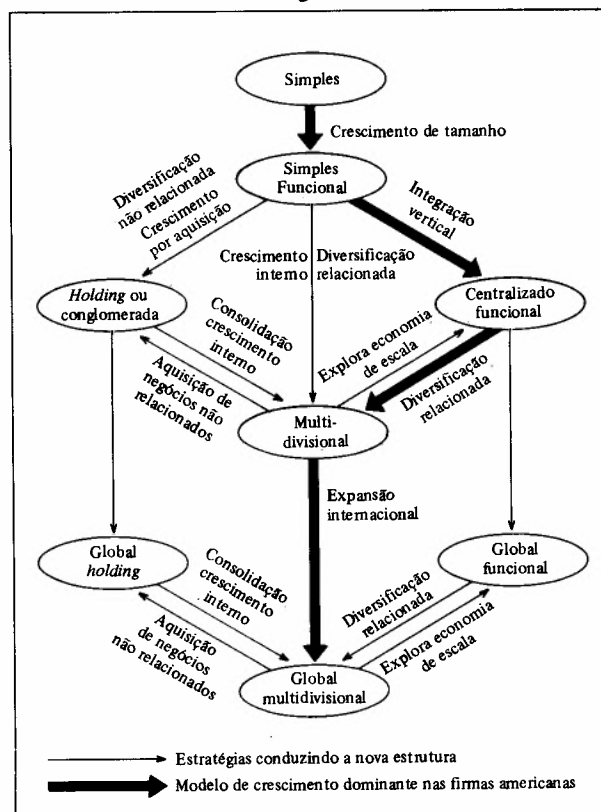
multidivisional (por produto, mercado ou região) – que teoricamente podem aparecer tanto na forma doméstica como global (internacional).

Os estudos de Stopford e Wells e Franko,⁹⁸ que analisaram as estratégias internacionais das empresas americanas e europeias respectivamente, sustentam esse modelo, em termos da sucessão de etapas seguidas em direção à estrutura global: as empresas americanas, devido à competição no mercado interno, primeiro adotaram estrutura divisional interna, integrando em seguida as suas subsidiárias externas numa divisão internacional, antes de atingir uma estrutura global; as empresas europeias, devido à baixa competição interna, partiram de uma *holding* (mãe-filha) externa acoplada a uma estrutura funcional doméstica, diretamente para uma estrutura global, ao mesmo tempo que se divisionalizaram internamente.

3.3.4 Modelo de Galbraith/Nathanson⁹⁹

A empresa inicia com um único produto, função e localização, adotando uma estrutura simples; com o crescimento do tamanho, levando à divisão do trabalho, surge uma organização funcional simples; a partir daí, existem três alternativas de crescimento – integração vertical, levando à estrutura centralizada funcional; crescimento interno, através da diversificação relacionada, ocasionando adoção de estrutura multidivisional; ou diversificação não-relacionada, através de crescimento da aquisição, acarretando a constituição de uma *holding* ou conglomerado; a adoção de estratégia da diversificação relacionada, a partir de uma estrutura centralizada funcional, devido à dificuldade da mesma em lidar com a diversidade,

Figura 4
Sumário do modelo de estágio de Galbraith/Nathanson



Fonte: Reproduzido de Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. The role of organizational... op. cit.

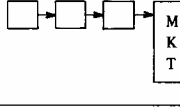
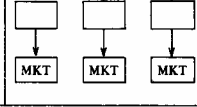
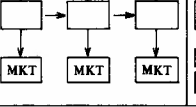
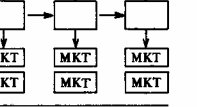
acarreta a adoção de uma estrutura multidivisional (caso da Du Pont), que também pode ser atingida a partir da consolidação do crescimento interno de uma *holding* (caso da General Motors); inversamente, é possível que uma multidivisional, para explorar economia de escala, adote uma estrutura centralizada funcional, ou, adquirindo um negócio não-relacionado, transforme-se numa *holding* (conglomerado); a estrutural global, consequência da expansão internacional, pode assumir as formas multidivisional, funcional ou *holding*; a passagem da segunda para a primeira pode ocorrer devido a uma diversificação relacionada, e, no sentido inverso, visando explorar economia de escala, enquanto que da terceira para a primeira, com intuito de consolidar o crescimento interno, e, no sentido contrário, adquirindo negócios não relacionados (figura 4).

A característica desse modelo é a sua flexibilidade, não havendo seqüências fixas, pois a adição de qualquer fonte de diversidade — função, área e produto — a uma

forma mais simples, leva a uma nova forma. Apesar disso, existem seqüências dominantes, pois as condições ambientais — populacionais, econômicas, tecnológicas, políticas, guerras — tendem a levar organizações distintas a adotar caminhos similares. Como infere-se das características do modelo, a estrutura de qualquer seqüência é a concatenação de vários passos — áreas, produto, mercado, função — fazendo de cada nível hierárquico um mecanismo para lidar com uma fonte específica de diversidade. Finalmente, o modelo distingue formas organizacionais de estágio, podendo uma determinada forma ser alcançada a partir de estágios distintos.

Cada um dos tipos de organização — a simples, funcional, *holding*, multidivisional e global — em relação às variáveis — estratégia, relações interunidades e com mercado, estrutura organizacional, pesquisa e desenvolvimento, medidas de desempenho, recompensas, carreiras, estilo de liderança e controle, escolhas estratégicas — têm as características mostradas no quadro 2.

Quadro 2
Modelo ilustrativo de cinco tipos de organização

Característica \ Tipo	S Simples	F Funcional	H <i>Holding</i>	M Multidivisional	G Global	M
Estratégia	Único produto	Único produto e integração vertical	Crescimento pela aquisição de diversificação não-relacionada.	Diversificação relacionada de linhas de produto — crescimento interno, alguma aquisição.	Múltiplos produtos em múltiplos países	
Relações interunidades e com mercado						
Estrutura organizacional	Funcional simples	Funcional central	Centros de lucro descentralizados em torno de divisões de produto, pequenas sedes.	Centros de lucro por área divisional, ou produtos descentralizados	Centros de lucro descentralizados em torno de produtos ou áreas divisionais mundiais.	
Pesquisa e desenvolvimento	Pesquisa aleatória não-institucionalizada	Crescentemente institucionalizada sobre melhorias de produto e processo.	Pesquisa institucionalizada para novos produtos e melhorias — descentralizada por divisões.	Pesquisa institucionalizada para novos produtos e melhorias — orientação centralizada	Pesquisa institucionalizada para novos produtos e melhorias — é centralizada e descentralizada em centros de especialização.	
Medida de desempenho	Por contato pessoal subjetivo	Crescentemente impessoal baseada em custo, produtividade, mas ainda subjetiva.	Impessoal, baseada em retorno sobre investimento e lucratividade	Impessoal, baseada em retorno sobre investimento, lucratividade, com alguma contribuição subjetiva para o todo.	Impessoal com múltiplas metas como ROI, lucro ajustado a produto e país.	
Recompensas	Não-sistemática, paternalista baseada em lealdade.	Crescentemente relacionada com <i>performance</i> em torno de produtividade e volume.	Bônus baseado em ROI ou lucratividade igualdade de recompensas.	Bônus baseado em lucro mas mais subjetivo do que a <i>holding</i> — prêmios em dinheiro.	Bônus baseado em múltiplas metas planejadas. Maior discricção. Prêmios em dinheiro.	
Carreiras	Especialistas em função única	Especialistas funcionais com algumas ações generalistas interfuncionais	Função cruzada mas intradivisional.	Ações funcionais-cruzadas, interdivisionais e divisionais — corporativas.	Interdivisional intersubsidiárias ações subsidiária/corporação.	
Estilo de liderança e controle	Controle pessoal de decisões estratégicas e operacionais pela gerência de cúpula	Controle de cúpula de decisões estratégicas. Alguma delegação de operações através de planos e procedimentos.	Quase completa delegação de operações e estratégia dentro dos negócios existentes. Controle indireto através de resultados e seleção de gerência e fundos de capital.	Delegação de operações com controle indireto através de resultados. Alguma descentralização de estratégia dentro dos negócios existentes.	Delegação de operações com controle indireto através de resultados de acordo com o plano. Alguma delegação de estratégia dentro de países e negócios existentes, alguma delegação política.	
Escolhas estratégicas	Necessidade do proprietário versus necessidades da firma	Grau de integração. Participação de mercado. Amplitude de linha de produto.	Grau de diversificação. Tipos de negócios. Alvos de aquisição. Entrada e saída de negócios.	Alocação de recursos por negócios. Entrada e saída de negócios. Taxa de crescimento.	Alocação de recursos através de negócios e países. Entrada e saída de negócios e países, grau de propriedade e tipo de país envolvido.	

Fonte: Reproduzido de Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. The role of organizational... op. cit.

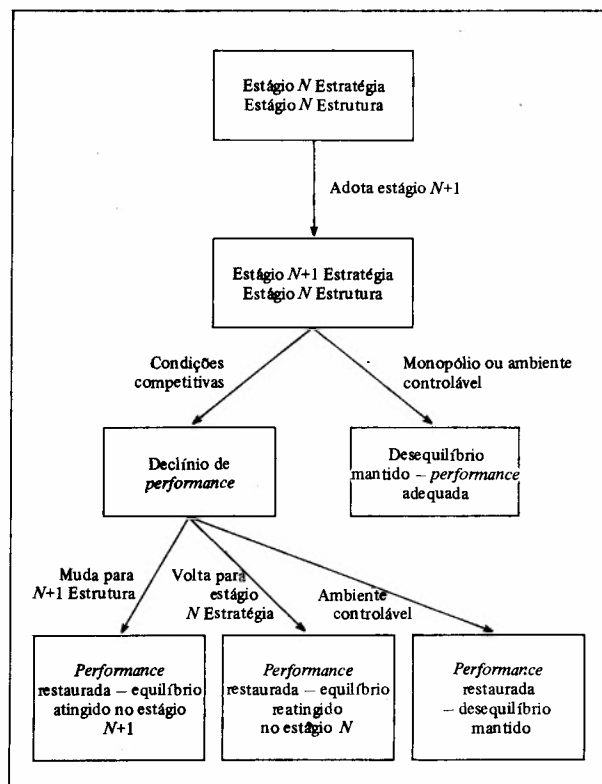
3.4 Estratégia e estrutura: visão atual

A despeito de as diversas pesquisas empíricas, discutidas anteriormente, terem sustentado em diversos casos a hipótese de que a estrutura segue a estratégia, a relação não parece ser tão linear como a estabelecida por Chandler¹⁰⁰ — criação de nova estratégia, emergência de novos problemas administrativos, declínio na *performance* econômica, invenção de uma nova estrutura adequada, e subsequente recuperação dos níveis adequados de lucratividade — da mesma maneira como o modelo de crescimento de Galbraith e Nathanson,¹⁰¹ adicionaram grande flexibilidade à rígida sequência dos estágios I, II e III propostos por Chandler.

Essas pesquisas adicionaram novas variáveis — competição, *performance* econômica, adequação, congruência, processo político — que moderam a relação entre estratégia e estrutura, bem como permitem novas interpretações.

Assim, estabelece-se novo tipo de sequência sem o caráter rígido da proposta por Chandler, a saber: partindo de uma situação onde estratégia e estrutura estão equilibradas a um nível N , a empresa, ao adotar uma estratégia de nível $N + 1$, para empregar recursos mais lucrativamente em função de mudanças ambientais — população, tecnologia etc. — pode chegar a uma situação — caso de monopólio ou controle do ambiente — onde, a despeito do desequilíbrio, a lucratividade é mantida; ou ter uma queda de lucratividade — condições competitivas — que pode ser contornada de três modos — alterando a estrutura para o estágio $N + 1$, como sugerido por Chan-

Figura 5
Esquema de possíveis relações entre estratégia, estrutura e *performance*



Fonte: Reproduzido de Galbraith J. R. & Nathanson, D. A. The role of organizational... op. cit.

dler, restaurando a *performance* e o equilíbrio entre estratégia e estrutura neste estágio ($N + 1$); ou recuando, voltando à estratégia do nível N , que recupera a *performance*, e equilibra estratégia e estrutura agora no estágio N ; ou ainda, procurando controlar o ambiente, para recuperar a *performance*, a despeito do desequilíbrio entre estratégia — estágio $N + 1$ e estrutura — estágio N .¹⁰²

Neste contexto, existem situações em que a estrutura segue a estratégia, como ocorre o inverso, isto é, situações onde a estratégia segue a estrutura. Uma queda de *performance*, devido a um desajuste entre estratégia e estrutura, poderá tanto ocasionar a mudança da primeira, como da segunda, em função da distribuição de poder entre os altos executivos. Por outro lado, não havendo problemas de lucratividade nas atividades atuais, os executivos nem sempre estarão dispostos a alterar sua estratégia para empregar mais lucrativamente os recursos da empresa, em resposta a mudanças ambientais, dependendo sobretudo das respectivas personalidades — prospectador, adaptador ou defensor — que, como estudos recentes têm demonstrado,¹⁰³ podem ser igualmente bem-sucedidos, desde que obtenham consistência entre a estratégia e todos os pontos de estrutura. A direção de causalidade real entre esses elementos só poderá ser estabelecida a partir da análise das condições de mercado, *performance*, estrutura de poder, história e perspectiva da firma.¹⁰⁴

Em síntese, não é importante discutir a relação de causalidade entre estratégia e estrutura, pois em alguns casos a queda de *performance* que se segue à adoção de nova estratégia exige mudança estrutural, como em outros, é necessário primeiro uma alteração estrutural — sistema de poder — para criar-se condições de implementar nova estratégia. Tendo em vista a existência de múltiplas soluções para cada situação, o importante é a congruência: a firma deve adequar sua estratégia e estrutura, todos os componentes da estrutura entre si, e a estratégia ao ambiente.

4. CONCLUSÕES

Uma vez analisado o processo de acumulação — concentração e centralização — de capitais do setor, a partir da dinâmica de crescimento das firmas e da indústria, dos padrões de competição adotados e da resultante estrutura de mercado, está-se em condições de discutir a relação entre a direção desse crescimento (estratégia) e as formas de organização empregadas (estrutura).

Portanto, à discussão de relação entre estratégia e estrutura, sob a ótica mercadologia, não interessam tanto as características organizacionais em si — estrutura divisional, processo de alocação de recursos, sistemas de avaliação e recompensa, personalidades e carreiras, mecanismos de coordenação — mas sim a sua relação com a dinâmica do processo de acumulação.

Como foi discutido anteriormente, a concepção de competição que se adota não se situa na estrutura dos mercados em si, mas sim em termos de mobilidade de capital, onde a grande corporação, atuando com diferentes produtos/mercados, transferindo continuamente capitais dos setores menos para os mais lucrativos, pos-

suindo sofisticada organização de vendas/pesquisa e desenvolvimento, dispõe de máxima flexibilidade/intensidade competitiva.

Ao contrário, a firma atomística¹⁰⁵ da teoria neoclássica, atuando com um único produto, num único mercado, por dispor de baixíssima flexibilidade e mobilidade de capital, caracteriza-se como muito menos competitiva.

Em síntese, competição é um conceito derivado da auto-expansão do capital,¹⁰⁶ que na esfera da produção exige um aumento contínuo de produtividade, através da incorporação do progresso técnico; na esfera da realização crescente *market-share*; e na esfera da distribuição (repartição), equalização da taxa de lucro.

Infere-se, do exposto, o papel desempenhado pela crescente complexidade da estrutura organizacional adotada pelas grandes corporações, como meio de lidar com essa diversidade de produtos e mercados, garantindo a competitividade entre os capitais.¹⁰⁷

É exatamente dentro deste contexto que concebemos analisar as relações entre estratégia empresarial e estrutura organizacional, sob a ótica mercadológica.

A despeito de a nossa concepção de competição não se traduzir num problema de mercado em si, enquanto mobilidade de capital, é ao nível do mercado, momento da realização, que o processo de acumulação se consuma, dando ao mercadólogo uma ótica ímpar para captar a dinâmica global do mesmo.

Dai não nos interessar saber *a priori* qual orientação administrativa básica — produção, finanças, vendas, mercado, concorrência — traduz a estratégia de crescimento da empresa, na medida em que se entende essas alternativas como momentos necessários do processo de acumulação de capital, e enquanto tal passíveis de serem captadas como realidade objetiva, ao invés de decisões voluntaristas, expressas pela verbalização de executivos.¹⁰⁸

Metodologicamente, como explicado anteriormente, busca-se entender a estratégia empresarial em geral e os fenômenos mercadológicos em particular, não como *fait-accompli* a partir de uma visão externa, mas sim captando-se a sua própria dinâmica intrínseca.

*Este artigo é uma adaptação do cap. 2 da tese *Estratégia empresarial e estrutura organizacional nas emissoras de TV brasileiras (1950-82)*, apresentada para a obtenção do título de Mestre à EAESP/FGV em fevereiro de 1983, sob a orientação do Prof. Orlando Figueiredo. O autor agradece aos Profs. Gerald Dinu Reiss e Yoshiaki Nakano, cujos cursos muito contribuíram para sua reflexão sobre o tema.

⁴ Kotler, Philip. *Administração de marketing — análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1975. p. 43.

⁵ Semmler, Willi. Competition, monopoly and differentials of profit rates: theoretical considerations and empirical evidence. *The Review of Radical Political Economics*, Ann Arbor, 13(4): 41, Winter 1982.

⁶ Clifton, J. A. Competition and the evolution of capitalism mode of production. *Cambridge Journal of Economics*, 1(2):138, June 1977.

⁷ Williamson, Oliver. *Markets and hierarchies*. New York, The Free Press, 1975.

⁸ Ver Jotler, P. op. cit. p. 40 e 41; Kelley, Eugene J. *Mercadologia: estratégia e funções*. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. p. 114 e 115; a orientação para concorrência tem sido formulada em Oxenfeldt, Alfred R. & Moore, William L. Customer or competition: which guideline for marketing? *Management Review*, p. 43-48. Aug. 1978; Sachs, William S. & Benson, George. Is it time to discard the marketing concept? *Business Horizons*, 21(4): 68-74, Aug. 1978; Trout, Jack & Ries, Al. Positioning: ten years later. *Industria Marketing*, p. 32-44, July 1979.

⁹ Robinson, Joan & Eatwell, John. *Introdução à economia*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979. p. 40 e 41.

¹⁰ Id. *ibid.* p. 26 e 27 e 220-4.

¹¹ A crítica da concepção neoclássica da firma é feita, entre outros, por Shapiro, Nina. The neoclassical theory of the firm. *Review of Radical Political Economics*, winter 1976; e Nell, E. J. Capital and the firm in neoclassical theory. *Journal of Post Keynesian Economics*, 2(4), Summer 1980; a formulação detalhada da firma como um locus de acumulação de capital entendida como uma unidade individual de negócios baseada na relação trabalho-capital, em termos de movimento simultâneo de quatro fases — procura, consumo produtivo, realização e acumulação — em quatro relações — sequência, determinação, condicionamento e contradição — caracterizando o movimento circular de reprodução do ciclo — acumulação de capital — e de interdependência das quatro fases, é feito por Barr, Kenneth. On the capitalist enterprise. *The Review of Radical Political Economics*, 12(4), Winter 1981.

¹² Este item está baseado no excelente trabalho de Guimarães, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma — um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982, versão modificada da tese de doutoramento submetida à Universidade de Londres em 1980. Neste trabalho, Guimarães apresenta um modelo recorrente para a análise da dinâmica de crescimento das empresas individuais e das respectivas indústrias: inicia analisando a firma como uma entidade isolada; em seguida, examina seu crescimento (condicionado) no contexto da indústria e do mercado; e, finalmente, volta à firma, agora focalizada como uma entidade diversificada e diversificante, e examina como ela transcende os limites e os padrões de crescimento de indústrias individuais (p. 14). Para os objetivos do nosso trabalho, interessa particularmente a parte I — Indústria, mercado e crescimento da firma em uma economia fechada — constituída dos seguintes capítulos: 2. O crescimento da firma; 3. Os padrões de competição em diferentes indústrias; 4. Os padrões de crescimento das diferentes indústrias; 5. A firma diversificada e o processo de diversificação.

¹³ Guimarães, E. A. op. cit. p. 27.

¹⁴ Id. *ibid.* p. 32.

¹⁵ Scott, John. *Corporation, classes and capitalism*. London, Hutchinson, 1979. p. 35.

¹⁶ Clifton, J. A. op. cit. p. 150.

¹⁷ Guimarães, E. A. op. cit. p. 40.

¹ Chandler Jr., Alfred O. *Strategy and structure, chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1966. p. 396.

² Id. *ibid.* p. 14.

³ Ver Chandler Jr., A. O. *O Advento da grande empresa*. PAE/EAESP/FGV. mimeogr.

¹⁸ Id. *ibid.* p. 33-5.

¹⁹ Id. *ibid.* p. 40.

²⁰ Id. *ibid.* p. 39.

²¹ Id. *ibid.* p. 38.

²² Id. *ibid.* p. 47.

²³ Id. *ibid.* p. 49.

²⁴ Id. *ibid.* p. 52.

²⁵ Id. *ibid.* p. 56.

²⁶ Penrose, Edith T. *The Theory of the growth of the firm*. Oxford, Basil Blackwell, 1972. p. 109.

²⁷ Id. *ibid.* p. 110.

²⁸ Guimarães, E. A. *op. cit.* p. 63.

²⁹ Penrose enfatiza que a competição por preço "é uma resposta impessoal do mercado, não tendo a identidade do vendedor nenhum significado para os compradores", enquanto a competição por esforço de venda (propaganda) "está quase necessariamente vinculada não apenas com o produto, mas também com o nome ou a marca comercial do vendedor e a identidade da firma emerge como um fator significativo de competição". Ver Penrose, E. T. *op. cit.* p. 116 e 117.

³⁰ Guimarães, E. A. *op. cit.* p. 64.

³¹ Id. *ibid.* p. 65 e 66.

³² Id. *ibid.* p. 66.

³³ Penrose, E. T. *op. cit.* p. 190.

³⁴ Guimarães, E.A. *op. cit.* p. 67.

³⁵ Ao encontro da ênfase no aspecto acumulação – potencial de crescimento e evolução da demanda – a teoria de crescimento da firma, para Penrose, baseia-se na "capacidade da equipe gerencial existente na firma (que) impõe necessariamente um limite à expansão dessa firma em um dado período de tempo". Ver Penrose, E.T. *op. cit.* p. 45 e 46.

³⁶ Guimarães, E.A. *op. cit.* p. 68 e 69.

³⁷ Clifton, J.A. *op. cit.* p. 149.

³⁸ Este item estará baseado fundamentalmente no excelente artigo de Galbraith, Jay R. & Nathanson, Daniel A. The role of organizational structure and process in strategy implementation, publicado em Schendel, D.E. et alii. *Strategy management*, Little, Brown, 1979, onde os autores, partindo das proposições estabelecidas por Chandler (1962) em *Strategy and structure* (*op. cit.*), fazem uma revisão geral de inúmeras pesquisas empíricas realizadas sobre esse tema, com o intuito de redefinir e ampliar as conclusões de Chandler, especialmente em relação a um novo modelo de crescimento das firmas – seqüências de estágios percorridos – bem como a uma abordagem essencialmente dialética – não mecanicista e linear – sobre a relação estratégia e estrutura. Particularmente importante é a discussão, a partir de sínteses realizadas por Scott, dos chamados Harvard Studies, que contribuíram com diversos refinamentos e extensões para as teses de Chandler. Nesse trabalho, por facilidade, adotaremos idêntico posicionamento, citando diretamente os autores de cada estudo, apesar de havermos tomado contato com os mesmos através deste artigo. Para uma análise mais detalhada, veja o livro de onde o artigo foi adaptado: Galbraith, Jay R. & Nathanson, Daniel A. *Strategy implementation: the role of structure and process*, St. Paul, West, 1978.

³⁹ Clifton, J.A. *op. cit.* p. 146 e 147.

⁴⁰ O aspecto mercadológico desta relação foi realçado por Chandler no final do seu primeiro trabalho, ao afirmar: "Maiores pesquisas sobre o crescimento e administração das indústrias e negócios americanos devem considerar a importância do mercado. Que a expansão e administração de empresas industriais, numa economia de mercado, deve estar diretamente relacionada à natureza das mudanças do mercado é bastante óbvio. No entanto, muitos autores, trabalhando com os princípios de administração de empresas, muitas vezes discutem liderança, comunicação e estrutura, com apenas uma passagem de referência sobre o mercado. Por outro lado, economistas, advogados antitrustes e outros especialistas sobre o comportamento do mercado conhecem pouco sobre o impacto do mercado sobre a administração das empresas" (Chandler Jr., A.O. *Strategy and ... op. cit.* p. 396).

⁴¹ Chandler Jr., A. O. *Strategy and ... op. cit.* p. 7 a 17.

⁴² Textualmente: "A tese que se infere dessas diversas proporções é então que estrutura segue estratégias e que os mais complexos tipos de estrutura são o resultado da concentração de diversas estratégias básicas (p. 14). (...) A tese de que diferentes formas de organização resultam de diferentes tipos de crescimento pode ser mais precisamente estabelecida se o planejamento e implementação de tal crescimento é considerado uma estratégia, e a organização projetada para administrar estas atividades e recursos ampliados, uma estrutura. Estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos a longo prazo de uma empresa, a adoção dos caminhos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos (p. 13). (...) Estrutura pode ser definida como o desenho da organização através do qual a empresa é administrada. Este desenho, seja formal ou informalmente definido, tem dois aspectos. Ele inclui, primeiro, as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes cargos e funcionários administrativos e, segundo, as informações e dados que fluem através dessas linhas de comunicação e autoridades (p. 14). (...) A estratégia da companhia determinou, em cada momento, sua estrutura, e o denominador comum das estrutura e da estratégia tem sido a aplicação dos recursos da empresa à demanda do mercado. Estrutura tem sido o projeto (*design*) que integra os recursos existentes da empresa à demanda corrente; estratégia tem sido o plano de alocação de recursos para a demanda antecipada (p. 383). Chandler concebe neste texto quatro tipos básicos de estratégia: expansão de volume, dispersão geográfica, integração vertical e diversificação. Ver Chandler Jr., A.O. *Strategy and ... op. cit.*

⁴³ Williamson, Oliver. *Corporate control and business behavior*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1970, e ——— *Markets and ... op. cit.*

⁴⁴ Ver Thompson, James D. 1967. cap. 3 a 6 in: Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. (1979) *op. cit.* p. 252.

⁴⁵ Wrigley, Leonnard. *Transactions in technology*. Internal memorandum. University of Western Ontario, 1974; Rumelt, Richard P. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974.

⁴⁶ Wrigley, L. *op. cit.*; e Rumelt, R. P. *op. cit.*

⁴⁷ Channon, Derek. F. *The Strategy and structure of British enterprise*. Tese de doutoramento, Harvard University, 1971; Pooley-Dias, Goreth. *Strategy and structure of French enterprise*. Tese de doutoramento, Harvard University, 1972; Thanheiser, Heing. *Strategy and structure of German firms*. Tese de doutoramento, Harvard University, 1972.

⁴⁸ Stopford, John & Louis Wells. *Managing the multidimensional enterprise*. London, Longmans, 1972; Franko, Lawrence. The move toward a multi-divisional structure in European organizations. *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1974; ———. *The European multinationals*, Stanford, Conn., Greylock, 1976; Formaker, Lawrence E. & Stopford, J. M. *Organizational structure and multinational strategy*. *Administrative Science Quarterly*, June 1968; Stopford, John. *Growth and organizational change in the multinational field*. Tese de doutoramento, Harvard University, 1968.

- ⁴⁹ Franko, L. The move toward... op. cit.; ————. *The European...* op. cit.
- ⁵⁰ Stopford, J. op. cit.
- ⁵¹ Galbraith, Jay R. Matrix organization designs. *Business Horizons*, Feb. 1971.
- ⁵² Berg, Norman A. Strategic planning in conglomerate Companies. *Harvard Business Review*, May/June 1965.
- ⁵³ Lorsch, Jay W. & Allen, Stephen A. *Managing diversity and inter-dependence: an organizational study of multidivisional firms*. Boston, Graduate School of Business Administrative, Harvard University, 1973.
- ⁵⁴ Woodward, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. London, Oxford University Press, 1965.
- ⁵⁵ Burns, Tom & Stalker, G.M. *The Management of innovation*. London, Tavistock, 1961.
- ⁵⁶ Fiedler, Fred E. *A Theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- ⁵⁷ Leavitt, Harold J. Unhuman organizations. *Harvard Business Review*, July-Aug. 1962.
- ⁵⁸ Udy, Stanley. *Organization of work*. New Haven, Conn., Human Resources Area Files Press, 1959.
- ⁵⁹ Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, Graduate School of Business, Harvard University, 1967.
- ⁶⁰ Galbraith, J. R. & Nathanson D. A. The role of organizational... op. cit. p. 258.
- ⁶¹ Ackerman, Robert W. Influence of integration and diversity on the investment process. *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1970.
- ⁶² Berg, Norman A. What's different about conglomerate management. *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 1969.
- ⁶³ Pitts, Robert A. Strategies and structures for diversification. *Academy of Management Journal*. June 1977.
- ⁶⁴ Lawler, Edward E. *Pay and organizational Effectiveness; a psychological view*. New York, McGraw-Hill, 1971; ————. Reward systems. In: Hackman, J. R. & Stuttle, J. L., ed. *Improving life at work*. Santa Monica, Calif., Goodyear, 1977.
- ⁶⁵ Meyer, H. The pay-for-performance dilemma. *Organization Dynamics*. Winter, 1975.
- ⁶⁶ Salter, Malcom. The tailor incentive compensation to strategy. *Harvard Business Review*, Mar-Apr. 1973.
- ⁶⁷ Berg, N. A. op. cit.
- ⁶⁸ Lorsch, J. W. & Allen, S.A. op. cit.
- ⁶⁹ Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. The role of organization... op. cit. p. 264.
- ⁷⁰ Morse, John & Young, Darroch. Personality development and task choices: a systems view. *Human Relations*, 26 (3), 1973; McCaskey-Michael. Tolerance for ambiguity and the perception of environmental uncertainty, in organization design. In: Kilman, R.; Pondy, L. & Slevin, D. P., ed. *The Management of organization design*. Amsterdam, Elsevier, North-Holland, 1976, v. 2; Kilman, Ralph & Mitroff, Ian. On Organization stories: an approach to the design and analysis of organizations through myths and stories. In: Kilman, R.; Pondy, L. & Slevin, D. P., ed. op. cit. v. 1.; Lorsch, Jay W. & Morse, John J. *Organizations and their members: a contingency approach*. New York, Harper and Row, 1974.
- ⁷¹ Id. ibid.
- ⁷² Campbell, John P.; Dunnette, Marvin O.; Lawler, Edward E. & Weick, Karl E. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1970; Hall, Douglas T. *Careers in organizations*. Santa Monica, Calif., Goodyear, 1976; Van Maanen, John & Schein, Edgar. Career development. In: Hackman, J. R. & Stuttle, J. L. *Improving life...* op. cit.
- ⁷³ Edstrom, Anders & Galbraith, Jay. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, June 1977.
- ⁷⁴ Pitts, R. A. op. cit.
- ⁷⁵ Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. The role of organization... op. cit. p. 265.
- ⁷⁶ Scott, Bruce, R. *An Open systems model of the firm*. Tese de doutoramento, Harvard University, 1962, p. 6.
- ⁷⁷ Khandwalla, Pradip N. Effect of competition on the structure of top management control. *Academy of Management Journal*, June 1973.
- ⁷⁸ Franko, L. The move toward... op. cit. 1976.
- ⁷⁹ Negandhi, Anant R. & Reimann, Bernard C. A. contingency theory of organization reexamined in the context of a developing country. *Academy of Management Journal*, June 1972.
- ⁸⁰ Simonetti, Jack & Boseman, F. Glenn. The impact of market competition on organization structure and effectiveness: a cross cultural study. *Academy of Management Review*, Sept. 1975.
- ⁸¹ Pfeffer, Jeffrey & Huseying Leblebici. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. *Social Forces*, Dec. 1973.
- ⁸² Perrow, Charles. A framework for the comparative analysis of organization. *American Sociological Review*, Apr. 1967.
- ⁸³ Negandhi, A. R. & Reimann, B.C. op. cit.; e ————. Organization structure and effectiveness: a canonical analysis. In: Kilman, J.; Pondy, L. & Slevin, D. P. op. cit.
- ⁸⁴ Simonetti, J. & Boseman, F. G. op. cit.
- ⁸⁵ Bain, Joe. *Industrial organization*. New York, Wiley, 1958.
- ⁸⁶ Rumelt, R. P. op. cit.
- ⁸⁷ Cable, John & Steer, Peter. On the industrial organization and profitability of large UK companies. Documento de trabalho não publicado. Liverpool Polytechnic, fev. 1977.
- ⁸⁸ Lorsch, J. W. & Allen, S. A. op. cit.
- ⁸⁹ Child, John. Managerial and organizational factors associated with company performance — part I. *Journal of Management Studies*. Oct. 1974; e ————. Managerial and organizational factors associated with company performance — part II. A contingency analysis. *Journal of Management Studies*. Feb. 1975.
- ⁹⁰ Negandhi, A. R. & Reimann, B. C. op. cit.; e Simonetti, J. & Boseman, F. G. op. cit.
- ⁹¹ Poensgen, Otto. Organizational structure, context and performance. European Institute for Advanced Studies in Management, Nov. 1974. (Doc. de trabalho nº 74-79); Cable, J. & Steer, P. op. cit.
- ⁹² Mohr, L. B. Organization technology and organization structure. *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1971; Pennings, Johannes. The relevance of the structural — contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Sept., 1975.

- ⁹³ Khandwalla, P. N. op. cit.
- ⁹⁴ Child, J. op. cit.
- ⁹⁵ Galbraith J. R. & Nathanson, D. A. The role of organization. . . op. cit., p. 274.
- ⁹⁶ Id. ibid.
- ⁹⁷ Id. ibid.
- ⁹⁸ Stopford, J. & Wells, L. op. cit.; Franko, L. The move toward... op. cit.; ————. *The European*. . . op. cit.
- ⁹⁹ Galbraith, J. R. & Nathanson, D.A. The role of organization... op. cit. p. 277.
- ¹⁰⁰ Chandler Jr., A. O. *Strategy and structure*... op. cit. p. 16.
- ¹⁰¹ Galbraith, J. R. & Nathanson D.A. The role of organization... op. cit. p. 280.
- ¹⁰² Id. ibid. p. 282 e 283.
- ¹⁰³ Miles, Raymond E. & Snow, Charles. *Environmental strategy and organization structure*. New York, McGraw-Hill, 1978.
- ¹⁰⁴ Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. The role of organization. . . op. cit. p. 283.
- ¹⁰⁵ Clifton, J. A. op. cit. p. 138.
- ¹⁰⁶ Semmler, Willi. Competition, monopoly and. . . op. cit. p. 41.
- ¹⁰⁷ Clifton, J. A. op. cit. p. 146 e 147.
- ¹⁰⁸ A dinâmica de acumulação, concentrando e centralizando capitais, provoca contínuas mudanças nos mercados e tecnologia, constituindo um ambiente externo essencialmente incerto para as empresas, acarretando uma diversificação constante de atividades — introdução de produto, com tecnologias cada vez mais sofisticadas — que por sua vez exige uma estrutura organizacional adequada ao nível da incerteza — “mecanicista”, centralizada, papéis bem definidos, comunicação através de cadeia de comando, no caso de mercado e linhas de produto estáveis; “orgânica”, descentralizada com papéis ambíguos e grande nível de comunicação lateral, no caso de altas taxas de mudança de mercado e tecnologia, daí a grande descentralização do conglomerado dever-se à necessidade de gerir maior diversidade; em síntese, maior a atividade de novos produtos, mais alto o nível de tecnologia e incerteza, mas as necessidades hierárquicas necessitam ser suplementadas com mecanismos de coordenação interdepartamental (ver Galbraith, J. R. & Nathanson D. A. The role of organization. . . op. cit., p. 256-8. Interessante que essa idéia de estratégia caracterizada por diversidade e incerteza, consequência, como afirma Jacob Frenkel, do moto real da evolução dos mercados — o progresso técnico e a acumulação de capital — nada mais é do que o conceito de *marketing*, como filosofia administrativa básica (ver Frenkel, Jacob. In: Labini, P. S. *Oligopólio e progresso técnico*. São Paulo, Forense/Edusp, 1980. p. 26).