

# Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos

*Relationship between strategy and organizational structure: a contemporary multiple case study*

**Camila Borniger<sup>1</sup>**  
**Serje Schmidt<sup>2</sup>**  
**DusanSchreiber<sup>3</sup>**  
**Marsal Avila Alves Branco<sup>4</sup>**

## Resumo

O artigo traz um resgate histórico dos estudos de gestão estratégica e propõe sua aplicação no ambiente competitivo contemporâneo. A partir de modelos estruturais das organizações, este trabalho visa traçar um paralelo entre a evolução dos conceitos de estratégia organizacional em suas três principais linhas de estudo, notadamente a visão orientada pelo ambiente externo, a visão baseada em recursos e as estratégias relacionais; e a evolução das estruturas organizacionais, a partir do estudo das estruturas hierárquicas, horizontais e em rede. O objetivo do artigo consiste em compreender as possíveis relações das estratégias organizacionais com a forma das estruturas das empresas. Tem-se como metodologia o estudo de casos múltiplos aplicado em três empresas com estruturas organizacionais diferentes, por meio de observação não participante e de entrevista semiestruturada. Os resultados indicam que as estruturas podem ser mais ou menos flexíveis e agem como uma forma de organização interna da empresa e como facilitadores da execução das estratégias utilizadas pela organização, tendo relevância inclusive no contexto das organizações contemporâneas.

- 
- <sup>1</sup> Mestranda do Programa de Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale. Universidade Feevale. RS-239, 2755. CEP 93352-000 Novo Hamburgo, RS, Brasil. E-mail: camilaborniger@feevale.br. Telefone (51) 3586-8800 – ramal 8954.
  - <sup>2</sup> Doutor, Universidade Feevale. RS-239, 2755. CEP 93352-000 Novo Hamburgo, RS, Brasil. E-mail: serje@feevale.br. Telefone (51) 3586-8800 – ramal 8761.
  - <sup>3</sup> Doutor, Universidade Feevale. RS-239, 2755. CEP 93352-000 Novo Hamburgo, RS, Brasil. E-mail: dusan@feevale.br. Telefone (51) 3586-8800 – ramal 8954.
  - <sup>4</sup> Doutor em Comunicação Social, Universidade Feevale. marsal@feevale.br

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Modelos Estruturais. Visão Orientada pelo Ambiente Externo. Visão Baseada em Recursos. Visão Relacional.

## **Abstract**

*This paper takes a historical perspective in the Strategy discipline and propose its application in a contemporary competitive environment. Three models of organizational structure (hierarchical, lateral and network) are paralleled to the evolution of the strategy concept in its three main study avenues: environmental oriented view, resource-based view and relational strategies. The objective is to propose a comprehensive analysis about the possible relations between organizational strategy and its structure. A multiple case study was developed with three organizations, using non-participant observation and semi-structured interviews. Our results suggest that structures can be more or less flexible, and act as internal organizational frameworks and as facilitators of its strategy, being relevant also for contemporary firms.*

**Keywords:** Strategic Management. Structural Models. Environment-Oriented View. Resource-Based View, Relational View.

## **1 Introdução**

As empresas estão em constante adaptação ao seu meio ambiente competitivo, sendo este o princípio-base para a sua sobrevivência. Com mudanças cada vez mais rápidas e expressivas, as empresas repensam sua gestão estratégica e sua estrutura organizacional, a partir das necessidades do mercado em que atuam, dos seus recursos internos e do relacionamento com seus *stakeholders*.

A concepção acerca da gestão estratégica nas organizações teve sua base em estudos estratégicos nos campos de guerrilha. Sua adaptação para o âmbito organizacional aconteceu entre os anos 1920 e 1940, a partir da análise de pontos fortes e fracos frente a seus concorrentes. Na academia, já na década de 1910, se discutia que os gerentes das empresas precisariam pensar de forma estratégica, ao invés de agir apenas de maneira tradicional (GHEMAWAT, 2000).

A partir de então, ao longo dos anos, tanto acadêmica quanto profissionalmente, os estudos evoluíram buscando agregar modelos de gestão estratégica aplicáveis às empresas de forma que elas pudessem

identificar metas a serem seguidas em busca de competências distintas e explorar as necessidades emergentes em seu mercado de atuação (GHEMAWAT, 2000).

Acredita-se que, relacionada à evolução do conceito de gestão estratégica organizacional, está também a estrutura organizacional. Por estrutura organizacional entende-se a “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas” (STONER; FREEMAN, 1995, p.230). Tais formas são, por vezes, representadas em desenhos que ilustram a organização das atividades em um ambiente organizacional, por meio de organogramas.

Inicialmente concebida com base no modelo industrial americano, a proposta de Chandler (1962), posteriormente desenvolvida por Miles et al. (1978), é de que as linhas estratégicas utilizadas pelas organizações estão relacionadas às formas com que a estrutura organizacional se compõe, na medida em que essas estruturas e modelos sofreram alterações tanto no ambiente acadêmico, quanto profissional. Contemporaneamente, novas estratégias e estruturas organizacionais têm resultado em uma morfologia mais rica, com modelos organizacionais para Indústrias Criativas e organizações em redes. Com base nisso, ao longo do artigo, busca-se responder o seguinte questionamento: quais os paralelos possíveis que podem ser estabelecidos entre as linhas estratégicas e as estruturas organizacionais no ambiente competitivo contemporâneo?

Esse questionamento se relaciona com a evolução da disciplina de estratégia organizacional e das próprias estruturas adotadas pelas empresas em um cenário de constantes mudanças, para observar formatos que antigas e novas estratégias adotam nas empresas e o impacto que isso gera na definição de sua estrutura organizacional. Espera-se observar, assim, de que maneira o incremento da complexidade competitiva dos cenários aos quais as empresas estão expostas implicou em mudanças substanciais em suas linhas estratégicas e nas relações destas com suas estruturas. A partir disso, este artigo tem como objetivo compreender até que ponto o possível paralelo entre as linhas estratégicas e as estruturas organizacionais se mantém nesse novo ambiente competitivo.

Para isso, utilizam-se como linhas de gestão estratégica: a) a visão orientada pelo ambiente externo; b) a visão baseada em recursos; e c) a visão relacional, ou seja, baseada em redes e relacionamentos interorganizacionais. Paralelamente às linhas de gestão, também se contemplam diferentes estruturas organizacionais, aqui delimitadas em hierárquicas, horizontais e em rede. Para análise da relação entre estrutura e estratégia na contemporaneidade utilizou-se um estudo de casos múltiplos composto por uma empresa industrial tradicional, uma companhia de teatro e uma assessoria cultural. Pressupõe-se, como hipótese-base que as práticas aplicadas pelas empresas estão direta ou indiretamente relacionadas com alguma corrente teórica de gestão estratégica.

Busca-se, por meio deste estudo, contribuir com uma noção prática, contemporânea e aplicável das vertentes teóricas de gestão estratégica, propondo interligações entre correntes acadêmicas e modelos de estrutura que possam ser utilizados em empresas, de acordo com as estratégias e características que estas possuem. Estudos teóricos e empíricos que discutam a relação das estratégias organizacionais com outros mecanismos da organização – como as estruturas – são relevantes na medida em que organizações possam identificar quais as estratégias mais adequadas para seu mercado, com base na prática utilizada por outras empresas.

## **2 Estratégias organizacionais**

Entende-se por estratégias organizacionais a descrição de como a “organização pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos” (KAPLAN; NORTON, 2004). Acredita-se, entretanto, que essa definição pode ser estendida para além dos acionistas, clientes e cidadãos, contemplando, também, outros públicos com os quais as organizações se relacionam: fornecedores, mídia, funcionários. Nesta pesquisa, o estudo sobre estratégias organizacionais é dividido em: a) visão orientada pelo ambiente externo; b) visão baseada em recursos; e c) estratégias relacionais. A proposta pela divisão compreende a premissa de uma evolução das pesquisas em estratégia, com base nos autores utilizados na pesquisa.

## 2.1 Visão orientada pelo ambiente externo

A visão orientada pelo ambiente externo tem a estratégia como uma função de requisitos do mercado, guiada de “fora para dentro”. De acordo com essa ideia, a essência da estratégia estaria em adequar a firma ao seu meio ambiente (PORTER, 2003). Esta linha segue a premissa de que as características estratégicas são determinadas a partir de fatores externos da organização, focados, principalmente nos concorrentes. Porter (2003) afirma que são cinco as forças que dirigem a concorrência na indústria: rivalidade entre empresas existentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação de compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaças de produtos ou serviços substitutos. A formulação da estratégia parte, portanto, da definição de requisitos mercadológicos e seguem com a tradução de tais condições para os objetivos internos (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011).

Essa visão é, também, estrutural, uma vez que as firmas organizam-se para receber informações de fontes externas. As fontes, por sua vez, dizem respeito aos públicos da organização, principalmente aos consumidores, e aos indicadores de mercado. Os consumidores podem receber destaque, pois são eles que consomem, diretamente, o produto da empresa e, portanto, o *feedback* é mais específico para cada organização, mas não são o único público externo da organização: fornecedores, concorrentes, governo e o próprio mercado, em geral, fornece um panorama mais genérico, com base em um segmento ou região específicos, são fontes de informações externas (LAFFERTY; HULT, 2001; SHAPIRO, 1988). Tais públicos fornecem uma série de informações e dados que podem ser compilados e confrontados entre si para a formulação da estratégia da empresa.

## 2.2 Visão baseada em recursos

A visão baseada em recursos, por outro lado, sustenta que a posição competitiva e a estratégia, quando baseadas em capacidades individuais dos sujeitos das organizações, possibilitam a criação de características corporativas difíceis de serem imitadas. Tal linha

de pesquisa é guiada, portanto, de dentro para fora, de maneira que os fatores internos são determinantes para o desenvolvimento das estratégias organizacionais e para a diferenciação da organização frente a seus concorrentes (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011).

Essa visão contrapõe-se à ideia da visão anterior de que a eficácia operacional não é estratégia. Nessa linha, acredita-se que as capacidades internas seriam os principais recursos e determinantes das variabilidades do mercado, e não o contrário. Barney (1991) afirma que este modelo, comparado ao anterior – visão orientada pelo ambiente externo - substitui dois pressupostos alternativos em análise de fontes de vantagem competitiva: primeiro, que as empresas podem ser heterogêneas nos recursos estratégicos que controlam e, segundo que, por serem recursos específicos de uma indústria, a heterogeneidade pode ser de longa duração, o que se torna uma característica mais difícil de ser imitada pelos concorrentes, Diferente dos recursos externos do ambiente, que seriam homogêneos a todas as organizações cujos segmentos fossem semelhantes os recursos internos possuem características heterogêneas e idiossincráticas. Isso possibilita que a organização crie estratégias competitivas menos genéricas para competir no mercado, uma vez que está utilizando recursos mais particulares (PETERAF, 1993).

A visão baseada em recursos refere-se não apenas à utilização das características do capital humano, mas também, à otimização dos recursos organizacionais de diferentes tipos (humanos, físicos, tecnológicos, financeiros) e de processos organizacionais (BARNEY, 1991). Tais recursos são, tradicionalmente, divididos entre tangíveis e intangíveis. Por recursos tangíveis compreende-se àqueles que são mais facilmente observáveis e geralmente incluem recursos físicos e humanos. Os recursos intangíveis referem-se aos recursos mais difíceis de identificar e quantificar, pois estão relacionados, geralmente, aos recursos de conhecimento organizacional (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011).

Neste caso, ao invés das estratégias serem guiadas de “fora para dentro”, por intermédio das regras ditadas pelo ambiente externo, há a focalização no desenvolvimento de recursos operacionais de uma empresa, com o objetivo de alterar as regras de competição da mesma (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011). Com isso, o processo de competição no mercado se inverte na medida em que as estratégias deixam de ser desenvolvidas com base em informações externas e passam a ser determinadas pelos fatores organizacionais internos.

### **2.3 Visão relacional**

Com base em Zaheer e Bell (2005), as empresas podem explorar melhor seus recursos internos, ao posicionar-se adequadamente em uma rede de empresas. Nessa premissa pode-se fazer um paralelo, ainda que indireto, com ambas as visões: a visão baseada em recursos e a visão orientada pelo ambiente externo. A adoção de ambas as estratégias poderia permitir que a empresa utilize as vantagens de ambas as linhas estratégicas: a visão de fora para dentro – que possibilita um conhecimento maior do mercado e dos públicos com os quais as empresas se relacionam – e a visão de dentro para fora – que permite a utilização do conhecimento específico dos profissionais de dentro da organização como apoio para a definição da estratégia.

Nas indústrias em que há a junção de ambas as estratégias, um dos fatores-chave é o alinhamento entre os recursos externos e as capacidades internas. Considerando o conhecimento como um importante recurso estratégico interno, a capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990) torna-se fundamental nesse cenário competitivo.

É possível, nessa ideia de estratégia relacional, alinhar diferentes propostas de organizações: a capacidade de inovação e a de colaboração são dois exemplos. Ambas se inter-relacionam com a ligação entre as informações externas e o conhecimento interno no desenvolvimento de suas estratégias organizacionais. E ambas podem ser vistas tanto de maneira isolada, quanto complementar: enquanto a capacidade de inovação está relacionada à constante criação e desenvolvimento de

novos processos e produtos – com base no mercado e para o mercado (visão de dentro para fora e de fora para dentro) – a colaboração permite a criação de uma *network* maior com outros profissionais e organizações o que possibilita a realização de parcerias e o encontro de potenciais aliados e, conseqüentemente, uma maior troca de conhecimentos (ZAHEER; BELL, 2005).

### 3 Estruturas organizacionais

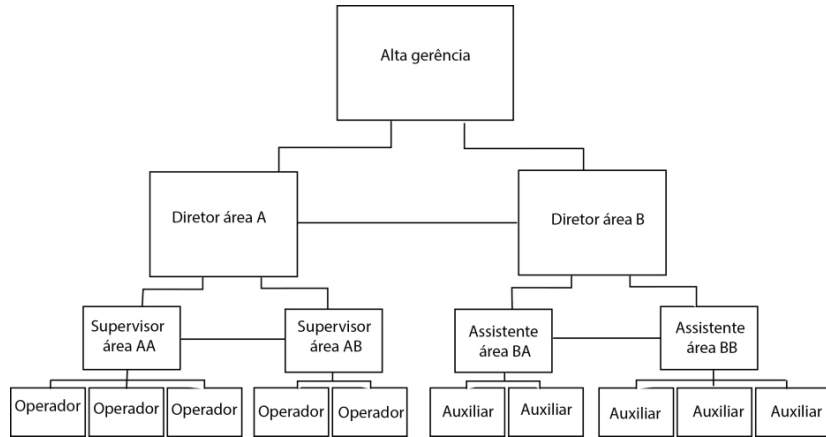
Retomando o conceito apresentado de Stoner e Freeman (1995), as estruturas organizacionais são a forma como as empresas se organizam internamente. A esta estrutura estão associadas funções de: 1) criar e reforçar relações de interdependência e poder; 2) desenvolver mecanismos para que metas sejam atingidas e produtos sejam desenvolvidos; e 3) estabelecer fluxos de comunicação interna (HALL, 1984; WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

As estruturas organizacionais podem ser ilustradas por meio de um organograma. Por ser a representação dos níveis hierárquicos e das relações de poder o organograma se relaciona diretamente com as estruturas da organização. A relação entre estrutura organizacional e organograma é oportunizada na medida em que ambos dizem respeito às características internas da organização (STONER; FREEMAN, 1995).

Tradicionalmente as estruturas organizacionais caracterizam-se por serem mais ou menos hierárquicas. Uma estrutura bastante hierarquizada permite o controle maior da organização e caracteriza-se pela definição rígida dos setores organizacionais. Neste tipo de estrutura, as relações de poder também são bem estruturadas e a comunicação organizacional acontece de cima para baixo. Esse tipo de empresa caracteriza-se pelo organograma partindo dos cargos da alta gerência, passando pelos cargos administrativos até chegar aos profissionais de base, conforme a Figura 1.



Figura 1: Estrutura hierárquica

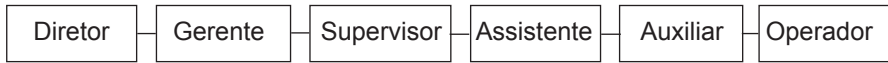


Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Conforme a Figura 1, os retângulos representam os cargos organizacionais. O desenho parte do maior cargo até o menor e as linhas retas verticais ilustram que há uma relação de interdependência, ou seja, um setor subordinado a outro é, automaticamente, interdependente a ele no que se refere ao seguimento de normas e regras organizacionais. As horizontais indicam um mesmo nivelamento estrutural dos setores e o nível de interdependência desses setores é menor, ou seja, há uma autonomia entre eles.

Quanto menor a diferenciação entre os setores organizacionais e mais flexíveis as relações de poder, menos hierarquizada é a estrutura organizacional. Há, então, a tendência de horizontalização da estrutura, quando os graus hierárquicos são alinhados a um mesmo nível estrutural. Nesse sentido, a estrutura de poder dos diferentes cargos é mais similar do que rígida e as relações e a maneira como comunicação organizacional é conduzida acontecem de forma lateral. Esse tipo de estrutura permite que o fluxo de comunicação aconteça de forma mais fluida e incentiva a troca de conhecimento e o relacionamento interorganizacional (CARLZON, 2005). Tal estrutura é ilustrada por organograma horizontal, com os cargos lado a lado em um mesmo nível organizacional, conforme Figura 2.

Figura 2: Estrutura horizontal

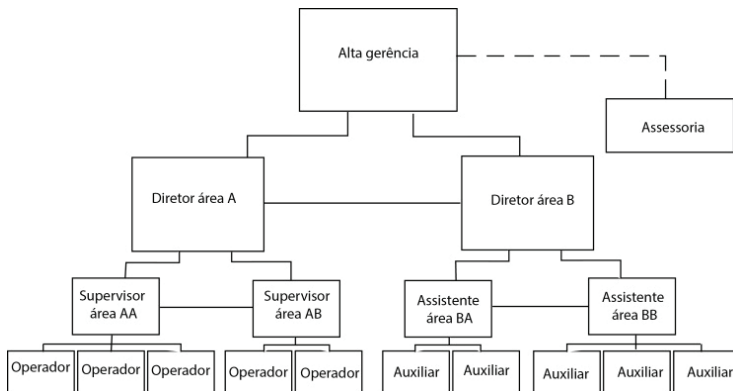


Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Na Figura 2, diferente da Figura 1, há apenas as linhas horizontais o que ilustra o nivelamento dos cargos e a comunicação horizontal. Como todos os setores estão em um mesmo nível, diminui-se a ideia de dominador e subordinado e o nível de poder está mais alinhado. Como não há níveis hierárquicos a autonomia dos setores é maior e a flexibilidade das estruturas, também.

Além disso, nesta estrutura, assim como na anterior, pode haver empresas terceirizadas, que são identificadas no organograma (Figura 3) por linhas pontilhadas. Em ambos os casos, as empresas não estão ligadas diretamente à organização, portanto, na ilustração é representada por uma linha tracejada, ligada com a administração estratégica. A diferença, é que, nas estruturas hierárquicas, essas empresas estão ligadas à alta gerência, uma vez que a troca de informações é maior com este setor da empresa. Já nas estruturas horizontais, elas podem estar relacionadas mais à direção da empresa, mas como há um nivelamento dos setores, ela se liga, também, às demais áreas (STONER; FREEMAN, 1995).

Figura 3: Empresas terceirizadas



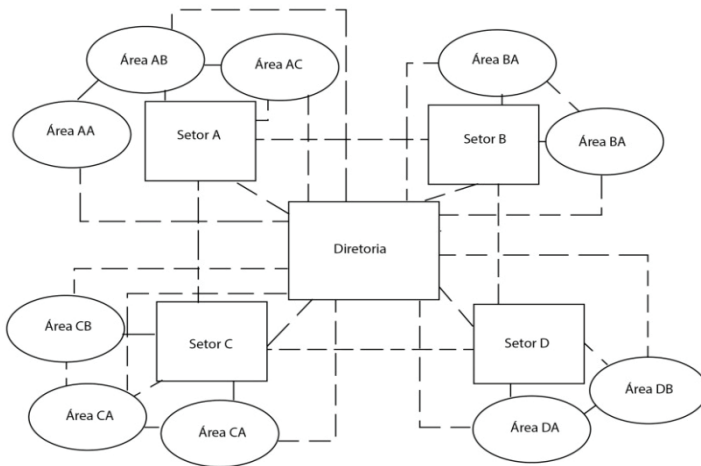
Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Há, também, as estruturas em rede. De acordo com Castells (2012) e Lima, Santini e Lisboa (2007), esses tipos de estrutura são constituídas por uma intersecção de segmentos e sistemas autônomos, interligados por meio de objetivos comuns. No que se refere às relações de poder, a estrutura em rede sugere a cooperação entre os indivíduos, o que predispõe uma hierarquia horizontal. Esse modelo é conduzido pelo relacionamento na comunicação e na cooperação. Quanto maiores, melhores e mais bem estruturadas as conexões, melhor se desenvolvem os fluxos de informações e de trocas de conhecimento (LIMA; SANTINI; LISBOA, 2007).

A descentralização do controle permite que o poder seja compartilhado por mais pessoas dentro da organização; a formação de uma estrutura hierárquica horizontal que diminui os níveis hierárquicos e equivalem os níveis de poder e autonomia e a promoção de uma comunicação lateral que facilita a troca de informações entre todos os níveis da organização e diminui as barreiras que possam atrapalhar a comunicação eficaz (CHANG; CHIANG, 2007; KHANDWALLA; MEHTA, 2004). Nesse tipo de estrutura, como o controle não acontece por meio dos níveis hierárquico, são criadas motivações e desafios para os funcionários, para compensar a ideia de diminuição de controle devido à estrutura flexível (FLORIDA, 2011). Essa estrutura se relaciona com o desenho de estrutura em rede, conforme Figura 4.

As relações são todas pontilhadas, não porque as empresas são terceirizadas, como nos casos anteriores, mas devido à autonomia de todos os setores. Além disso, essa estrutura propõe a relação entre todos os setores e níveis organizacionais sem mais uma estrutura de cima para baixo ou lateral, como anteriormente. A organização em rede é mais aberta e possibilita uma interação maior com o mercado, na medida em que não há um fechamento da estrutura: os setores estão inseridos dentro de uma estrutura adaptável conforme as necessidades tanto internas quanto externas.

Figura 4: Estrutura em rede



Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

## 4 Construção das hipóteses

### 4.1 Hipótese-base

Apartir do exposto, podem-se destacar as relações entre estratégias e estruturas: uma estrutura com estratégia relacional tende a ser mais aberta; a visão baseada em recursos acontece graças à interação dos indivíduos da organização; já a visão orientada pelo ambiente externo, tende a ter o foco em uma estrutura de absorção do conhecimento externo.

Hipótese 1: as estruturas organizacionais estão, direta ou indiretamente, relacionadas com uma das três correntes teóricas: visão orientada pelo ambiente externo, visão baseada em recursos ou visão relacional.

### 4.2 Hipótese: estrutura hierárquica e visão orientada pelo ambiente externo

Com base nas referências das estratégias organizacionais, tem-se que a visão orientada pelo ambiente externo propõe que o conhecimento

e informações relevantes estão concentrados no ambiente externo da organização e cabe a elas desenvolver a capacidade de captar estas informações, transformando-as em conhecimento e estratégias organizacionais internas (LAFFERTY; HULT, 2001; SANTOS, GOHR, VARVAKIS, 2011; SHAPIRO, 1988).

Estando as informações no campo externo da organização, acredita-se que o controle da internalização de tais informações seja interessante para que elas não se percam no ambiente interno da organização (BASADUR, 1990). Portanto, com o conhecimento é de fontes externas, a estrutura interna precisa adaptar-se para absorvê-lo, mas não necessariamente para trocar esse conhecimento internamente entre os setores e indivíduos da organização. O compartilhamento de informações e conhecimentos internos pode ser mais rígido, na medida em que o aspecto interno não faz parte do desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Pressupõe-se que as estratégias, neste caso, tendem a ser limitadas aos setores da alta gerência, uma vez que tendem a ser os responsáveis pela definição do planejamento macro da empresa (DAFT, 2008) e, portanto, os que possuem um acesso maior às informações e os conhecimentos externos. A estrutura de uma organização orientada pelo ambiente externo poderia, portanto, permanecer hierarquizada, uma vez que os recursos para o desenvolvimento das estratégias organizacionais são externos.

A estrutura hierarquizada pode se relacionar com esta linha, na medida em que tem os setores bem definidos e uma estrutura de cima para baixo, o que facilita o controle das informações do ambiente externo (STONER; FREEMAN, 1995). Ficaria ao cargo da alta gerência a absorção do conhecimento externo e o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Hipótese 2: a visão orientada pelo ambiente externo está relacionada a uma estrutura organizacional hierarquizada.

### 4.3 Hipótese: visão baseada em recursos e estrutura horizontal

A visão baseada em recursos, por sua vez, está relacionada com as capacidades internas para a definição de estratégias competitivas, buscando estratégias organizacionais mais difíceis de serem imitadas, uma vez que as capacidades utilizadas são próprias e específicas a cada organização. As principais fontes de informações e de conhecimentos estão dentro das organizações (PETERAF, 1993; SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011).

Como o conhecimento é interno e tem relação com os indivíduos da organização, pressupõe-se que a necessidade de interação seja maior. Parte-se da premissa de que um indivíduo sozinho não detém todo o conhecimento e de que o conhecimento organizacional pode aumentar na medida em que é compartilhado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Acredita-se, portanto, que esta linha de pesquisa estratégica contribua para o desenvolvimento de uma estrutura que favoreça o compartilhamento de informações e de conhecimento entre todos os indivíduos da organização.

O compartilhamento de conhecimentos e informações internas exige uma abertura maior da organização no que se refere à interação de seus indivíduos. Diferente da linha descrita anteriormente, uma estrutura hierarquizada não favorece essa comunicação interna, pois o compartilhamento de informações acontece de cima para baixo e isso limita os relacionamentos diretos entre diferentes setores, uma vez que estes setores estão subordinados a outros (CHANG; CHIANG, 2007; KHANDWALLA; MEHTA, 2004). Compatível com essas características pode-se citar a estrutura lateral, que consiste em um nivelamento maior entre todos os setores. Esse nivelamento permite uma maior troca de informações e de conhecimento entre os indivíduos, uma vez que há uma comunicação lateral, sem barreiras hierárquicas (CHANG; CHIANG, 2007).

Hipótese 3: a visão baseada em recursos está relacionada a uma estrutura organizacional horizontal.

#### 4.4 Hipótese: visão relacional e estrutura em rede

As estratégias relacionais propõem uma integração dos recursos externos e internos para o desenvolvimento da gestão organizacional. As informações externas, neste caso, são fontes que fornecem subsídios para compreender quais as expectativas dos consumidores e a realidade do ambiente no qual a empresa se insere. Tais informações são internalizadas e complementadas com recursos e conhecimentos internos para o desenvolvimento das estratégias organizacionais (ZAHEER; BELL, 2005).

Na medida em que a organização busca uma estratégia deste tipo, ela se torna mais atenta e aberta para as informações que estão em seu exterior, ao mesmo tempo em que busca aperfeiçoar os recursos internos, fazendo com que ambas as fontes de recursos se complementem e sejam base para a criação de estratégias. O benefício deste modelo está no alinhamento dos recursos internos às necessidades do consumidor e necessidades do mercado externo. Isso faz com que a empresa aproveite as informações de mercado, ao mesmo tempo em que cria e compartilha conhecimentos únicos internamente, o que, como visto na linha de visão baseada em recursos torna o conhecimento mais difícil de ser imitado (ZAHEER; BELL, 2005).

Pressupõe-se que essa relação com ambos os tipos de ambiente e, conseqüentemente, com seus diferentes públicos em busca de múltiplas fontes de informação e do alinhamento dos conhecimentos se relacione com uma estrutura em rede. Este tipo de estrutura caracteriza-se por ser uma estrutura aberta que permite o diálogo entre todos os indivíduos da organização e com seu ambiente externo. Aqui a comunicação e a troca de conhecimento não acontecem de forma unidirecional como nas anteriores – que era de cima para baixo ou lateralmente –, mas sim de maneira múltipla sem, necessariamente, uma direção exata. A rapidez da troca de informações e a teia de interconexões entre os indivíduos da organização e com o ambiente externo é o que caracteriza a estrutura em rede (LIMA; SANTINI; LISBOA, 2007).

Hipótese 4: estratégias relacionais estão relacionadas a uma estrutura organizacional em rede.

## 5 Metodologia

Este trabalho se utiliza de um estudo de casos múltiplos uma vez que analisa com profundidade mais de um objeto de estudo – no caso três empresas distintas – com enfoque em uma área específica, envolvendo a estratégia e a estrutura das organizações (YIN, 2001).

A abordagem que caracteriza a pesquisa refere-se a uma abordagem qualitativa, por considerar a “relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e, portanto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que se ocupa, basicamente, com a análise de mensagens, cumprindo com os requisitos de sistematicidade e confiabilidade (FONSECA; JÚNIOR, 2008). Trata-se de uma pesquisa com análise descritiva que busca compreender a relação entre os temas centrais citados anteriormente. As categorias de análise estão expostas no Quadro 1

Quadro 1. Categorias de análise do estudo

<b>Linha estratégica</b>	<b>Visão orientada pelo ambiente externo</b>	<b>Visão baseada em recursos</b>	<b>Visão relacional</b>
Categorias de análise procuradas	Relevância das informações do mercado para a estratégia	Estratégia emergente, determinada pelo aprendizado. Recursos internos (experiência, talentos, capacidades) são importantes para a estratégia	Baseada na colaboração entre os <i>stakeholders</i> , informação estratégica refere-se aos papéis dos parceiros.
<b>Estruturas organizacionais</b>	<b>Estrutura hierárquica</b>	<b>Estrutura horizontal</b>	<b>Estrutura em rede</b>
Categorias de análise procuradas	Centralização das informações e decisões nos níveis mais altos	Autonomia para ação, poucos níveis hierárquicos, troca de conhecimento tácito de forma lateral	Flexibilidade quanto aos papéis, fluxos de informação dependentes de cada situação. Interdependência. Decisão tomada em conjunto. Transcende as fronteiras organizacionais.

Fonte: elaborado pelos autores (2014).



Como técnicas de pesquisa, **têm-se** a observação direta intensiva que consiste na realização de observação acompanhada de entrevistas (PRODANOV; FREITAS, 2013) e, como instrumentos, a observação não participante nas três empresas pesquisadas e nos respectivos setores específicos, além das entrevistas semiestruturadas, que consistem em levantamento de dados primários, a partir de perguntas pré-estabelecidas, mas abertas, o que possibilita ao pesquisador explorar mais amplamente algumas das questões do roteiro.

A pesquisa foi aplicada em três objetos de estudo, cada qual possuindo uma estrutura organizacional diferente: uma indústria de calçados tradicional da região do Vale do Sinos, cuja estrutura organizacional é hierarquizada; em uma companhia de Teatro da mesma região, a qual possui uma estrutura lateral; e em uma assessoria cultural, também do Vale do Sinos, que possui uma estrutura em rede. A coleta de dados foi feita entre os dias 1 e 10 de dezembro de 2014 e as entrevistas foram realizadas com o gerente geral da indústria de calçados, o representante legal da companhia de teatro e a sócia da empresa de assessoria cultural.

Os objetos de estudo foram escolhidos por representarem os critérios de adequação das estruturas com base nos três modelos abrangidos pela pesquisa: hierárquico, lateral e em rede. Essa comparação dos modelos com as indústrias em si, aconteceu por meio de pesquisa online e documental, com base em relatórios internos das empresas pré-definidas. **A análise desta relação das empresas com as estruturas é detalhada** posteriormente, pois também serve de subsídio para a comparação com as estratégias internas utilizadas por elas.

## 6 Análise das empresas objetos de estudo

As entrevistas contemplavam a descrição da estrutura organizacional, a descrição das estratégias organizacionais, a forma como tais estruturas contribuía ou prejudicavam o desenvolvimento das estratégias adotadas e a possibilidade de alterações na estrutura.

## 6.1 Indústria de calçados

Iniciando pela indústria de calçados, ela é basicamente uma indústria tradicional com mais de 20 anos no mercado de atuação. A sua estrutura é bem definida por setores que possuem tarefas específicas. A empresa não possui um organograma formal, mas após uma visita guiada pelos setores foi possível observar indícios de uma estrutura hierarquizada: a divisão dos setores em salas fechadas, nas quais as mesas estavam organizadas de acordo com as funções, a identificação por crachás de cargos de chefia dos setores de produção, o uso de avental pelos setores de produção, não obrigatório aos chefes de setor e aos setores administrativos. Em estruturas desse tipo, os níveis de poder estão bem definidos e as decisões estratégicas ficam concentradas na alta gerência (STONER; FREEEMAN, 1995). Isso foi confirmado com a coleta de dados, por meio da resposta acerca da estrutura organizacional. De acordo com o respondente, a empresa possui uma definição bem estruturada de cargos e, para cada um deles, funções pré-estabelecidas. São pré-estabelecidos, também, os cargos de poder da organização: pessoas mais operacionais são supervisionadas por gerentes do setor, que, por sua vez, respondem ao diretor da empresa. A comunicação formal da empresa com seus funcionários concentra-se em um setor específico, responsável por repassar a todos os demais setores informações de trabalho e, por vezes, da alta gerência. Os setores são estruturados com base no processo de criação e desenvolvimento do calçado e os setores que não estão ligados diretamente a este processo são considerados setores de apoio, como o setor de recursos humanos e de administração.

Quanto à sua estratégia, a empresa é discreta e não responde detalhadamente sobre qual linha segue, mas oferece alguns indícios dessa questão. Por ser uma indústria de moda, como é tradicional do setor, os produtos são produzidos com base em tendências universais, geralmente determinadas pelo ambiente de moda internacional. Pessoas envolvidas com o gerenciamento estratégico da empresa e com a criação dos produtos viajam frequentemente para os grandes polos da

moda internacional, participando de feiras e eventos. O setor de criação também é responsável pela pesquisa de tendências em referências *on-line* e físicas: *sites*, revistas, portais. A busca por tendências regionais também é feita com base em pesquisa do comportamento do consumidor, disponibilizada em versão *on-line* a cada ano. Além disso, a marca já fez parcerias com “blogueiras” de moda e artistas para o desenvolvimento de alguns de seus produtos. Outra forma de buscar informações estratégicas é por meio de análise de dados de vendas anteriores. A comunicação da marca também é feita com base em pesquisas com os consumidores e fornecedores, públicos estratégicos e externos da organização. As pesquisas são feitas de uma a duas vezes por ano. Conversas informais com os públicos da marca em feiras e eventos também contribuem para o levantamento de informações.

Ainda de acordo com o entrevistado, as estratégias organizacionais são focadas no produto, portanto, há uma constante busca de informações externas para a identificação de novos mercados, novos produtos e novas formas de comunicação. Como grande parte das decisões está relacionada às estratégias no produto, o posicionamento da empresa se define de acordo com as respostas do mercado a respeito do que vem sendo desenvolvido até então e de quais estratégias serão utilizadas. Em resumo, é o mercado que determina as tendências para as quais a empresa direcionará seus produtos e sua estratégia.

Com base nessas informações, nota-se que a linha estratégica que mais se relaciona com a empresa em questão é a visão orientada pelo ambiente externo, embora elementos do ambiente interno e de rede também possam ser observados. Isso se justifica devido ao fato de que grande parte da orientação da empresa – principalmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e ao posicionamento – está alinhada a tendências de moda universais e com foco no cliente. A linha estratégica orientada para o mercado se relaciona, justamente, com a orientação da organização de fora para dentro (LAFFERTY; HULT, 2001; SHAPIRO, 1988). As estratégias **são adaptadas** principalmente conforme as necessidades do ambiente no qual a empresa se insere

e é neste ambiente que a empresa busca informações, tendências e subsídios para a criação de novas estratégias organizacionais.

Quando questionado sobre a relação da estrutura com a estratégia utilizada, a resposta foi de que ela se adapta bem com as necessidades da empresa, pois consiste em uma estrutura bem organizada, que facilita o controle de todas as etapas do processo produtivo e das estratégias impostas. De acordo com o entrevistado, como as decisões se concentram na alta gerência e a partir dela são repassadas para os demais setores. É necessária uma estrutura menos flexível para garantir o controle sobre a implementação da estratégia. Por outro lado, o entrevistado acredita que outra estrutura, com maior flexibilidade, poderia prejudicar o sigilo que existe com relação a algumas dessas estratégias, uma vez que tudo se concentra na alta gerência e é de lá que são fornecidas aos demais apenas as informações relevantes: há informações estratégicas que não podem ser repassadas, pois são sigilosas.

## **6.2 Companhia de Teatro**

A Companhia de Teatro também está no mercado há mais de vinte anos e foi uma das primeiras empresas focadas em cultura em sua região. Atualmente, há diferentes linhas de trabalho que consistem na venda de espetáculos; na produção do Teatro privado, com a realização de espetáculos e eventos; no desenvolvimento de projetos via leis de incentivo e na venda de DVDs e livros de seus espetáculos produzidos de maneira independente.

A estrutura da empresa é enxuta e possui, ao todo, seis funcionários. Cada funcionário é responsável por uma das linhas citadas acima, além de um setor administrativo e produção de textos teatrais. De acordo com o representante legal da Companhia, cada setor desenvolve suas ações de forma autônoma. Contudo, os setores são interdependentes, uma vez que há a necessidade de alinhamento de todos os projetos. A estrutura, entretanto, não é aderente ao modelo hierárquico, pois os funcionários são independentes para tomar decisões cabíveis aos

respectivos setores: todos estão, relativamente, em um mesmo nível organizacional.

Pode observar-se que a comunicação na empresa acontece de maneira lateral e todos possuem liberdade para se expressar: não há um setor específico para repassar informações para os demais. A troca de informação acontece de maneira direta entre todos os funcionários, incluindo o representante da empresa. Também não há uma estrutura de poder definida, pois aparentemente, todos possuem domínio sobre si e sobre o desenvolvimento do seu trabalho. Tais características são compatíveis com as de uma estrutura lateral: nivelamento das funções e comunicação lateral facilitando a troca de informações (CARLZON, 2005).

Quanto à estratégia, apesar do entrevistado informar que não há uma estratégia bem definida, pode-se inferir que o planejamento de ações é feito internamente, com base nas informações coletadas. O entrevistado afirmou estar em constante busca por um modelo ideal de gestão e que o desenvolvimento de estratégias se dá por meio de um planejamento interno, que é colocado em prática. O modelo utilizado baseia-se no de aprendizado: as ideias que funcionam são mantidas e as que não se mostram efetivas, descartadas, relacionando-se com o conceito de estratégia emergente proposto por Mintzberg (1985) que a define pelos padrões conseguidos apesar ou na ausência de intenção. As estratégias existentes – ainda que não legitimadas como estratégias pela empresa – são definidas com base nos conhecimentos do dono da empresa e de seus funcionários. Além da criatividade, de acordo com o entrevistado, também são levadas em consideração, na criação de novos modelos de negócios, a experiência dele com modelos anteriores e as capacidades de cada um dos funcionários em executar as tarefas planejadas. Essas características se relacionam com a visão baseada em recursos, que busca nas fontes internas o conhecimento para a formulação de estratégias.

A respeito da relação entre estrutura e estratégia, a pergunta foi reformulada para a forma como o desenvolvimento do modelo de negócios se relaciona com a maneira como estão organizadas

as funções. As respostas giram em torno de que, como o modelo é repensado de acordo com as tentativas e erros, os funcionários devem buscar, constantemente, a troca de informações e conhecimentos entre si e, por isso, cada um possui uma tarefa de acordo com sua capacidade e conhecimento em desenvolvê-la. As capacidades internas, somadas às ideias e experiências de cada um, ajudam a desenvolver as estratégias que serão utilizadas pela empresa.

Essas características também corroboram com a estratégia baseada em recursos, que consiste na utilização do conhecimento específico interno para o desenvolvimento das estratégias (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011). Aqui, essa linha também se relaciona com a estrutura horizontal da empresa, que de acordo com a fonte interna, essa é uma forma de organização que facilita a troca de informações necessárias que fornecem subsídios para o desenvolvimento de tais estratégias. É uma estrutura fechada, pois, apesar de receber as informações externas, elas são pouco utilizadas no desenvolvimento das estratégias e mais úteis para a validação do êxito das estratégias que foram desenvolvidas internamente e que são testadas no mercado.

Questionado sobre a possível mudança de estrutura organizacional, mantendo a mesma estratégia, o entrevistado respondeu que é possível, mas pouco provável. Ele argumenta que uma estrutura mais nivelada possibilita a troca de informações necessárias para o desenvolvimento das estratégias: uma boa ideia pode acontecer a qualquer momento e, por isso, flexibilizar as relações internas permite que as ideias não se dispersem. Ainda assim, certo controle é necessário e, de acordo com ele, o modelo de estrutura utilizado fornece isso, pois o fluxo de informações limita-se ao ambiente interno.

### **6.3 Assessoria cultural**

A assessoria cultural pesquisada possui cerca de cinco anos de atuação no Vale do Sinos, Rio Grande do Sul. A empresa trabalha por projetos: a assessoria atende setores públicos e privados e, basicamente desenvolve projetos culturais. A equipe, portanto, também é contratada

por projetos, de acordo com as necessidades de cada tipo de cliente. Além disso, não há uma estrutura organizacional fixa, o trabalho dos indivíduos é feito de maneira remota. Eventualmente, há reuniões em espaços físicos pré-definidos, nos quais as equipes de determinado projeto se encontram, seja para a realização de *brainstorming*, para a definição de novas ideias ao projeto ou para o fechamento do projeto em questão.

A única estrutura fixa refere-se aos idealizadores que são, também, quem prospecta os clientes e busca os profissionais. Além de clientes finais, a empresa também capta recursos e desenvolve projetos via leis de incentivo. De acordo com a idealizadora da empresa, uma estrutura flexível torna possível a definição das pessoas mais aderentes para cada trabalho, o que gera a otimização de recursos, uma vez que, para cada novo trabalho, há a busca por profissionais que possam desenvolvê-lo da melhor forma. Ainda de acordo com ela, é possível que um profissional seja muito competente no desenvolvimento de uma arte gráfica necessária para a divulgação do projeto, mas o mesmo profissional pode não ser tão competente na realização de ações de divulgação. Isso acontece porque as atividades diferentes que envolvem o desenvolvimento de um projeto demandam capacidades e perfis de profissionais distintos. A estrutura mais flexível permite, justamente, a escolha de profissionais de acordo com o perfil e as necessidades do projeto (KHANDWALLA; MEHTA, 2004). Tais características, para a sócia, permitem que os recursos internos e externos sejam utilizados de maneira estratégica com foco no desenvolvimento de cada projeto. Essas características se relacionam com visão relacional, caracterizada pelo alinhamento entre os recursos externos e as capacidades internas (ZAHEER; BELL, 2005).

Quanto à comunicação, pode-se observar que acontece de todas as formas, entre todos os envolvidos com o projeto e com o ambiente externo, principalmente, com os clientes, na medida em que a proximidade entre cliente e empresa é significativa. Tais características condizem com as características de uma estrutura em rede: organização aberta, que trabalha por projetos, comunicação em rede, cujas relações

e o trabalho também são oportunizados por meio da tecnologia remota (CASTELLS, 2012).

Referente à estratégia utilizada pela empresa, a entrevistada afirmou que se pode resumir em *network*: é uma junção de prospecção de clientes, com a adaptação dos projetos e das estratégias acordo com as necessidades dos clientes e a prospecção de colaboradores de acordo com as habilidades técnicas e do conhecimento de cada um dos indivíduos que trabalham no projeto. A absorção de informações tanto internas, das equipes dos projetos, quanto externas, dos públicos de fora da organização é fundamental para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

No que se refere à relação da estrutura em rede com a estratégia relacional na respectiva empresa, a entrevistada afirmou que esta estrutura facilita o desenvolvimento de sua estratégia na medida em que permite uma troca maior de conhecimento e de informações, por meio de diferentes fluxos. A interconexão dos indivíduos fornece o subsídio para o desenvolvimento de estratégias colaborativas. Como todos os indivíduos possuem o mesmo poder, eles permanecem conectados não por uma relação de poder, mas pelo comprometimento no projeto a ser desenvolvido (KHANDWALLA; MEHTA, 2004). Ela ainda argumentou que, com tal estrutura, ela consegue gerenciar o relacionamento com todos os agentes sem, necessariamente precisar controlá-los de forma direta. O controle, neste caso, acontece por meio de metas e prazos pré-estabelecidos.

Questionada sobre uma mudança de estrutura, devido à estratégia, ela comenta que não acredita que aconteça, pois esta estrutura se adapta bem com a sua necessidade de *network*. Ela argumenta, ainda, que da maneira como está organizada, consegue manter a dinamização das estratégias, necessárias. Uma vez que cada projeto possui uma necessidade e um cliente diferentes, a estrutura utilizada consegue adaptar as estratégias da empresa para cada um de seus projetos.

Em síntese, portanto, pode-se observar que cada empresa possui uma forma ou estrutura organizacional diferente. Observou-se, também,



que a estrutura organizacional está relacionada com a visão estratégica adotada pela empresa, na medida em que ela facilita o desenvolvimento das estratégias. Esse resultado responde ao problema central e ao objetivo geral da pesquisa que consistiram em compreender a relação das estratégias organizacionais com a estrutura vigente da organização. Com isso, a pesquisa, também mostrou que é possível sim, a relação entre as estratégias e a estrutura organizacional no ambiente competitivo contemporâneo. As empresas buscam organizar-se de modo a facilitar a maneira como elas desenvolvem suas estratégias. Isso afirma a hipótese 1 adotada na pesquisa da possível relação entre estratégias e estruturas organizacionais.

O estabelecimento de relações mais específicas entre estruturas e estratégias também são resultado deste estudo. No caso da indústria calçadista, a empresa organizava-se principalmente de modo hierárquico e suas estratégias alinhavam-se mais especificamente com a visão orientada pelo ambiente externo. A partir disso, observou-se que esta visão exigia uma estrutura mais aberta para as informações externas e com um controle maior das estruturas internas. Por ser uma estrutura hierarquizada, a comunicação interna acontecia de maneira vertical e as informações mais relevantes dependiam de um setor para ser transmitidas pela empresa e isso permitia um controle maior da organização. Por outro lado, gerentes e diretores tinham fácil acesso a conhecimentos externos, devido à participação em feiras e eventos nacionais e internacionais. Destas informações obtidas no mercado, elaborava-se o planejamento estratégico da organização. Isso afirmou a hipótese 2 que consistia em pressupor uma relação entre a visão orientada pelo ambiente externo e a estrutura hierárquica.

No segundo caso, a empresa não possuía uma estratégia formalizada, mas possuía ações estratégicas determinadas previamente pelos indivíduos da organização. A hipótese correspondente a este caso era de que uma visão baseada em recursos se relaciona fortemente com uma estrutura lateral. Observou-se nesta empresa que, de fato, havia uma estrutura lateral, uma vez que todos os indivíduos estavam em um mesmo nível hierárquico e cada um era responsável por uma

área distinta. Observou-se, também, que a comunicação era facilitada entre todos, pois não havia restrições hierárquicas para a troca de informações e conhecimentos. Quanto à estratégia, a empresa estava mais próxima da visão baseada em recursos, na medida em que todo o planejamento era feito de dentro para fora, com base no conhecimento interno da empresa. Essa hipótese, portanto, também se confirma, na medida em que a estrutura horizontal facilita a troca de informações e conhecimentos necessários para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Por fim, o terceiro caso, que se relacionava com a hipótese de que as estratégias relacionais relacionavam-se com a estrutura em rede. A empresa em questão possuía, de fato, uma estrutura em rede, pois sua equipe de trabalho alterava-se de acordo com os projetos. De acordo com a entrevista, as informações externas forneciam subsídios para que a empresa adaptasse suas estratégias com base em cada projeto e as informações internas contribuía no desenvolvimento das estratégias dos projetos, com a troca de conhecimentos de diversas áreas. Como as equipes são remotas, a escolha delas parte do princípio de adequação do perfil de cada profissional e do tipo de projeto. O desenvolvimento dos projetos acontece de forma colaborativa, entre os indivíduos que se engajam para o desenvolvimento do projeto e entre outras empresas do segmento cultural que se envolvem para a realização do mesmo. Essa hipótese se confirma em partes, pois a colaboração, neste caso está mais relacionada com fornecedores do que com uma colaboração voluntária. Entretanto, acontece que, por haver um *networking* bastante forte, devido à estrutura em rede, há, também, por vezes, o engajamento voluntário de indivíduos e empresas no desenvolvimento estratégico do projeto.

## 7 Conclusão

São distintos os fatores que podem ser levados em consideração no momento da criação das estratégias organizacionais. As informações obtidas no ambiente externo, um melhor aproveitamento dos recursos

internos, os relacionamentos com outras organizações e o alinhamento com a missão e visão da empresa são exemplos desses fatores. Nos estudos de gestão, identificaram-se três deles que trazem essas características como base para a fundamentação da gestão estratégica organizacional: visão orientada pelo ambiente externo, visão baseada em recursos, estratégias relacionais. Conforme visto ao longo da pesquisa, a visão orientada pelo ambiente externo possui como central a definição de estratégias a partir do seu ambiente externo; já a baseada em recursos, otimiza as fontes internas para o desenvolvimento de suas estratégias. Por fim, as estratégias relacionais, buscam ambos os recursos – externos e internos. Essas estratégias, entretanto, não estão isoladas no ambiente organizacional. Elas interagem com outros fatores. Um destes fatores é a estrutura organizacional, tema abordado pelo estudo. Tais estruturas podem ser mais ou menos flexíveis e agem como uma forma de organização interna da empresa e como facilitadores da execução das estratégias utilizadas pela organização, conforme mostrou o estudo.

A relação que se viu na prática, foi que, para a indústria de calçados, a visão orientada pelo ambiente externo é sustentada por uma estrutura aberta para as informações externas e mais fechada para o público interno. Para a companhia de teatro, a estratégia de tentativa-erro, com base nas informações internas, relaciona-se com a estratégia baseada em recurso e com uma estrutura mais nivelada internamente e mais fechada para o ambiente externo. Por fim, a assessoria cultural, baseada em *network*, associa-se com a visão relacional na medida em que se utiliza dos recursos internos e externos para o desenvolvimento por projetos. Para essa empresa, a estrutura utilizada é a em rede, que possibilita uma comunicação mais fluida entre públicos internos e externos.

Essa pesquisa contribui, tanto para a academia, quanto para as organizações, no âmbito de conexão de conceitos das diferentes áreas da organização – no caso, estratégica e estrutural – e de sua aplicação prática nas empresas contemporâneas. Isso possibilita uma visão macro de causa/efeito das estratégias utilizadas, pela organização e de sua

implicação no ambiente interno. As empresas, a partir do estudo, podem verificar se, de fato, a estrutura utilizada tem facilitado e contribuído de forma efetiva com as estratégias organizacionais e desalinhamentos podem ser identificados a partir disso.

As limitações do estudo referem-se, principalmente, à amostra de pesquisa, limitada a três empresas. Um estudo mais amplo poderia contribuir com outras relações possíveis entre as estratégias e estruturas utilizadas por empresas de diferentes setores. Além disso, por não ser uma relação utilizada com frequência em estudos acadêmicos, ela também não é clara para os gerentes das organizações. Isso fez com que o roteiro de entrevista fosse modificado caso a caso, dificultando a utilização de perguntas-padrão, uma vez que algumas delas precisaram ser reformuladas.

Em estudos futuros, sugere-se, não apenas a aplicação destas mesmas hipóteses em empresas de diferentes ramos e estruturas. Com uma maior amostragem de pesquisas seria possível verificar se, de fato, a relação entre estruturas e estratégias existe, como no caso das empresas pesquisadas neste artigo. Sugere-se, ainda, outros estudos que proponham em empresas de diferentes ramos como também novas relações para as estratégias organizacionais, permitindo que elas sejam vistas, não de maneira isolada, mas de forma integrada a outras características organizacionais, como foi o caso da estrutura nesta pesquisa e como pode ser o caso da cultura organizacional, ou outros fatores organizacionais em pesquisas futuras.

## Referências

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Columbia, SC, v. 17, n. 1, p.99-120, March, 1991.

Basadur, M.S.. **Impacts and outcomes of creativity in organizational settings**. In ***The emergence of a discipline: Nurturing and developing creativity***.. (Editors: Isaksen, S.G., Murdock, M.C., Firestein, R.L. and

Treffinger, D.J.), New York: Ablex, v. 2, n.2, Chapter 12, pp 278-313, 1993.

CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. São Paulo: Sextante, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 2012.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANG, Wen-chih; CHIANG, Zun-Hwa. A study on how to elevating Organizational creativity of design Organization. In: IASDR07 – Internacional Association of Societies of Design Research the Hong Kong Polytechnic University, 12, 2007, Hong Kong. **Anais...** Hong Kong: Polytechnic University, 2007, p.1- 24. Disponível em: <<http://www.sd.polyu.edu.hk>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

CHANG, Wen-chih; CHIANG, Zun-Hwa. A study on how to elevating Organizational creativity of design Organization. **International Journal of Innovation Management**. Hong Kong, v. 12, n.. 4, p. 699–723, Dec., 2008.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly, Universidade de Michigan, EUA**, v. 35, n. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, p. 128-152, Mar. 1990.

DAFT, Richard. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerencial seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas 2008.

FLORIDA, Richard. **A Ascensão da Classe Criativa e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano.** Porto Alegre: L&PM, 2011.

GHEMAWAT, Pankaj; COLLIS, David J.; PISANO, Gary P.; RIVKIN, Jan W. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, Richard H. **Organização:** estrutura e processo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos:** Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KHANDWALLA, Pradip; MEHTA, Kandarp. Design of Corporate Creativity. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Indian,** v. 29. n. 1, p. 13-28, January / March, 2004.

Barbara A.; Lafferty G.; Tomas M. Hult. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. **European Journal of Marketing,** Reino Unido, v. 35, n. 1/2, p.92-109, Sep. 2001.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; SANTINI, Rose Marie; LISBOA, Armando de Melo. Trabalho imaterial, produção colaborativa e economia da dívida na sociedade da informação. In: ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 8., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, Bahia: ENANCIB, 2007. p. 1-11.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. **The Academy of Management Review,** Briarcliff Manor, NY, v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul.1978.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and

Emergent. **Strategic Management Journal** (pre-1986), Malden, MA, v. 6, n. 3, p. 257, July-September, 1985.

PETERAF, Margaret A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Malden, MA, v. 14, n. 3, p. 179-191, March, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho científico acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana, VARVAKIS, Gregorio. Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gest.Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 791-808, dez. 2011.

SHAPIRO, Benson P. What the hell is 'market-oriented'? **Harvard Business Review**, Canadá, v. 66, n.1, p.119-25, Nov./Dec., 1988.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZAHEER, Akbar; BELL, Geoffrey G. Benefiting From network position: firm capabilities, structural holes, and performance. **Strategic Management Journal**, Malden, MA, v.26, n.1, p. 809–825, Sep. 2005.

Artigo recebido em: 13/01/2015

Aprovado em: 29/04/2015