

# Economia de Estratégia

Sexta Edição

Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer

Capítulo

Estratégia e Estrutura

# Estratégia e Estrutura

- A escolha da estrutura organizacional depende da estratégia de negócios da empresa
- Estrutura organizacional é:
  - como as tarefas críticas são divididas
  - como gerentes e funcionários tomam decisões
  - rotinas e fluxos de informação que apoiam operações

# Estrutura segue Estratégia

- Estrutura define a natureza dos problemas de agência da empresa
- A estrutura correta fornece aos trabalhadores informação, coordenação e incentivos para implementar a estratégia
- A importância da estrutura persiste mesmo com o crescimento da internet, da globalização e as mudanças demográficas da força de trabalho

# Formas Organizacionais

Um pequeno grupo de funcionários dentro de uma empresa pode ser organizado de várias maneiras

- Cada membro pode ser tratado como um indivíduo e ser recompensado de acordo com sua produção
- O grupo pode ser uma equipe autogerida com as recompensas individuais baseadas parcialmente ou totalmente no desempenho da equipe
- Hierarquia de autoridade pode ser usada com um membro do grupo coordenando e controlando as atividades

# Natureza das Tarefas & Formas Organizacionais

- Diferentes formas são eficazes em situações diferentes, dependendo da natureza das tarefas
- Quando as tarefas não requerem coordenação, funcionários podem ser tratados individualmente
- Quando coordenação é essencial e a contribuição individual é difícil de medir, utiliza-se abordagem de equipe

# Natureza das Tarefas & Formas Organizacionais

- Em grandes empresas pode ser necessária autoridade hierárquica
- Além de um certo tamanho, equipes autogeridas podem não ter um bom desempenho em coordenação
- A extensão do controle irá depender da gravidade dos problemas de agência e de custos de influência

# Hierarquia Complexa

- Grandes empresas tendem a ter vários grupos e vários níveis de agrupamento
- Hierarquias complexas são projetadas para abordar as duas questões seguintes:
  - Departmentalização
  - Coordenação e controle

# Limites Empresariais & Departmentalização

- As decisões da empresa em relação aos limites verticais e horizontais irá influenciar sua organização dos limites
  - Diversificando em uma nova área de negócio irá expandir o conjunto de agrupamentos formais
  - Decisão de terceirizar irá contrair a estrutura da empresa



# Departamentalização

- Grupos formais em grandes organizações podem ser baseados em
  - áreas funcionais,
  - áreas geográficas
  - Produtos
  - tipos de clientes e assim por diante
- A empresa deve decidir sobre as dimensões de organização com base em:
  - economias de escala e escopo
  - custos de transações
  - custos de agência

# Coordenação e Controle

- **A coordenação envolve:**
  - o fluxo de informação para facilitar as decisões que ajudam os objetivos da empresa
  - a distribuição dos direitos de decisão
  - autoridade de criação de regras dentro da organização
- **Escolhas de coordenação e controle afetarão tanto a eficiência técnica quanto a de agência**

# Coordenação, Controle e Eficiência Técnica

- Coordenação afeta a eficiência técnica pela provisão de informações necessárias para tirar partido das economias de escala e escopo
- Para alcançar melhorias na eficiência técnica, os direitos de tomada de decisão devem ser alocados àqueles que tem a melhor informação e mais oportunidades de exploração

# Coordenação, Controle e Eficiência de Agência

- A atribuição de direitos decisórios a indivíduos afetará a eficiência de agência uma vez que os tomadores de decisão terão a oportunidade de agir em benefício próprio
- O equilíbrio na atribuição de direitos decisórios deverá balancear as eficiências técnicas e de agência

# Abordagens para a Coordenação

- Uma empresa pode se organizar usando unidades de trabalho autônomas com decisões relacionadas controladas pelo gerente da unidade
- Uma abordagem comum é centros de lucro com metas de lucro alvo
- Metas de lucro podem não ser apropriadas, (P & D, por exemplo), nesse caso as unidades tornam-se centros de responsabilidade

# Abordagens para a Coordenação

- Ao invés de unidades autocontidas, uma empresa pode também organizar-se em unidades que tem relações laterais fortes
- Essas relações laterais podem ser formalizadas em estrutura (Organização matricial) ou podem permanecer informais
- Relações laterais tornam-se essenciais quando a coordenação entre grupos é necessária para explorar economias de escala/escopo

# Centralização e Decentralização

- Autoridade torna-se mais centralizada (decentralizada) com a movimentação das tomadas de decisões para níveis mais altos (baixos)
- É possível que uma empresa seja centralizada em certos aspectos e decentralizada em outros
- Por exemplo, em uma universidade as funções administrativas podem ser centralizadas, enquanto a função de ensino é decentralizada

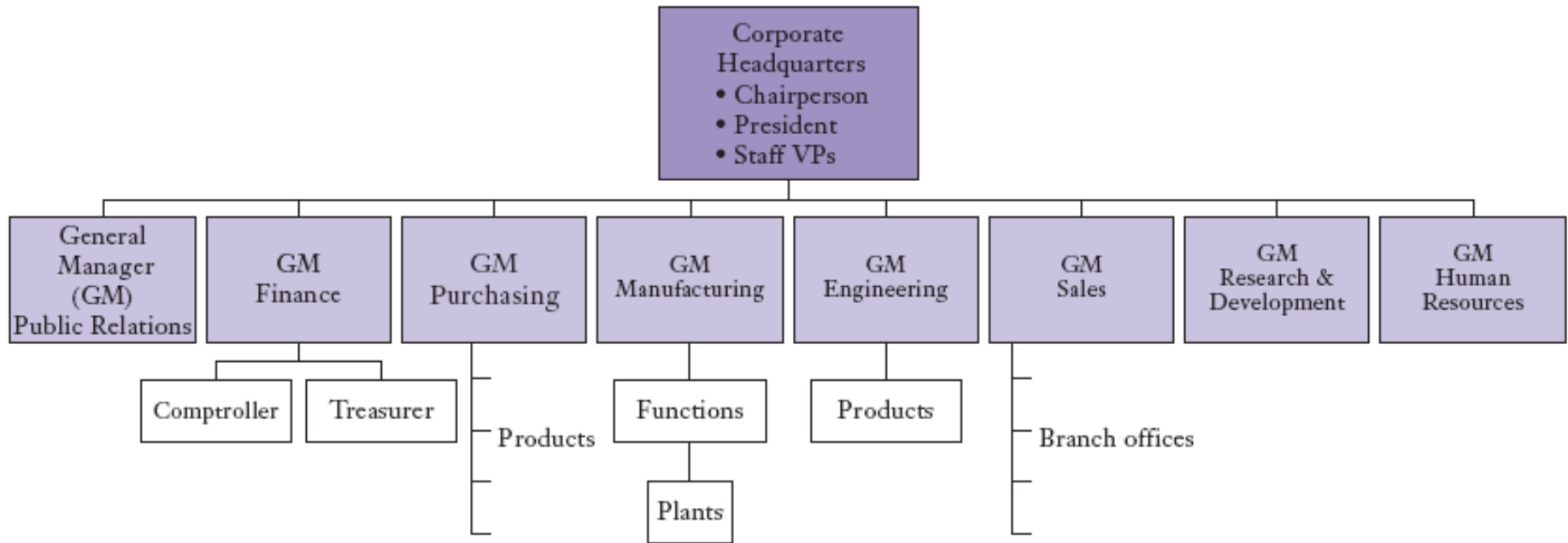
# Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de grandes empresas podem ser classificadas da seguinte forma:

- Estrutura funcional unitária (Forma-U)
- Estrutura multidivisional (Forma-M)
- Estrutura matricial
- Estrutura de rede



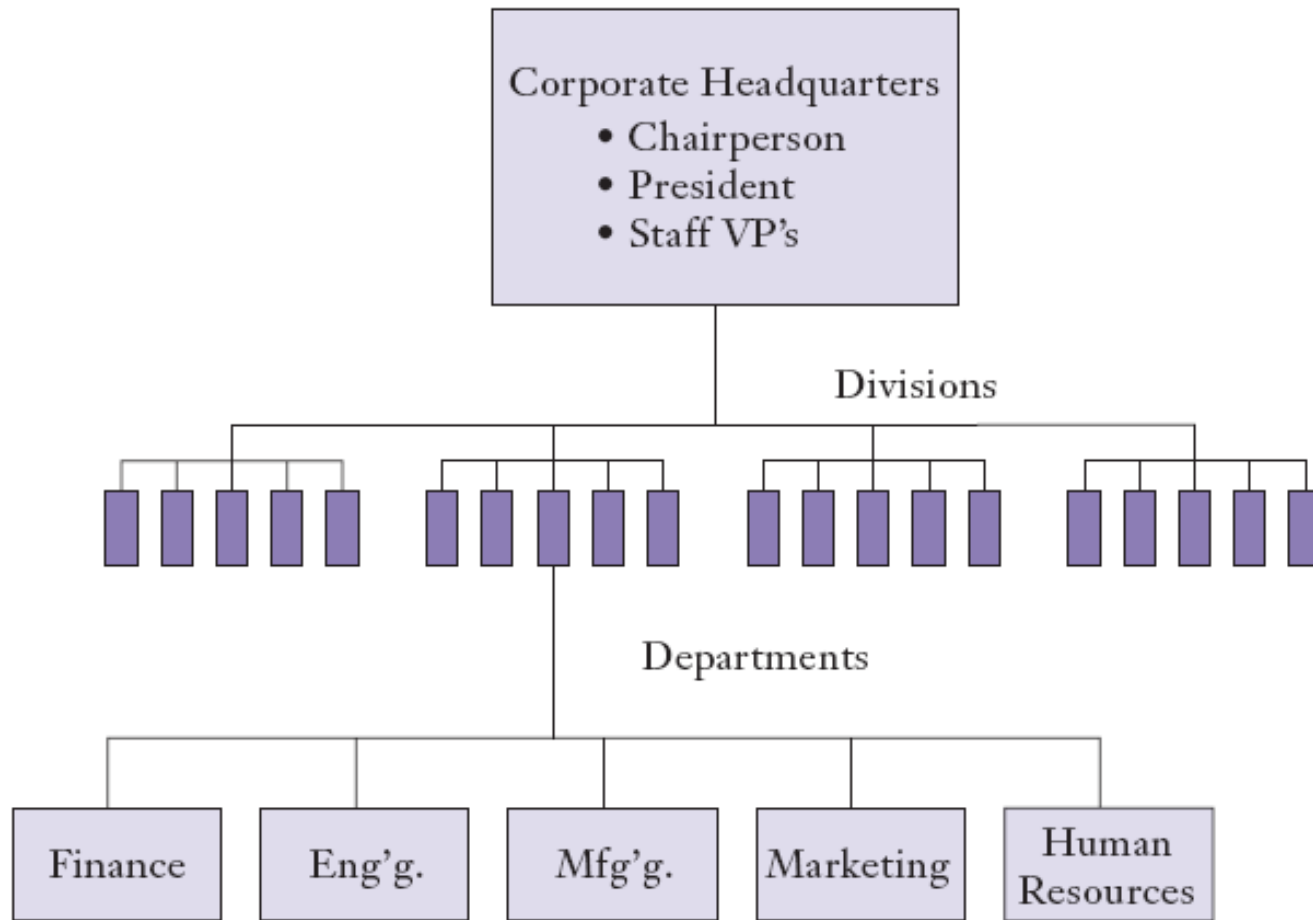
# Estrutura Funcional (Forma-U)



# Estrutura Funcional (Forma-U)

- Cada departamento na empresa é responsável por uma área funcional, como finanças ou marketing
- Forma-U promove o desempenho dentro do departamento, mas torna a **coordenação entre departamentos** difícil
- A estrutura funcional unitária é adequada para condições estáveis quando a **eficiência operacional** é a consideração principal

# Estrutura Multidivisional (Forma-M)



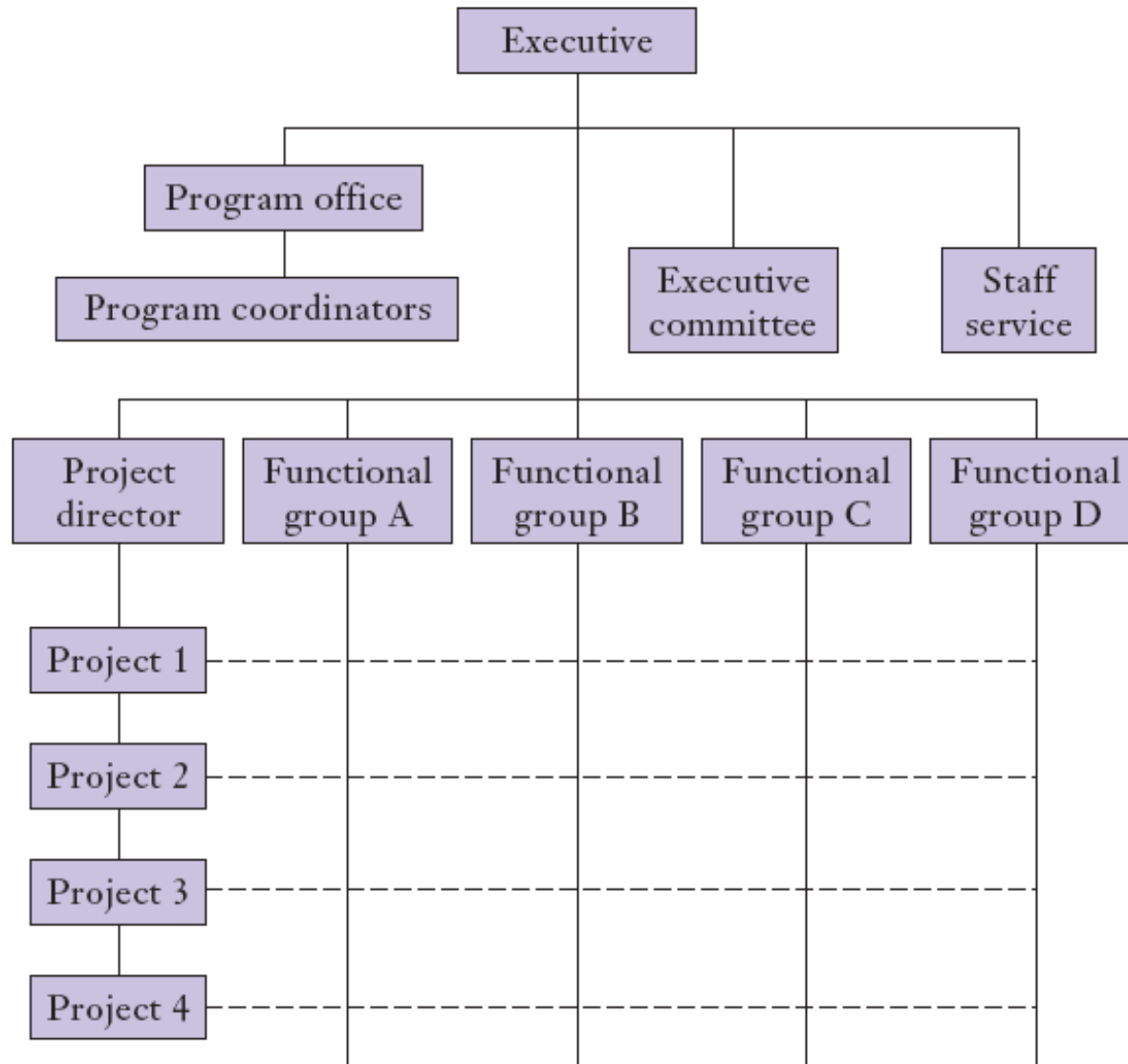
# Estrutura Multidivisional (Forma-M)

- A empresa multidivisional é organizada de acordo com dimensões como:
  - linha de produto
  - geografia
  - tipo de cliente
- Os gerentes das divisões serão responsáveis por decisões operacionais e a alta administração lida com decisões estratégicas

# Vantagens da Forma-M

- Medir a performance de divisões é mais fácil na Forma-M
- Regimes de pagamento por performance são mais fáceis de implementar (compensação dos gerentes)
- Gerentes de divisão competem por fundos nos mercados capitais internos com base em seu desempenho operacional passado

# Estrutura Matricial



# Estrutura Matricial

- Uma empresa que usa uma estrutura matricial é organizada ao longo de duas (ou mais) dimensões, por exemplo, linha de produtos e geografia
- Em uma matriz bidimensional, um funcionário pertence a duas hierarquias e tem dois chefes
- As demandas de dimensões concorrentes deve ser aproximadamente igual

# Vantagens da Estrutura Matricial

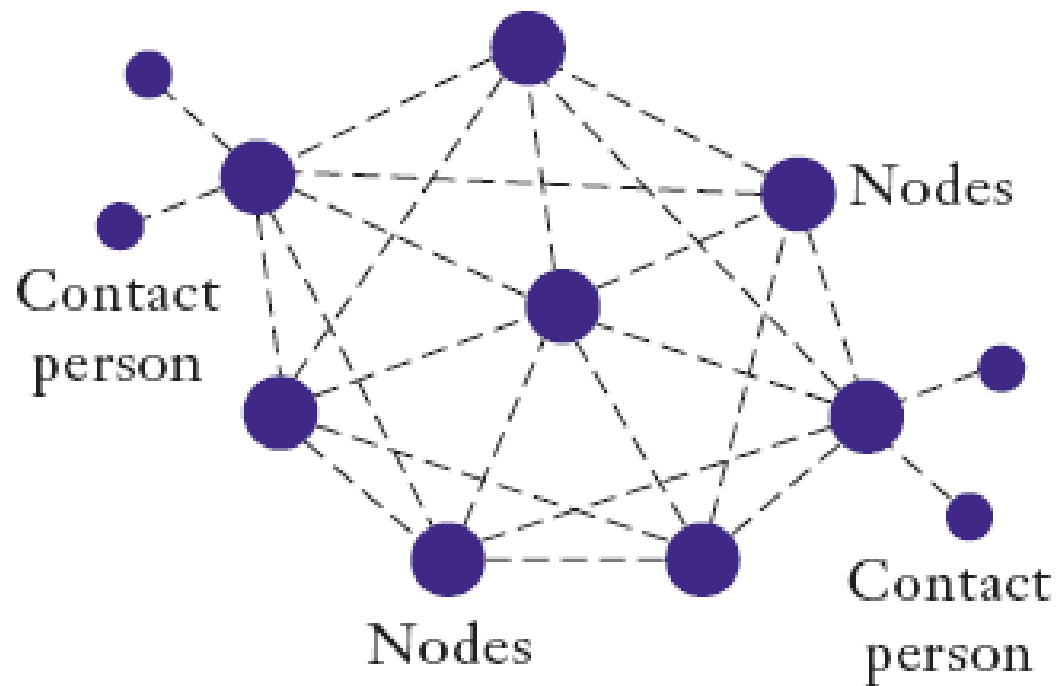
- Estrutura Matricial pode ajudar na exploração de economias de escala e escopo
- Uma empresa pode precisar de coordenação nacional para alcançar economias de escala para a fabricação de um determinado produto e coordenação regional para negociar com grandes compradores para produtos finais
- A Estrutura Matricial permite uma empresa economizar recursos humanos escassos.
- Ter um departamento de engenharia amplo (ou de marketing) será mais eficiente do que a manutenção de um grupo de engenharia para cada produto



# Estrutura de Rede

- Estrutura de Rede é projetada em torno do trabalhador ao invés da tarefa
- Funcionários ou grupos de trabalho contribuem para várias tarefas organizacionais
- Grupos de trabalho são reconfigurados quando as tarefas mudam
- Uma rede de empresas autônomas pode funcionar como uma *empresa virtual*

# Estrutura de Rede



# Estrutura de Rede

- Estrutura de Rede é preferível quando os custos de coordenação não são maiores do que os ganhos em eficiência técnica
- O Keiretsu japonês é um exemplo de Estrutura de Rede
- Em empresas de alta tecnologia, Estrutura de Rede facilita o fluxo de informações, levando ao desenvolvimento de alto nível de novos produtos

# Estrutura de Rede

- Estruturas de Redes estão se tornando mais populares com a diminuição dos custos de organização
- A internet providencia uma infraestrutura menos custosa para organizações em rede se comparada a meios tradicionais de troca de dados

# Organização Modular

- Uma *organização modular* tem uma estrutura de rede com subunidades que são relativamente independentes
- Modularidade pode sacrificar economias de escopo
- Redes podem crescer e mudar em partes sem causar grandes rupturas no resto da empresa
- Modularidade pode encorajar inovações no nível das subunidades

## Variedade Limitada de Estruturas Organizacionais

- Escolhas de design organizacional tendem a ficar agrupadas.
- Uma possível razão é a imitação entre empresas.
- Complementaridades entre variáveis de projeto podem ser outra razão. (Por exemplo: diferenciação de produtos e design de produtos).
- Variáveis de projeto também podem ser substitutos.

## Variedade Limitada de Estruturas Organizacionais

- Interdependência entre as variáveis de projeto de organização irão afetar o tipo de estrutura
- Já que variáveis de projeto não podem ser alteradas independentemente, qualquer abordagem que mistura e combina diferentes estratégias não será possível

# Coerência Estrutura-Ambiente

- A escolha ótima de estrutura depende do ambiente em que a empresa está
- Tipos de fatores ambientais que afetam a escolha de estrutura são:
  - interdependência entre tecnologia e tarefas
  - processamento de informação



# Interdependência entre Tecnologia e Tarefas

Pode se ter três modos de interdependência de tarefas:

- Recíproco – quando dois trabalhadores (ou grupos de trabalho) dependem uns dos outros
- Sequencial – quando um trabalhador (ou grupo de trabalho) tem uma dependência unidirecional com outro
- Agrupado – quando não existem dependências diretas, mas existem dependências indiretas devido a objetivos comuns

# Interdependência entre Tecnologia e Tarefas

- Mudanças na tecnologia mudarão a natureza de interdependência de tarefas
- Pode ser necessário mudar a estrutura organizacional em resposta à mudança na interdependência de tarefas
- Tecnologia enfraqueceu as interdependências sequencial e recíproca em algumas indústrias e fez a terceirização mais atraente

# Equilibrando Diferenciação e Integração

- Se a estrutura organizacional não for suficientemente diferenciada, a empresa pode usar uma abordagem ineficiente de tamanho único para todos os produtos (e regiões)
- Para planejamento e controle integrado, muita diferenciação pode ser um impedimento
- A estrutura ótima deve equilibrar diferenciação e integração

# Estrutura segue Estratégia

- A Forma-U permitiu empresas do século 19 explorar economias de escala em produção, marketing e distribuição.
- Quando empresas começaram a diversificar no século 20 a Forma-U tornou-se inconveniente e a Forma-M emergiu como uma alternativa melhor.

# Estrutura segue Estratégia

- A Forma-M levou à duplicação de atividades quando as empresas expandiram globalmente e criaram divisões internacionais
- Na medida em que as empresas tentam equilibrar a capacidade de resposta local com economias globais, uma combinação de forma matricial e de rede ajudam a criar organizações flexíveis.

# Estrutura, Estratégia, Conhecimento e Capacidades

- Conhecimento crítico e capacidade de decisão são distribuídas por toda a empresa em grandes empresas (Hammond).
- Estrutura determina a lista de alternativas que chegam à alta gerência.
- Estrutura induz enviesamentos na informação que chega à alta gerência.

# Estrutura, Estratégia, Conhecimento e Capacidades

- Estrutura influencia como estratégias são implementadas e como a alta gerência é informada com respeito à implementação.
- Estrutura também fornece regras para resolver disputas na implementação.
- Controle administrativo formal deve ser suplementado por meios informais de ganhar a cooperação dos níveis mais baixos.

# Estrutura como Rotina

- Empresas usam *rotinas* – conjuntos complexos de padrões de comportamento.
- Rotinas ajudam empresas a responder a informações complexas do ambiente.
- Rotinas fazem parte das competências de uma empresa.



# Estrutura como Rotina

- Rotinas evoluem através de experimentos diante novos problemas.
- Soluções satisfatórias são “lembradas” como rotinas.
- Rotinas também emergem em resolução de conflitos, incentivos e controle.

# Estrutura, Estratégia & Economia Evolucionária

- Estratégia e estrutura evoluem ao longo do tempo por meio de interações locais com o ambiente ao invés de iniciativa da alta gerência.
- A estrutura de uma empresa é o resultado de uma longa série de adaptações.

# Estrutura, Estratégia & Economia Evolucionária

- Estratégia e estrutura também podem ser vistas como heurísticas de alto nível.
- Estratégia é um conjunto de princípios para ação administrativa.
- Estrutura é um conjunto de princípios para coordenação dentro de uma empresa.

## **Copyright © 2013 John Wiley & Sons, Inc.**

All rights reserved. Reproduction or translation of this work beyond that permitted in section 117 of the 1976 United States Copyright Act without express permission from the copyright owner is unlawful. Requests for further information should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc. The purchaser may make back-up copies for his/her own use only and not for distribution or resale. The Publisher assumes no responsibility for errors, omissions, or damages caused by the use of these programs or from the use of the information herein.