



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE.
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

MARCELO GONÇALVES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DO SETOR ATACADISTA E DISTRIBUIDOR
DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS NO ESTADO DO CEARÁ.

FORTALEZA - CEARÁ

2011

MARCELO GONÇALVES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DO SETOR ATACADISTA E DISTRIBUIDOR DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS NO ESTADO DO CEARÁ.

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sandra Maria dos Santos

FORTALEZA - CEARÁ

2011

048a Oliveira, Marcelo Gonçalves de.

Análise do comportamento estratégico e estrutura organizacional nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará / Marcelo Gonçalves de Oliveira. 2011.
98f. ; il. color. enc.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Sandra Maria dos Santos

Área de concentração: Estratégias Competitivas

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2011.

1. Comportamento organizacional 2. Administração estratégica I. Santos, Sandra Maria de (Orient.) II. Universidade Federal do Ceará - Programa de Pós Graduação em Administração e Controladoria III. Título

CDD. 658.4012

MARCELO GONÇALVES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DO SETOR ATACADISTA E DISTRIBUIDOR DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS NO ESTADO DO CEARÁ.

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Aprovada em: 19/04/2011

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Santos (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. PhD. José Ednilson de Oliveira Cabral
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Dedico este trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as oportunidades que sempre coloca em minha vida;
aos meus pais José Batista de Oliveira e minha mãe Mércia Maria Gonçalves Valença por tudo;
aos meus irmãos Marco, Maurício e Mayara que sempre me apoiaram durante vários momentos de minha vida.
a minha esposa Silvana que compreendeu minhas angustias e pelo apoio incondicional durante nossa jornada juntos;
a minha filha Natália que é um dos motivos desta constante busca;
a professora doutora Sandra Santos, pelo incentivo, paciência, orientação e apoio em vários momentos desta jornada;
ao professor doutor Francisco de Assis Soares pelas relevantes observações sobre a pesquisa.
ao professor e amigo doutor Tácito Augusto da Universidade Federal de Sergipe, pelos conselhos e primeiros incentivos para continuar nesta jornada de aprendizado;
agradeço também aos demais professores e funcionários da UFC, em especial aos do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria - MPAC;
aos colegas da turma MPC - 2009, que compartilharam comigo este momento, em especial João Filgueiras e Leonardo Gurgel os quais em vários momentos compartilhamos os aprendizados;
agradeço, também, ao professor doutor Jose Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC) e ao professor PhD. José Ednilson de Oliveira Cabral (UNIFOR), pelas relevantes observações e críticas ao meu trabalho; e
agradecimentos dirigidos às empresas participantes, e em especial os gestores que se dispuseram a responder a esta pesquisa.

RESUMO

OLIVEIRA, M. G. **Análise do comportamento estratégico e estrutura organizacional nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará.** 2011. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

O objetivo deste estudo é descrever o comportamento estratégico e a configuração estrutural predominantes nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará listadas no *ranking* 2010 da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados. No que diz respeito ao comportamento estratégico, a abordagem teórica que fundamenta o estudo foi o modelo de Miles e Snow (1978) que relaciona estratégia, estrutura e ambiente com objetivo de classificar as empresas com base no comportamento estratégico adotado em seu ciclo adaptativo, podendo estas empresas assumir comportamento reativo, prospectador, analítico ou defensivo em cada dimensão. Para descrever a configuração estrutural foi utilizado o modelo proposto por Mintzberg e Quinn (2001) em que as empresas podem assumir estruturas do tipo profissional, mecanizada, empreendedora, divisional, inovadora, missionária e política. A pesquisa é de natureza descritiva e foi utilizada uma *survey* tendo como instrumento de coleta um questionário que foi enviado aos os gestores das 21 empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados do Estado do Ceará, pertencentes ao ranking da ABAD (2011). Os resultados evidenciam que, em relação ao problema do empreendedor o comportamento predominante nas empresas foi reativo, o comportamento estratégico analítico para o problema de engenharia e problema administrativo. Para a configuração estrutural, verificou-se que o modelo de estrutura mecanizada foi mais predominante nas empresas, e a estratégia e estrutura foram mutuamente relacionadas com o desempenho e mudanças ocorridas nas empresas nos últimos cinco anos.

Palavras Chave: Comportamento estratégico. Configuração estrutural. Ambiente.

ABSTRACT

This study aims at describing the strategic behavior and organizational configuration prevailing in the wholesale companies and manufactured products distributors in the State of Ceará appearing on the 2010 ranking by ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (Brazilian Association of Wholesalers and Manufactured Products Distributors). Concerning strategic behavior, the theoretical background for this paper was Miles and Snow's model (1978), which establishes a correlation among strategy, structure and environment in order to classify companies based on the strategic behavior adopted by them during their adaptive cycle. According to this model, companies may take reactive, prospective, analytical, or defensive behavior in each dimension. In order to describe organizational configuration, the model proposed by Mintzberg and Quinn (2001) was adopted, according to which companies can take professional, mechanized, entrepreneurial, divisionalized, innovative, missionary, and political structures. This descriptive study included the conduction of a survey, having as data-collection instrument a questionnaire sent to the managers of the 21 wholesale companies and manufactured products distributors from Ceará ranked by ABAD (2011). The results indicate that, concerning the entrepreneurial problem, the behavior of the surveyed companies was predominantly reactive, while the analytical strategic behavior was adopted in relation to the engineering and management problems. In terms of organizational configuration, it was found that the mechanized structure model prevailed in the companies analyzed, and that strategy and structure were mutually related to the companies' performance and the changes they have been through over the past five years.

Keywords: strategic behavior, organizational configuration, corporate environment

LISTA DE QUADROS

1	Serviços prestados pelo intermediário atacadista e distribuidor	23
2	Componentes do vetor de crescimento – Matriz Ansof	28
3	Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos de Miles Snow (1978)	38
4	Características estruturais das configurações organizacionais	52
5	Variáveis das configurações estruturais de Mintzberg e Quinn (2001)	52
6	Dados coletados para cálculos da média ponderada	57
7	Comparativo de resultados no ciclo adaptativo em outros segmentos de mercado	62
8	Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões no problema do empreendedor	63
9	Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões no problema de engenharia	66
10	Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões no problema administrativo	68
11	Lista das empresas e seus comportamentos estratégicos predominantes	71
12	Grau de formalização nas empresas	73
13	Lista das empresas e suas configurações estruturais	76
14	Classificação dos intermediários no mercado brasileiro	87
15	Classificação dos modelos de canais intermediários	88

LISTA DE TABELAS

1	Tempo de experiência profissional	58
2	Cargo ocupado na organização	59
3	Grau de escolaridade	59
4	Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões do ciclo adaptativo	60
5	Comportamentos predominantes nas dimensões no problema do empreendedor	64
6	Comportamentos predominantes nas dimensões no problema de engenharia	66
7	Comportamentos predominantes nas dimensões no problema administrativo	68
8	Configurações estruturais e variáveis da estrutura	72
9	Variáveis condicionantes de mudanças nas organizações	76
10	Configuração estrutural predominante e comportamento estratégico predominante	77

LISTA DE FIGURAS

1	Modelo analítico de intermediários na estrutura de distribuição	21
2	Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978)	35
3	Comportamento estratégico das empresas no ciclo adaptativo.	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	13
1.2 Problema de pesquisa	16
1.3 Pressupostos	16
1.4 Objetivos geral e específicos	16
1.5 Aspectos metodológicos	17
1.6 Estrutura da pesquisa	17
2 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	18
2.1 Definições, estrutura e funções	18
2.2 O intermediário atacadista e distribuidor: conceitos, modalidades e funções	20
3 ESTRATÉGIA	24
3.1 Definições sobre estratégia	24
3.2 Tipologias de estratégias genéricas	26
3.2.1 A matriz da estratégia de crescimento de Ansoff (1991)	28
3.2.2 A tipologia de estratégia genérica de Porter (1991)	29
3.2.3 A tipologia genérica de negócios de Mintzberg (1998)	31
3.2.4 Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995)	32
3.2.5 A tipologia de Miles e Snow (1978)	34
4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	39
4.1 Fatores condicionantes da estrutura	42
4.1.1 A influência ambiental na estrutura organizacional	42
4.1.2 A tecnologia como condicionante da estrutura	43
4.1.3 O tamanho da organização como condicionante da estrutura	44
4.1.4 O fator humano como condicionante da estrutura	44
4.1.5 A estratégia como condicionante da estrutura	44
4.2 Elementos constituintes da estrutura organizacional	46
4.2.1 Tipos de estruturas organizacionais	48
4.2.2 A tipologia da configuração organizacional de Mintzberg e Quinn	49

5. METODOLOGIA	54
5.1 Delineamentos da pesquisa	54
5.2 Dimensões da pesquisa e suas variáveis	54
5.3 População e amostra da pesquisa	55
5.4 Coleta de dados	55
5.5 Análise de dados	56
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.	58
6.1 Perfil das organizações pesquisadas	58
6.2 O comportamento estratégico das empresas	60
6.2.1 Análise das dimensões do problema do empreendedor	63
6.2.2 Análise das dimensões do problema de engenharia	65
6.2.3 Análise das dimensões do problema administrativo	67
6.3 Análise da estrutura organizacional	72
6.3.1 Mecanismo de coordenação	72
6.3.2 Formalização	73
6.3.3 Grau de especialização dos funcionários	74
6.3.4 Centralização	74
6.3.5 Foco da estrutura	74
6.3.6 Objetivos Organizacionais	75
6.3.7 Configuração estrutural predominante	75
6.4 Elementos de relação entre comportamento estratégico e configuração estrutural	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE	86
ANEXOS	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A estabilidade monetária pós Plano Real no início da década de 1990 refletiu positivamente nos indicadores sociais e diretamente influenciou no aumento da demanda por bens de consumo industrializados.

Este aumento na demanda trouxe oportunidades e grandes desafios para a indústria em adequar suas estratégias de canais de distribuição e garantir que sua produção fosse escoada e seus produtos disponíveis a um maior número de consumidores possíveis.

Uma das estratégias de canais distribuição utilizadas pelas indústrias é o uso de intermediários atacadistas e distribuidores funcionam como elo entre a produção e o consumo. Segundo Rosenbloom (2002, p.29):

consistem em empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas, industriais, comerciais, institucionais, profissionais ou agrícolas, bem como outros atacadistas. Também incluem empresas que atuam como agentes ou corretores na compra e venda de produtos.

Desta maneira, as empresas atacadistas e distribuidoras atuam como extensão da indústria no papel de disponibilizar com eficiência seus produtos para um maior número de consumidores e com a função, também, de obter economias de escala com a redução dos custos fixos unitários, trazendo assim vantagens significativas para as indústrias, como menores custos de contatos de vendas a redução dos custos e riscos de estoques, maior eficiência em termos de amplitude na cobertura do mercado, a emissão de pedidos fracionados e rapidez no suporte ao cliente (ROSENBLOOM, 2002).

Esta relação entre a indústria e as empresas atacadistas e distribuidoras traz outros benefícios, como a melhoria na coordenação entre produção e consumo, suprimindo as possíveis lacunas entre a oferta e demanda e promovendo uma diferenciação na prestação de serviços aos clientes (NEVES, 1999).

O desenvolvimento e gerenciamento dos canais de distribuição e suas sinergias entre os componentes do canal constituem fundamental estratégia do composto mercadológico das empresas produtoras, e os estudos sobre os canais de distribuição crescem em importância e

que, de acordo com Cespede (1998), estão relacionados a fatores como o aumento dos custos de venda direta em muitas indústrias, o impacto das práticas *just in time*, a mudança no papel dos intermediários, a concentração de canais de distribuição tradicionalmente fragmentados, o aumento do poder do varejo em relação às marcas nacionais, na indústria de bens de consumo, a utilização da tecnologia da informação nas ligações entre fabricantes, distribuidores e usuários finais e o surgimento de outros tipos de agentes no canal, executando uma variedade de serviços de valor agregado.

Os canais de distribuição foram crescendo em importância para as indústrias, no momento que passaram a assumir funções estratégicas antes de responsabilidade quase exclusivamente das indústrias no papel de reunir informações sobre o mercado, estimular compras, formalizar pedidos, fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos etc. (KOTLER, 2005).

No atual contexto competitivo e da importância estratégica dos canais de distribuição, os estudos sobre as posturas estratégicas e as configurações estruturais das empresas atacadistas e distribuidoras podem levantar questões relevantes para o entendimento do funcionamento deste agente intermediário com objetivo de criar ou ampliar as vantagens competitivas sustentáveis para estas empresas, considerando os desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e ambientes que a influenciam neste processo.

Corroborando a questão da vantagem competitiva sustentável, Souza (2001) garante que o horizonte estratégico das empresas do setor atacadista e distribuidor deve ser de longo prazo, pois o processo de estruturação, implantação e treinamento dos envolvidos demanda tempo, dinheiro e uma estrutura especializada que devem estar sempre alinhados com as questões de oferta e demanda.

Desta forma, a preocupação das organizações em manterem-se competitivas no ambiente onde estão inseridas leva à necessidade de se avaliarem os aspectos relativos às suas estratégias e estrutura, analisando se estão adequadas às realidades mutáveis do ambiente.

No Brasil, as empresas do setor atacadista e distribuidor são representadas oficialmente pela ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de produtos industrializados, fundada em 1981, entidade que defende os interesses da categoria e que, até 2009, possuía 27 filiais estaduais e 2.288 empresas associadas (ABAD, 2010).

De acordo com a ABAD (2010), existem vários formatos de intermediários atacadistas no Brasil e que são classificados com base na forma em que atendem seus clientes ou operando de acordo com algumas estratégias de certos fornecedores. Os formatos

encontrados no mercado brasileiro são: a) atacados tradicionais; b) atacado distribuidor; c) atacado de autosserviço; d) atacado de balcão; e) distribuidores; f) operadores de vendas; h) operadores logísticos; e i) operadores de compras (ANEXO A).

Com base nesta classificação, desde 1995, em parceria com o Instituto de Pesquisas ACNIELSEN e a Fundação Instituto de Administração (FIA/USP), a ABAD divulga um estudo sobre o mercado de consumo e desempenho do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados e sua importância estratégica para as indústrias no processo de distribuição e comercialização de sua produção.

Segundo a ABAD (2010), o mercado de consumo de bens industrializados faturou em 2009 a cifra de R\$ 252,7 bilhões de reais, registrando crescimento de 11%, comparando com os resultados obtidos em 2008. Neste quadro, as empresas do setor atacadista e distribuidor faturaram em 2009 a cifra de R\$ 131,8 bilhões de reais, o que representou 52,2% do faturamento do mercado total de consumo. Além disso, o setor emprega cerca de 291 mil pessoas entre empregos diretos e indiretos e sua capilaridade de distribuição chega à cerca um milhão de pontos de vendas em todo Brasil. Assim, esses dados evidenciam a importância deste setor para a economia regional e nacional.

O Estado do Ceará também se destaca, pois, as empresas do setor atacadista e distribuidor registraram crescimento de 13,6% em 2009, resultado próximo ao crescimento das vendas no comércio varejista, supermercados, hipermercados, mercearias e afins, que, segundo o IPECE (2010), cresceu 14,4% em 2009 comparado aos números de 2008.

Tais resultados mostram o fortalecimento do mercado varejista e a expansão da demanda por bens de consumo industrializados no Estado do Ceará, desta maneira, trazendo novas oportunidades para as indústrias ampliarem suas participações no mercado. Isto exige das empresas do setor atacadista e distribuidor maior profissionalização, estrutura e estratégias bem definidas para que cumpram seu papel como intermediários no canal da distribuição.

Com efeito, as dimensões, estratégia e estrutura devem se tornar foco de constantes observações, pois o relacionamento entre estas dimensões impacta diretamente no desempenho das organizações, sendo, assim, objeto desta dissertação o estudo das dimensões estratégia e estrutura nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará.

1.2 Problema de Pesquisa

As empresas do setor atacadista e distribuidor, por desempenharem o papel de intermediário nas funções de distribuição e comercialização para as indústrias, são cada vez mais exigidas pelas indústrias a se profissionalizarem e apresentar suas estratégias de atuação. Esta dissertação busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais os comportamentos estratégicos e as configurações estruturais predominantes nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará?**

1.3 Pressupostos

Os pressupostos que nortearam a realização desta pesquisa foram:

- a) as empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados adotam comportamento analítico para atuar em seu mercado;
- b) a configuração estrutural predominante nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados baseia-se num modelo de alta formalização e centralizador; e
- c) existe inter-relação do comportamento estratégico com a configuração estrutural nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados.

1.4 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral deste estudo é descrever o comportamento estratégico, a configuração estrutural e o relacionamento entre estas dimensões nas empresas do setor atacadista e distribuidoras de produtos industrializados.

Como objetivos específicos têm-se os seguintes pontos:

- a) identificar o comportamento estratégico das empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados;
- b) caracterizar a configuração estrutural das empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados; e

- c) verificar se há relação entre o comportamento estratégico e a configuração estrutural e seus condicionantes nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados.

1.5 Aspectos metodológicos

O estudo é de natureza descritiva, pois busca descrever o comportamento estratégico e a configuração estrutural das empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará.

A pesquisa é sustentada por dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos em livros, revistas especializadas no setor atacadista e distribuidor, artigos vinculados em periódicos especializados qualificados pela CAPES, banco de teses, jornais, anais de congressos, revistas acadêmicas, internet e o *site* da Associação Brasileira de Atacados e Distribuidores do Brasil.

Os dados primários foram obtidos pela pesquisa de campo e foi utilizado como instrumento de coleta um questionário com perguntas semi estruturadas aos diretores e gerentes das empresas associadas à Associação Brasileira de Atacadista e Distribuidores de Produtos Industrializados e que estão listadas no *ranking* anual edição 2010.

1.6 Estrutura da pesquisa

Esta dissertação está estruturada em sete seções. A primeira seção aborda a introdução, em que se apresentam a justificativa do estudo, o problema de pesquisa, hipóteses, objetivo geral e específicos, como também os aspectos metodológicos aplicados. A segunda seção trata de algumas considerações teóricas sobre canais de distribuição. A terceira e quarta seções trazem discussões teóricas sobre estratégias e estrutura organizacional que fundamentam a pesquisa. Na quinta seção, encontram-se os aspectos metodológicos da pesquisa: tipologia, população e amostra, instrumentos de coleta, tratamento e análise dos dados. Na sexta seção, apresentam-se as análises dos resultados da pesquisa e, na sétima e última, tem-se as considerações finais.

2 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Nessa seção são apresentados os principais conceitos sobre canais de distribuição, sua estrutura, integrantes e suas funções dentro da cadeia de abastecimento.

2.1 Definições, estrutura e funções.

Para definirmos uma estrutura e funções dos canais de distribuição ou de *marketing*, algumas dimensões devem ser consideradas: capital investido, foco no relacionamento e decisões gerenciais.

Sobre a dimensão do capital investido, o canal de distribuição, por ser formado por uma complexa combinação de fatores e agentes envolvidos, objetivando atender satisfatoriamente ao cliente final, deve ter como foco questões que envolvem o retorno sob o capital investido na contrapartida deste esforço (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Outra dimensão foca na questão do relacionamento entre os agentes envolvidos, que possibilitará a criação de valor na cadeia de abastecimento (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997), e finalmente a dimensão das decisões gerenciais que questões da tomadas de decisões entre os fornecedores e agentes intermediários sustentadas um composto formal que integra relações contratuais que entre as organizações para alcançar seus objetivos de distribuição (ROSENBLOOM, 2002).

Para Bowersox e Closs (2001), um canal de distribuição é uma arena na qual impera o sistema livre de mercado, lugar onde se realizam transferências de propriedade e recursos, podendo-se determinar o sucesso ou insucesso de uma organização.

Para Bucklin (1966 apud STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996), os canais de distribuição devem operar diversas funções mercadológicas para atender a demanda por produto ou serviços. Há quatro serviços que são esperados pelos canais de distribuição: **a) conveniência espacial**, que faz referência à redução do tempo e custos de procura e transporte para os consumidores; **b) tamanho dos lotes**, refere-se ao ajuste das necessidades dos consumidores; **c) tempo de espera**, que está relacionado ao tempo entre o pedido e sua efetiva entrega; e **d) variedade**, que é a possibilidade de se encontrar variedades de produtos;

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) trazem uma definição de canal de distribuição como um conjunto de organizações ou agentes com o objetivo de executar as funções

desenhadas pelo *marketing* de produto ou serviços de uma determinada empresa, e são classificados em distribuição direta e distribuição indireta.

Na distribuição direta, a indústria é responsável por atender ao mercado, sem a intermediação de outra entidade jurídica, operando por meio de venda pessoal, *telemarketing*, vendas *online* entre outros.

A distribuição indireta tem seu processo de comercialização realizado mediante outras entidades jurídicas, empresas atacadistas, distribuidores ou varejistas. Esta modalidade apresenta ainda três características que, conforme Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), são:

- a) **distribuição intensiva** – que tem como objetivo principal disponibilizar a produção em qualquer ponto de venda que possa comercializar, a exemplo das empresa atacadista e distribuidoras;
- b) **distribuição seletiva** – este modelo leva em consideração a imagem do produto e é comumente utilizado para bens de médio e alto valor unitário, por exemplo, grifes de roupas ou algumas franquias; e
- c) **distribuição exclusiva** – modelo utilizado quando a organização produtora quer preservar ao máximo a imagem do produto. É comumente usado na comercialização de bens de alto valor unitário - caso das distribuidoras de automóveis, por exemplo.

O conceito de canal de distribuição possui distintas abordagens. Em uma é analisado como parte de pesquisas sobre atacado e/ou varejo, força de vendas, fluxos físicos (logística): outros como estratégias de marcas próprias e assuntos correlatos. O canal de distribuição forma uma cadeia de abastecimento constituída do local onde se dão os fluxos logísticos (físico e de informações) e as transações comerciais. O canal de distribuição abrange unidades internas e agentes externos à empresa, por onde um bem ou serviço é comercializado (NEVES, 1999).

Com efeito, os processos competitivos advindos da constante busca pelo menor custo, amplitude de distribuição e melhor atendimento ao mercado, determinam o sucesso ou fracasso das empresas em suas estratégias de definição dos canais de distribuição.

Neste particular, as organizações exigem muito esforço da área de *marketing* para que a definição dos canais de distribuição atenda às expectativas dos consumidores e não somente as demandas operacionais da empresa, entendendo que:

Os horizontes de marketing não estão limitados pelas fronteiras operacionais da empresa. O simples reconhecimento de um escopo de planejamento mais amplo e de uma abordagem mais realista da relação entre as entidades torna um canal de distribuição muito mais complexo do que uma empresa. (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.110).

Numa visão pragmática sobre a temática, Mcvey (1960, apud SOUZA, 2001) cita que os canais de distribuição são formados por um conjunto de instituições independentes, porém não há coordenação em função do todo, sendo em algum momento entidades singulares que atuam em alguns momentos em função dos seus interesses em vez do interesse do canal, tornando puramente acadêmicos os conceitos atribuídos a canais de distribuição.

Churchill e Peter (2000) completam dizendo, que um canal de distribuição é uma rede ou sistema organizado por entidades que combinam e realizam as tarefas de *marketing*, executando as funções necessárias para interligar os fabricantes aos consumidores finais dos produtos ou serviços.

Os canais de distribuição podem assumir vários formatos diferentes ao longo da cadeia, e, entre outras vertentes, alguns arranjos distinguem-se, os quais podem variar em níveis, quantidades ou tipos de instituições envolvidas e podem ser canais longos, com diversos níveis, como: fabricante, representante, atacadista, varejista e consumidor; ou curtos, tendo poucos níveis, como fabricante e consumidor (ROSENBLOOM, 2002).

2.2. O intermediário atacadista e distribuidor: conceitos, modalidades e funções

As empresas atacadistas são organizações intermediárias situadas entre a indústria e o varejo e têm como principal função ajustar as discrepâncias entre produção e consumo, permitindo o aumento das economias nos custos de transação entre os elos produtor e consumidor.

Bowersox e Closs (2001) entendem que os canais intermediários podem ser entendidos com suporte a três níveis específicos, que são classificados dependendo do nível de serviço prestado ao mercado, conforme apresentado na figura 1.

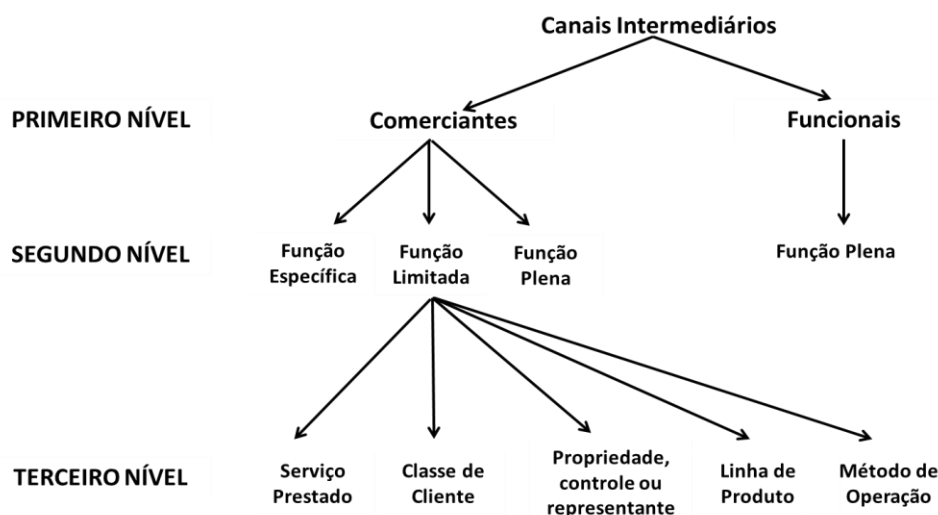


Figura 1 – Modelo analítico de intermediários na estrutura de distribuição
 Fonte: Bowersox e Closs (2001, p.110).

No primeiro nível, distingue-se e classifica a modalidade de atuação onde se apresentam os atacadistas comerciantes, que tem por característica assumir os riscos inerentes a posse e manutenção dos produtos, e os atacadistas intermediários, que prestam serviços aos comerciantes ou consumidores, porém não assumem riscos sobre a propriedade (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O segundo nível caracteriza a abrangência e o tipo de serviço prestado pelo intermediário atacadista, que pode atuar como um elo entre os fornecedores e clientes, pois neste modelo o intermediário possui estrutura que lhes permite comprar grandes volumes, faz toda operação de movimentação de carga, possuem uma força de venda para atender os clientes, oferece crédito e até faz recomendações sobre determinados produtos alinhados com os interesses dos fabricantes, entendidos como intermediários de função específica e os de função plena. Os intermediários de função limitada possuem escopo de operação diferente e em muitos casos atuam geralmente como varejistas (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

No terceiro nível, são apresentadas as categorias de canais intermediários, que são encontrados ao longo da cadeia de abastecimento, sendo estas empresas o objeto desta pesquisa.

Numa descrição mais específica dos canais intermediários, Bowersox e Closs (2001) apresentam uma lista de modelos conceituais denominados de intermediários atacadistas, que assumem os riscos da operação, e os intermediários funcionais, agentes que assumem os riscos inerentes à operação (Anexo B).

Numa estrutura mais simplificada, Coughlan et al. (2002) descrevem que os componentes dos canais de distribuição são formados pelos seguintes membros: **a) fabricantes** - indústrias e produtores de onde se origina produto ou serviço que está sendo vendido; **b) intermediários - atacadistas, varejistas e especialistas;** **c) usuários finais** - clientes de empresas ou consumidores individuais.

Outras classificações encontradas na literatura referem-se, em seu escopo, aos canais de distribuição formados pelos: **a) intermediários de atacado tradicional** - empresas que compram e revendem de bens de consumo uso industrial a clientes varejistas, industriais, comerciais, profissionais, agrícolas, e até a outros atacadistas (ROSENBLOOM, 2002); **b) os intermediários atacadistas e distribuidores** - atuam de forma semelhante aos atacadistas tradicionais, porém em menor escala e buscando atender demandas mais regionalizadas ou atuando em áreas fechadas, por empresas ou linhas de produtos específicos (SOUZA, 2001); e **c) os intermediários varejista** - empresas responsáveis pela venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens de consumo (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al. 2002).

Para atender a demanda das indústrias, os canais intermediários devem prestar um portfólio de serviços ao longo da cadeia de abastecimento e estes serviços devem reunir valor aos clientes, aos consumidores e ao próprio intermediário.

O quadro 1 apresenta os serviços que devem ser prestados pelas empresas do canal intermediário às indústrias e que dão suporte às estratégias de distribuição das indústrias que utilizam estas organizações para representar suas marcas e garantir maior capilaridade na distribuição do seu produtos.

Nesta seção, foram apresentados os principais conceitos sobre canais de distribuição, sua importância, estruturação e suas funções, o que permite às indústrias desenvolverem seus mercados e, assim, disponibilizar os produtos para varejo e, conseqüentemente, os consumidores finais.

Produtores/Fabricantes	Varejista e/o consumidores
Cobertura de mercado: os varejistas, notadamente os pequenos e médios, encontram-se bastante dispersos geograficamente. Assim, o atacado pode representar uma alternativa mais econômica para o atendimento destes clientes.	Sortimento: por sua proximidade dos clientes e capacidade distributiva, podem garantir a pronta entrega dos produtos solicitados e, ao mesmo tempo, por representarem diversos fabricantes e produtores, simplificam o processo de busca e escolha dos clientes.
Vendas: ao delegar o contato com os clientes aos intermediários de atacado, o fabricante e produtor podem se concentrar num número menor de clientes, reduzindo seus custos. Os atacadistas, por sua vez, diluem os custos de vendas mediante ofertas de diversas empresas.	Fracionamento: os intermediários de atacado, ao concentrarem os produtos e diversos fornecedores, podem atender seus clientes com eficiência, mesmo em pedidos de pequena quantidade.
Armazenagem: usualmente, ao tomarem posse dos produtos, os intermediários de atacado armazenam e disponibilizam produtos em pontos geográficos estratégicos. Estes produtos passam a ter disponibilidade imediata e a possibilidade de fracionamento livra os fabricantes e produtores de pedidos menores.	Crédito: os atacadistas podem oferecer crédito e prazo para pagamento, através de duas formas distintas: concessão de prazos de pagamento e disponibilidade imediata de estoques.
Processamento de pedidos: muitos clientes compram em pequenas quantidades e o atendimento direto pelo fabricante e produtor seria custoso e ineficiente. Os atacadistas, podendo atender a diversos varejistas de um lado e fabricantes de outro, diluem os custos do processamento destes pedidos.	Serviços ao cliente: serviços diferenciados tais como entregas emergenciais, assistência técnica e outros serviços que poupam tempo e esforços dos clientes.
Informação de mercado: pela proximidade com os varejistas dispersos geograficamente, os intermediários de atacado podem identificar necessidades dos consumidores, repassando informações aos fabricantes para adequação do composto mercadológico e revisão das estratégias de <i>marketing</i> .	Consultoria e suporte técnico: orienta os varejistas quanto à exposição, promoção e venda de produtos. Em teoria, poderiam promover assistência no planejamento do <i>layout</i> de lojas, sistemas de informações, procedimentos administrativos e outros.
Suporte aos clientes: além do fornecimento de produtos, os varejistas podem necessitar de outros serviços, tais como: assistência técnica, trocas e devoluções.	-

Quadro 1 - Serviços prestados pelo intermediário atacadista e distribuidor

Fonte: Adaptado de Rosenbloom (2002); Coughlan et al (2001); Durand (2003).

Nesta subseção, foram apresentados alguns aspectos sobre os canais de distribuição como seus conceitos, definições estrutura e funções, trazendo, também os conceitos, modalidades e funções do intermediário atacadista e distribuidor.

3 ESTRATÉGIA

3.1 Definições sobre estratégia

Com vários espectros de definição, o conceito de estratégia, vindo das artes bélicas, traz consigo a junção de recursos, normas e táticas para se enganar os inimigos. Analogamente, seus conceitos e pressupostos foram incorporados ao mundo empresarial onde a junção de recursos físicos e financeiros, seguindo normativas preestabelecidas são postas com o objetivo de adequar a organização ao seu ambiente, maximizando suas oportunidades e minimizando os problemas (OLIVEIRA, 1991).

O conceito de estratégia pode assumir duplo significado, quando se relaciona a uma série de manobras que uma organização pode adotar para de adaptar ao um determinado mercado ou tomadas de decisões com regras e padrões definidos que deem suporte às escolhas das organizações (ANSOFF, 1991).

Nas questões das regras que levam à necessidade da padronização, é importante observar que, segundo Mintzberg e Quinn (2001, p.20), a estratégia é

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, a mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ainda sobre a padronização, Andrews (1971 apud MINTZBERG; QUINN, 2001a, p. 58) define a estratégia como:

[...] o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Embora definidos os padrões, políticas e objetivos organizacionais que coordenem as ações das organizações, todo processo de formulação e/ou revisões de estratégia deve passar por sistemas de avaliação. Sob este aspecto, Rumelt (2001) defende a idéia de que os sistemas de avaliação devem responder a perguntas sobre se os objetivos do negócio, políticas e planos estão adequados e, finalmente, devem mensurar se os resultados obtidos validam ou não a estratégia definida.

As decisões que definem o processo de estratégia feito pela alta administração, com o objetivo de alcançar as metas globais da empresa, selecionando e definindo a estratégia que melhor se adapte ao modelo de negócio (CERTO 1993).

Quando uma organização toma a decisão acerca de quais opções dispõe para atuar no mercado está, neste momento, definindo critérios de avaliação que formal ou informalmente definem sua estratégia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Os critérios de avaliação, segundo Rumelt (2001), devem ser consistentes com os objetivos e políticas, ser consonante para se adaptar rapidamente às mudanças críticas ambientais, possuir elementos que permitam a criação ou a manutenção de vantagens competitivas e finalmente serem exequíveis sem sobreutilizar recursos nem criar problemas complexos de resolução difícil.

Desta maneira, não há conceitos definitivos, e sim varias interpretações e visões sobre o tema, com consonâncias em algumas áreas a respeito de sua natureza conceitual, temporal e prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia pode assumir características diversas, a depender da razão de sua criação, podendo ser concebida em algo *deliberado*, caracterizado por um processo formal de planejamento a curto, médio e longo prazo ou até mesmo de caráter emergente, em que a estratégia é quase imposta pelas ações do ambiente, concorrência etc. (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia pode ser entendida como um processo formal de planejamento, e que envolve duas etapas distintas: a definição do negócio e análise do ambiente. Na definição do negócio, o processo envolve as premissas básicas sobre definição do negócio, missão e princípios da organização, sendo uma etapa quase permanente do processo, enquanto a análise do ambiente é caracterizada pelo transitório, envolvendo questões da análise do ambiente interno e externo, a definição dos objetivos com seus indicadores de acompanhamento e a formulação de estratégias de como alcançá-los.

Além destas duas etapas distintas na formulação da estratégia, Wright, Kroll e Parnell (2000) apontam alguns tipos de estratégias que podem ser encontrados com base no momento em que a organização se encontra. Eles descreveram três níveis: o empresarial, o da unidade de negócios e o das áreas funcionais das unidades de negócios.

No nível empresarial, podem ser encontrados três tipos de estratégias: a) **a estratégia de crescimento**, que trata das questões ligadas a possíveis fusões, alianças estratégicas ou até mesmo a questões como as integrações verticais e horizontais que possam aumentar o valor da empresa no mercado; b) **a estratégia de estabilidade**, cujo foco é ampliar os esforços para manter os negócios em níveis que permitam o fortalecimento e competitividade da organização e; c) **a estratégia de redução**, que pode vir em forma de reestruturações orgânicas, desinvestimentos ou até mesmo liquidação da empresa.

No nível da unidade de negócios, a estratégia procura responder a questões sobre como a empresa irá competir em seu atual modelo de negócio e irá indicar qual a estratégia de competitividade mais adequada, de acordo com o tamanho, os recursos e a competência desta unidade.

O terceiro nível relaciona as áreas funcionais das unidades de negócios que devem buscar o constante alinhamento das estratégias das áreas com a estratégia global da organização, com objetivo de responder às questões de como a empresa reunirá valor aos seus clientes.

Assim, grande parte da literatura sobre estratégia traz abordagens que buscam instrumentos que possibilitam as organizações se prepararem para competir com maior eficácia e eficiência no mercado, assumindo diversas formas e perspectivas desde o ponto de vista teórico

Ante os diversos conceitos e visões acerca da estratégia, foram se desenvolvendo estudos sobre estratégia e suas possíveis aplicações e usos nas organizações.

Na próxima subseção, apresentam-se as tipologias mais proeminentes e discutidas na literatura, com o objetivo de melhor compreender toda a riqueza de possibilidades que estas análises trazem às organizações.

3.2. Tipologias de estratégias genéricas

Desde o início da década de 1960, o conceito de estratégia genérica foi utilizado por Ansoff (1991) para indicar que, em termos de produto e mercados, uma organização poderia

adotar quatro estratégias gerais - a penetração de mercado, o desenvolvimento de produtos, o desenvolvimento do mercado e a diversificação. O uso destas estratégias tinha o objetivo de estruturar a tomada de decisões estratégicas nas organizações (CASTRO; SILVA, 2006).

O surgimento das tipologias genéricas ocorre quase simultaneamente ao conceito de planejamento estratégico, e tem como principais e mais significativas as tipologias de autores como Miles e Snow (1978), explicando que uma organização pode assumir quatro atitudes básicas (defensiva, prospectoras, analíticas e reativas) para se adaptar ao ambiente competitivo. A de Porter (1991), com as estratégias genéricas (liderança de custos, diferenciação e enfoque) e a matriz de Ansoff (1991) que exprime quatro estratégias genéricas (penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento do mercado, diversificação) como vetores de crescimento. Por sua vez Mintzberg e Quinn (2001a) tratam a estratégia genérica de negócios com base na diferenciação (qualidade, projeto, suporte, imagem, preço e a não diferenciação) e a de Treacy e Wiersema (1995) com o conceito de disciplina de valor (excelência operacional, liderança de produto, intimidade com cliente) que permita a criação de valor para os clientes.

O uso das estratégias genéricas se torna viável por apresentar padrões representativos de possíveis comportamentos ou características que uma organização pode apresentar, facilitando, assim, o processo de análise das atividades estratégicas, ao focar os aspectos essenciais para que possam ser mapeadas e gerenciadas. De acordo com Castro (2006, p. 6), “servem principalmente aos processos de formulação, avaliação e seleção estratégica, auxiliando os administradores a tomar decisões estratégicas mais adequadas, de acordo com os objetivos a serem atingidos”.

Uma estratégia é considerada genérica quando sua aplicação se estende a qualquer organização, independentemente do setor em que está inserido, entretanto a aplicação de estratégias genéricas diferentes está relacionado às escolhas sobre como a empresa que manter ou se tornar competitiva diante da concorrência com base nas expectativas do mercado e dos consumidores (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Desta maneira, o uso das tipologias estratégias genéricas pode proporcionar às empresas a visualização de opções estratégicas para aumentar seu desempenho no mercado, principalmente na formulação e na decisão estratégica adequada ao momento e ao ambiente em que a empresa está inserida.

3.2.1 A matriz da estratégia de crescimento de Ansoff (1991)

A estratégia de crescimento de Ansoff (1991) está fundamentada no que o autor denominou de vetores de crescimento. Estes vetores têm o objetivo de indicar qual a posição que uma empresa está adotando com relação aos seus produtos e mercado e coloca quatro direções estratégicas que podem ser seguidas pela empresa com base em: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação, conforme está expresso no quadro 2.

Produto Mercado	Atual	Novo
Atual	Quadrante I Penetração de Mercado	Quadrante II Desenvolvimento de Produto
Novo	Quadrante III Desenvolvimento de Mercado	Quadrante IV Diversificação

Quadros 2 – Componentes do vetor de crescimento – Matriz Ansoff
Fonte: Ansoff (1991, p.92)

Para a relação mercado atual e produto atual (quadrante I), a empresa pode adotar a estratégia de penetração de mercado, direcionando seus esforços de crescimento por meio da participação relativa da empresa nos mercados onde já está presente, ou seja, desenvolver seus negócios no mercado atual sem fazer alterações em seus produtos e tampouco colocar esforços na prospecção de novos mercados e assim atender com maior eficiência e eficácia sua base atual de clientes, aliando investimentos em *marketing*, atendimento ao cliente e reforçar a equipe de vendas (ANSOFF, 1991).

No quadrante II, para a relação mercado atual e produto novo, a estratégia adotada deve ser o desenvolvimento de produtos. Esta estratégia consiste em fomentar o crescimento da empresa com o desenvolvimento ou modificação de produtos ou serviços aos clientes de sua base atual. Neste particular, a empresa pode ampliar em intervalos regulares suas linhas de produtos para garantir o crescimento do volume de venda da empresa e oferecer opções aos seus consumidores.

O quadrante III traz a relação mercado novo e produto atual e a estratégia deve se pautar no desenvolvimento de novos mercados, mantendo o atual portfólio de produto,

passando pelo reposicionamento de preços ou de serviços, para que a empresa se adapte ao novo mercado. Nesta estratégia, a empresa deverá investir em pesquisa de mercado, atividades promocionais, propagandas e uma nova estrutura de vendas para suportar esta estratégia.

Finalmente, o quadrante IV traz a relação mercado novo e produto novo, onde a estratégia de diversificação é a indicada por tratar das questões de como a empresa pode estabelecer suas metas de crescimento com base na diversificação dos seus negócios, entrando em mercado que ainda não atua, focando na comunicação ao mercado na tentativa de ganhar credibilidade.

Esta estratégia se torna uma opção menos escolhida, pois geralmente foge da realidade em que muitas empresas se encontram, ficando via de regra restrita ao nível corporativo das organizações, em que se discutem questões sobre novos ramos de negócios ou segmentos de mercado onde empresa deve estar ou atuar (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Para Castro e Silva (2006), as limitações da tipologia proposta por Ansoff (1991) ocorrem pelo fato de relacionarem somente às escolhas estratégicas em termos de produtos e mercados que uma empresa pode optar para crescer, entretanto, salienta que esta tipologia se mostrou aplicável pela facilidade de se compreender e assim tornar menos complexa a tomada de decisão estratégica nas organizações.

3.2.2 A tipologia de estratégia genérica de Porter (1991)

A tipologia de estratégia genérica desenvolvida por M. E. Porter (1991) traz em seu cerne a forma como as organizações podem superar as forças do mercado e criar ou reforçar suas vantagens competitivas. Segundo o referido autor, para uma organização manter ou alcançar desempenho superior aos concorrentes, deve lançar mão de uma de três estratégias genéricas disponíveis que a tornem apta a competir: a estratégia de liderança de custo total, a estratégia de diferenciação e a estratégia de enfoque.

As empresas que adotam a estratégia de liderança de custo total têm como objetivo principal atuar em segmentos ou clientes que valorizem prioritariamente o atributo preço como fator de escolha, e funciona também como mecanismo de defesa contra a rivalidade de seus concorrentes.

A estratégia de diferenciação tem como foco a atração de clientes ou consumidores que percebam que os produtos ou serviços da organização tenham atributos de valor diferentes dos que são oferecidos pelos concorrentes, podendo ser produtos com qualidade superior ou desempenho superior ou com características singulares, mesmo que tenham seus preços maiores (PORTER, 1991).

A diferenciação oferece à empresa uma linha de defesa contra as forças ambientais e pode ser caracterizada pela lealdade do consumidor à marca e redução da sensibilidade, a preços que podem diferenciar a empresa perante seus concorrentes, segundo Porter (1991, p.12), ao adotar a estratégia de diferenciação, a empresa

[...] procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, selecionando um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades.

A estratégia do enfoque traz a possibilidade de a empresa poder atender a um determinado mercado de modo mais eficaz do que seus concorrentes, que podem despender esforços para atender ao mercado de modo mais amplo. Esta estratégia possui duas variações - foco na liderança em custo e foco na diferenciação. A estratégia com foco na liderança em custos diz respeito apenas às atividades relevantes para atender diretamente um segmento de mercado com o menor custo possível. Por outro lado, na estratégia com foco na diferenciação, a empresa busca diferenciação em seu segmento-alvo (PORTER, 1991).

Porter (1991) exprime que as estratégias genéricas. Constituem uma das maneiras que viabilizam a uma indústria lidar com as forças competitivas mercadológicas e, caso a empresa não desenvolva plenamente nenhuma das três opções, o chamado meio-termo, pode levá-la a uma situação de mediocridade estratégica e menor rentabilidade.

Existem riscos implícitos para as empresas, ao decidirem adotar qualquer tipo de estratégia genérica. Os riscos da estratégia de liderança de custos total estão basicamente no processo de fabricação e distribuição que podem se tornar obsoletos ante as inovações tecnológicas e as facilidades da concorrência em adquirir máquinas ou processos produtivos similares (PORTER, 1991).

Na estratégia de diferenciação, os riscos estão de o valor atribuído ao produto ser muito acima dos praticados pelos concorrentes, de haver diferenciações excessivas ou de o

cliente entender que o valor ou as características do produto não valerem aquilo atribuído pela empresa.

Os riscos da estratégia de foco estão na possibilidade de o segmento que a empresa escolher competir não ter massa crítica que suporte a operação ou outra empresa que tenha atuação mais ampla entender que aquele segmento é viável e deve ser disputado.

De acordo com Harrison (2005), para uma empresa aplicar a tipologia estratégica de Porter (1991), ela deve considerar seus recursos e aptidões naturais ou outras que podem ser adquiridas, selecionando a estratégia genérica que se aplique ao seu modelo de negócio, ao seu portfólio de produtos ou serviços, juntamente com a criação de valor para o cliente e para a empresa.

3.2.3 A tipologia genérica de negócios de Mintzberg (1998)

O conceito de diferenciação foi proposto por Mintzberg (1988) como forma de demonstrar que a maioria das tipologias de estratégias apresenta falhas de concepção e são poucos abrangentes por se adequarem somente a grandes organizações. Referido autor apresentou seis estratégias genéricas que deram suporte aos seus pressupostos: a diferenciação por qualidade, a diferenciação por *design* ou projeto, a diferenciação por suporte, a diferenciação por imagem, diferenciação por preço e, finalmente, a estratégia de não diferenciação.

A diferenciação por qualidade é caracterizada por disponibilizar produtos ou serviços com qualidade superior ao da concorrência, mesmo que tenham as mesmas finalidades. O resultado desta estratégia é que a organização deve focar seus esforços em entregar produtos mais confiáveis, com maior durabilidade ou que apresentem desempenho superior.

A estratégia da diferenciação por projeto ou *design* tem como objetivo oferecer ao mercado produtos ou serviços com distintas características diante dos produtos dos concorrentes que permitam que o consumidor faça substituições de consumo.

A diferenciação por suporte é a maneira pela qual a organização cria vantagem por meio da prestação de serviços, como prazo de entrega menor, assistências técnicas etc. sem necessariamente ter produtos ou serviços diferentes dos da concorrência.

A diferenciação por imagem é a estratégia que permite o consumidor fazer comparações com produtos concorrentes ou substitutos. A organização pode desenvolver e

divulgar seus produtos ou serviços mediante ações promocionais e/ou embalagens dos produtos. Esta estratégia não necessariamente melhora a qualidade ou desempenho do produto, porém o torna mais atrativo para os consumidores.

A quinta estratégia genérica defendida por Mintzberg (1988) é diferenciação por preço que é à maneira de a organização se tornar competitiva por oferecer preços abaixo do mercado, ou seja, mantendo os produtos com mesmas características e atributos de valor, isto fará o consumidor escolher os que tiverem com preços menores.

A última estratégia genérica descrita por Mintzberg (1988) é a estratégia de não diferenciação, segundo a qual as organizações buscam imitar as ações dos concorrentes, desde que o mercado consumidor aceite esta movimentação.

Ao escolher qual estratégia as empresas irão seguir, é necessário que elas conheçam em profundidade suas competências básicas, buscando identificar sua cadeia de valor e onde ela se apresenta mais forte e competitiva.

Desta forma, Mintzberg (1988) apresentou estratégias genéricas que buscam se adequar ao nível de negócios e com uma hierarquia com especificidades de critérios que possam possibilitar o entendimento das opções disponíveis.

O grupo de estratégias genéricas de negócios tem como finalidade principal a agregação de valor aos negócios da organização. Neste particular, Mintzberg e Quinn (2001, p.92) ensinam que

[...] a meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para os compradores de forma lucrativa. Deste modo, a cadeia de valor exibe valor total e consiste de atividades de valor e margens. Atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas distintas que a empresa desempenha. São os alicerces pelos quais a empresa cria um produto valioso para seus compradores. Margem é a diferença entre valor total e o custo coletivo de se desempenhar a atividade de valor

3.2.4 Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995)

A disciplina de valor desenvolvida por Treacy e Wiersema (1995) tornou-se uma tipologia muito estudada, pela forma clara e fácil entendimento dos tipos estratégicos genéricos propostos, traduzidos na excelência operacional, liderança de produto e intimidade

com o cliente, e, segundo os autores, “a escolha de uma disciplina de valor dá forma aos planos e decisões subsequentes das empresas”. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.30).

Estas três disciplinas traduzem a maneira como uma organização, unidades de negócios ou até mesmo empresas individuais devem competir para manter ou alcançar a liderança de mercado em seus segmentos.

Uma organização que pretenda ser competitiva e buscar a liderança no mercado deve primeiramente escolher uma proposição de valor para oferecer ao segmento de mercado onde se insere e para isto deve ter o entendimento de três conceitos básicos: - a proposição de valor, o modelo operacional e as disciplinas de valor (TREACY; WIERSEMA, 1995).

A proposição de valor, primeiro conceito fundamental para compreender a tipologia de Treacy e Wiersema (1995), reporta-se ao que a empresa deve entregar efetivamente ao mercado sob a forma de um portfólio de valor, como: tempo e atendimento diferenciado ao cliente, preço e qualidade dos produtos ou serviços.

O segundo conceito trata do modelo operacional adotado pela empresa, indicando que se devem focar os esforços numa combinação de processos, como: a estrutura organizacional, a cultura organizacional, os sistemas gerenciais e processos operacionais. Tais processos alinhados devem dar suporte à proposição de valor pretendida pela organização.

E o terceiro conceito, e não menos importante, refere-se à própria disciplina de valor mediante a qual a empresa irá combinar os três pressupostos do modelo operacional e sua proposição de valor para que se tornem competitivas e líderes em seus mercados (excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente).

A escolha de uma disciplina de valor consiste em uma escolha estratégica de longo prazo e um objetivo a ser alcançado, permitindo que a empresa tenha destaque em seu mercado. Ao se decidir, entretanto, por uma delas, não se deve negligenciar as demais e sim manter um olhar constante no comportamento das outras duas disciplinas.

Quando uma organização escolhe a estratégia da excelência operacional, a relação qualidade/preço tem peso relevante em sua definição de competitividade nos produtos e serviços e oferece aos clientes um conjunto de valores composto por qualidade, preço e facilidade de compra.

Com o foco na liderança de produtos, há uns constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos, e a inovação faz parte deste processo com objetivo de atender seus mercados e clientes. O constante processo de inovação eleva os padrões da organização

e assim oferece valor e melhores soluções ao mercado, desta forma criando certa dificuldade aos concorrentes (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

A terceira proposição de valor, a intimidade com o cliente, segundo Treacy e Wiersema (1995), é direcionada para atender a determinado grupo de cliente e não o que o mercado deseja, com objetivo de fidelizar os consumidores, entendendo suas necessidades e assim desenvolver novas soluções em produtos ou serviços.

Para Fleury e Fleury (2003), ao escolher uma das proposições de valor, a empresa está definindo sua área de melhor competência em comparação com os concorrentes e desta forma deve se tornar mais eficiente e eficaz, entretanto as outras duas competências devem oferecer suporte na implementação de escolha estratégica.

Analogamente, as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995) coadunam-se com a tipologia de estratégia genérica de Porter (1991), pois, quando a empresa escolhe a liderança de produto, esta estratégia se compatibiliza com a estratégia de diferenciação de Porter (1991), a intimidade com o cliente tem substancialmente uma forma específica de se aplicar, também, a diferenciação, e a liderança de custo de Porter (1991) é percebida na estratégia de excelência operacional preconizada por Treacy e Wiersema (1995).

Ao escolher uma das disciplinas de valor como balizador de sua estratégia e concentrar os recursos disponíveis para criar uma diferença entre a empresa e seus concorrentes imediatos, a empresa está evidenciando seu foco estratégico. Assim, uma empresa, para que possa ser competitiva, necessita compreender como as três disciplinas podem se relacionar para não haver risco de implementar da estratégia empresarial (TREACY; WIERSEMA, 1995).

De acordo com Treacy e Wiersema (1995), o risco de sua tipologia consiste na empresa perder a proximidade em relação aos seus concorrentes nas dimensões diferentes da disciplina de valor escolhida pela empresa, como em uma situação de uma empresa decidir por excelência operacional e desprezar possíveis avanços tecnológicos no produto.

3.2.5 A tipologia de Miles e Snow (1978)

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) apresenta uma abrangente classificação e aplicabilidade na análise do comportamento estratégico em organizações de qualquer dimensão.

Para Miles e Snow (1978), nenhuma tipologia é apropriada para demonstrar todas as formas de comportamento que uma organizacional pode assumir, uma vez que as organizações são muito diversas, mutáveis e complexas. Os autores garantem, no entanto, que os conceitos e estruturas teóricas apropriadas permitem que se compreenda parte do fenômeno do comportamento da estratégia nas organizações.

Defendendo a tese de que o processo de formação de estratégia passa pela intrínseca relação entre estratégia, estrutura e o ambiente onde a organização esta inserida, Miles e Snow (1978) conceberam formação de estratégia como processo chamado de ciclo adaptativo (figura 3.), que procura dar resposta a três problemas que advierem do processo, que são:

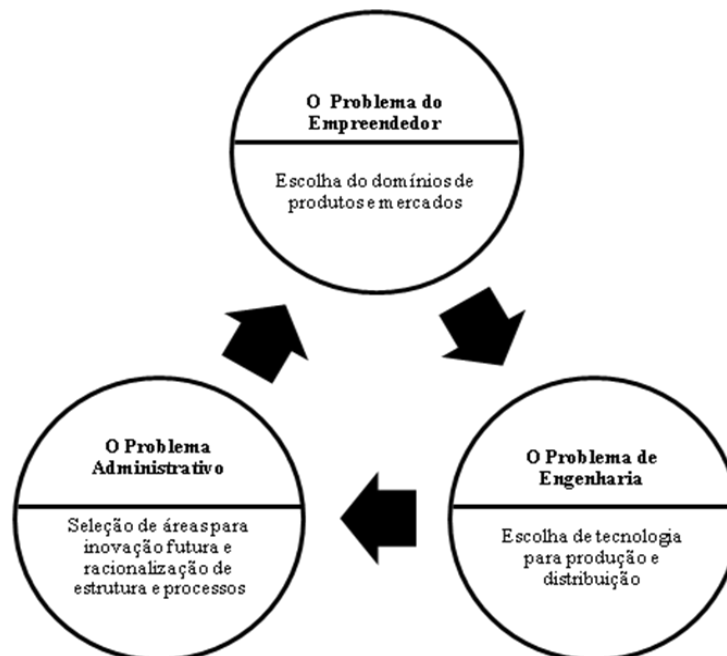


Figura 2 - Ciclo Adaptativo de Miles e Snow
Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24).

O problema do empreendedor busca definir o domínio com relação a mercado ou produto a ser atingido e tem sua execução a partir de como os recursos serão aplicados. Sua solução está diretamente ligada às escolhas ou aceitação de determinado tipo de produto ou serviços a ser disponibilizado ao mercado.

O problema de engenharia consiste em escolher qual tecnologia será adequada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços definidos pelo problema do empreendedor,

fazendo as devidas relações entre controle e comunicação que garantam a operacionalidade da tecnologia escolhida.

Finalmente, o problema administrativo que busca na racionalização e estabilização no estabelecimento dos processos formas de resolver os problemas da organização durante as fases empreendedoras e de engenharia. Esta etapa envolve a formulação e implementação de processos que permitirão que a organização cresça, reduzindo as incertezas pelo aprendizado contínuo.

As organizações devem buscar o equilíbrio nas situações de potencial conflito, que são a capacidade de criar estruturas e processos para direcionar e monitorar as atividades da organização e, ao mesmo tempo, não deixar que este sistema se torne tão rígido que não permita futuramente a introdução de inovações. Desta maneira, a estrutura e os processos administrativos deverão servir como fatores de ajustamento e permitir constantes avanços na adaptação (MILES; SNOW, 1978).

A análise do ciclo adaptativo proposta por Miles e Snow (1978) permite que as organizações desenvolvam padrões de comportamento adaptativos que tragam resultados regulares na constante busca de alinhar a organização ao ambiente, e, a partir da concepção do ciclo adaptativo, se pressupõe a existência de quatro estratégias genéricas - defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

Na estratégia defensiva, o foco é a empresa centrar seus esforços em um *mix* de produtos ou serviços menores do que a concorrência, entretanto a empresa oferecer produtos ou serviços com qualidade superior ou de preços mais agressivos. Geralmente estas organizações não são líderes em seus setores, porém se destacam por serem excelentes em seu campo de atuação. Sua estrutura é pouco formal e os empregados possuem habilidades generalistas, o que lhes permite autonomia relativa na resolução dos problemas (MILES; SNOW, 1978).

As empresas com estratégias prospectoras agem continuamente, ampliando seu *mix* de produtos ou serviços, pois entendem a importância de sempre oferecer novos produtos ou serviços e sempre se preocupando com a amplitude de suas operações e mesmo que esta movimentação não seja lucrativa, entretanto, valoriza o fato de ser pioneira em seu segmento. Sua estrutura é dividida em grupos funcionais altamente especializados e elevado grau de formalização, como também por grupos de generalistas com baixa formalização (MILES; SNOW, 1978).

Empresas com estratégias analíticas procuram sempre manter um estável *mix* limitado de produtos e serviços e, simultaneamente, adicionam produtos ou serviços que foram sucesso em empresas concorrentes, agindo, desta maneira, com estratégia defensora e prospectora (MILES; SNOW, 1978). Finalmente, há empresas com característica de estratégias reativas, que ficam esperando a movimentação do mercado/concorrência para tomar iniciativa de lançar produtos ou serviços, ou quando estão sendo fortemente pressionadas pelos concorrentes, com objetivo de não correr riscos que a inovação ou reposicionamento estratégico pode trazer.

Como todo tipo de tipologia oferece riscos, a tipologia de Miles e Snow (1978) apresenta suas peculiaridades com amparo ao comportamento estratégico da organização. A empresa com um comportamento defensivo corre o risco de estagnação por não responder rapidamente a mudanças que ocorrem no ambiente e por buscar possíveis estabilidades em suas operações.

As empresas que apresentam comportamento estratégico prospector correm risco por justamente irem sempre à busca de novidades que tragam crescimento e, neste particular, podem perder o foco no *core business* da empresa.

As empresas que adotam comportamento analítico correm risco da ineficiência e ineficácia, pois adotam ao longo de sua existência tanto o comportamento defensivo quanto o comportamento prospector, assim tornando, em alguns momentos, difícil manter o equilíbrio necessário.

Para Miles e Snow (1978), independentemente dos riscos do uso de uma tipologia, qualquer organização ao longo do tempo pode desenvolver posição estratégica de relacionamento com seu mercado e esta posição ou comportamento estratégico se adaptaria melhor a um tipo específico de estrutura, tecnologias e processos organizacionais. Desta maneira, a estratégia organizacional deve ser algo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente mediante um comportamento adaptativo e cíclico.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram e testaram uma escala com 11 dimensões (Quadro 3), que se integram ao ciclo adaptativo do modelo de Miles e Snow (1978), possibilitando o monitoramento das alterações ambientais externas, a análise do comportamento estratégico e a relação com as estratégias gerenciais adotadas pelas organizações.

Onze questões com quatro opções de respostas estão associadas a cada problema do ciclo adaptativo modelo de Miles e Snow (1978), que buscam descrever as escolhas feitas pelas empresas e que fundamentam o seu comportamento estratégico.

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensivas	Prospectivas	Analíticas	Reativa
Problema do Empreendedor	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de Sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa com iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança.	Investidas, oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento Ambiental	Baseado no domínio e detalhado/forte monitoramento Organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva.	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos.
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços da produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças Apressadas.
Problema de Engenharia	Objetivo Tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade de inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude Tecnológica.	Tecnologia única focada na expertise básica.	Tecnologias múltiplas avançado na fronteira	Tecnologias inter relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis fluidez
	Anteparos Tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar Soluções
Problema Administrativo	Coalizão Dominante.	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas.
	Planejamento	De dentro para fora, dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes com mudanças incrementais	Orientado por crises e Desarticulado
	Estrutura.	Funcional Autoridade de linha.	Por produtos e ou mercados	Dominada por assessores e orientada por matriz	Autoridade formal rígida, desenho operacional solto
	Controle.	Centralizado formal e ancorado em aspectos financeiros.	Desempenho no mercado volume de vendas	Métodos múltiplos, cálculos de riscos cuidadosos e contribuição de vendas	Evitar problemas e resolver problemas remanescentes

Quadro 3 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos de Miles Snow (1978)
Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 372).

No estudo do comportamento estratégico das empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Ceará foi utilizada a tipologia de Miles e Snow (1978) com o suporte da escala desenvolvida por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, discutem-se alguns dos principais aspectos da estrutura organizacional, que é a forma pela qual as atividades de empresa são divididas, agrupadas e coordenadas.

Um dos grandes desafios das organizações é garantir que suas estratégias resultem nos resultados planejados e neste contexto a estrutura organizacional tem papel preponderante, pois traduzem como será a integração da organização para o alcance dos objetivos estratégicos.

Os estudos sobre Administração tiveram como pano de fundo os conceitos das teorias da Administração de Taylor (1980) e da Administração Clássica de Fayol (1994). Os preceitos da Administração Científica, defendida por Taylor (1980), tinham o foco central no aumento da produtividade e eliminação de desperdícios pela maximização da eficiência dos empregados, enquanto a Escola Clássica abordava a questão estrutural como fator que garantiria a eficiência dos departamentos e seus relacionamentos com outras áreas da organização (FAYOL, 1994).

Desta forma, a Escola Clássica de Administração, tendo Fayol (1994) como principal expoente, foi precursora dos estudos sobre as estruturas organizacionais baseadas num modelo de organização, onde a tomada de decisão era reservada à alta gerência e a execução era relegada aos níveis inferiores da hierarquia, baseados em um conjunto de tarefas e outros procedimentos (BRECH, 1957 apud DONALDSON, 1998).

Max Weber (1999) exprime que as organizações tentam racionalizar as expectativas e anseios da sociedade por novos conhecimentos, na profissionalização e na meritocracia como forma de ascensão social e estes processos são intrinsecamente ligados à questão da autoridade burocrática, legitimada em virtude da aceitação, pelos grupos, das normas e preceitos.

A concepção de tarefa e burocracia e as expectativas da sociedade trouxeram a tona à questão do inter-relacionamento das organizações e ambiente, surgindo assim a abordagem estruturalista das organizações.

Para Etzioni (1980), a existência da estrutura é vinculada as inter-relações dos componentes da organização e que a abordagem estruturalista vê a organização como:

[...] uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais. Embora esses grupos compartilhem alguns interesses tem outros incompatíveis. Os diversos grupos poderiam cooperar em certas esferas e competir em outras, mas dificilmente são ou podem tornar-se uma grande família feliz, como frequentemente dão a entender os autores de *Relações Humanas* (ETZIONI, 1980, p. 68-69).

Com uma abordagem focada nas pessoas que ocupam os cargos na organização, Blau, (1974 apud HALL, 1984) exprime que as estruturas organizacionais são formadas pela distribuição no plano de pessoas com papéis distintos que podem influenciar os relacionamentos entre os componentes da organização que implicam duas situações: uma relaciona-se com a divisão do trabalho, pois as pessoas recebem diferentes funções e cargos na organização, e a outra diz respeito aos níveis hierárquicos com suas regras e regulamentos, o que traduz como os integrantes das funções e cargos devem se comportar.

Para Oliveira (2006), as estruturas organizacionais podem ser entendidas como ferramenta de administração, resultado da identificação, análise, ordenação, agrupamento de atividade e os recursos da organização. Nestes processos, são inseridos os processos de tomada de decisão e definidos os níveis de alçadas em cada nível da estrutura com objetivo de alcançar as metas planejadas.

A estrutura organizacional é definida por Vasconcelos e Hemsley (2003) como resultante da distribuição de autoridade na organização, onde um sistema de comunicação é delineado para que todos os níveis da organização recebam suas atividades e que as pessoas recebam suas devidas autoridades que permitam a realização das tarefas para objetivos organizacionais serem atingidos.

Os conceitos citados acima remetem a concepção de estrutura descrita por Chandler (1998, p. 14), onde o autor define estrutura como sendo:

[...] o desenho da organização através do qual a empresa é administrada. Para tanto, a estrutura possui dois aspectos importantes: o primeiro corresponde à autoridade e comunicação, e o segundo, à informação e fluxo de dados entre as linhas de autoridade e comunicação, sendo que estas linhas asseguram a efetiva coordenação, avaliação e planejamento necessários para se atingir os objetivos básicos empresariais.

Chandler (1998) incorporou seus estudos à estrutura multidivisional como forma de alcançar a eficiência organizacional, e, a partir desta abordagem, novas concepções e formas de analisar o ambiente organizacional foram surgindo com o desenvolvimento da teoria

organizacional, tornando o estudo da estrutura organizacional a melhor forma de compreender os processos de formação e/ou alterações nas estruturas organizacionais, o que se tornou variável crítica para a eficácia das organizações.

Para Lawrence e Lorsch (1973), não existe uma estrutura ótima que atenda na plenitude as necessidades da organização, e sim que a estrutura deve ser concebida por meio da análise do ambiente, o grau de diferencial e integração da organização ao setor da indústria ou serviços no qual está inserida, esta abordagem é conhecida por Abordagem Contingencial por privilegiar as questões sobre desenho e estrutura organizacional.

A abordagem contingencial traz à tona as preocupações com as diversas variáveis que interferem na estrutura organizacional, como as novas tecnologias, pessoas, processos e ambiente e a forma como a organização interage com estas variáveis poderá interferir no modelo estrutural da organização e, conseqüentemente, em sua estratégia.

Ansoff e Brandenburg (1971) comentam que uma estrutura organizacional deve possuir duas dimensões: sistemas administrativos e sistemas logísticos. Além das dimensões, uma estrutura deve ser avaliada por quatro critérios de performance: a) **a eficiência em estabilidade**, critério pelo qual a organização mede ao longo do tempo o quanto são eficientes os outputs requeridos pelos processos; b) **o critério da resposta operacional**, onde a organização é medida através de sua capacidade e habilidade de fazer mudanças rápidas em seus processos de saída; c) **a resposta estratégica**, critério que mede a capacidade da organização em adequar-se as mudanças em seus processos de saída que podem envolver questões de obsolescência a mudanças de tecnologias; e **d) o critério da resposta estrutural**, que mede a capacidade e rapidez com que a empresa se reorganiza e se altera continuamente.

A estrutura e os critérios de performance são concebidos para permitir o máximo desempenho, que garanta uma organização alcançar seus objetivos pelo compartilhamento das tarefas (ANSOFF; BRANDENBURG, 1971)

4.1 Fatores condicionantes da estrutura

Na formação ou reestruturação de uma organização, vários fatores, como a divisão do trabalho, formas de coordenação, formalização e descentralização podem ser objeto de interferências de algumas variáveis, como: os fatores ambientais, aspectos tecnológicos e seus processos produtivos e o tamanho da organização. (MINTZBERG, 1995).

Outros fatores, como o grau de diversificação de produtos e clientes, os planos, objetivos e alocação dos recursos são outras variáveis que podem trazer influência para a estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2000).

Robbins (2002) acrescenta que, além das variáveis como o tamanho da organização, tecnologia e ambiente, a estratégia complementa as dimensões dos fatores que condicionam a estrutura. Para o autor, a estrutura organizacional se complementa pela divisão das tarefas, a formalização e a coordenação das tarefas. Estes fatores têm impacto direto sobre as atitudes e comportamento dos indivíduos, o que influencia, inclusive, no funcionamento da estrutura da organização.

Pode-se observar que há uma convergência entre os autores sobre os fatores condicionantes (ambiente, tecnologia, tamanho da organização, humano e estratégia) da estrutura organizacional e a interação destes fatores, o que possibilita a organização buscar desempenhar suas funções para alcançar seus objetivos.

A seguir é discutido cada um destes fatores, e, em detalhes, a influência da estratégia como condicionante da estrutura.

4.1.1 A influência ambiental na estrutura organizacional

A influência do ambiente da estrutura organizacional ocorre não só pelas trocas de recursos, como também pelas pressões externas que do próprio ambiente emana, impactando distintamente as organizações. Desta maneira, pode haver diversas formas de estrutura organizacional dentro de segmento de mercado (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Para Mintzberg (1995), o ambiente pode ser percebido em quatro dimensões caracterizadas por estabilidade, complexidade, diversidade e hostilidade dos mercados, e os efeitos da interação destas dimensões influenciam no desenho das estruturas organizacionais.

Na estabilidade, o ambiente pode variar de estável a dinâmico. A natureza dinâmica de um ambiente está relacionada à sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental). A complexidade ambiental pode ser entendida pela da variável da natureza do trabalho a ser realizado, ou seja, refere-se tão somente à complexidade do conhecimento (tecnologia).

Sobre a dimensão da diversidade de mercado, diz respeito ao quanto o mercado pode variar de integrado a diversificado. A diversidade está relacionada a uma ampla faixa de clientes, produtos ou serviços abrangidos pela organização.

Por último, a dimensão da hostilidade, em que o ambiente pode variar de calma hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações das organizações com sindicatos, governos, concorrência e outros grupos e pela sua disponibilidade de recursos. Quanto mais hostil e dinâmico o ambiente, mais rapidamente a empresa deverá responder a ele.

Outra abordagem sobre como se compreender as dimensões das variáveis ambientais foi proposta por Aldrich (2000), que expressou em seis premissas: **a) a capacidade ambiental**, que relaciona as questões dos recursos que disponíveis para a organização; **b) homogeneidade e heterogeneidade** que tratara do grau de similaridade entre os elementos na população, incluindo indivíduos e organizações e pode variar de homogêneo a altamente diferenciado; **c) a estabilidade e instabilidade**, que mostram os níveis de mudança nos elementos do ambiente; **d) a concentração ou dispersão**, que definirá o grau em que os recursos estão concentrados no ambiente e podem variar de uma dispersão randômica para uma alta concentração em locais específicos; **e) consenso ou dissenso**, que mede o grau no qual os elementos para um domínio específico são disputados ou reconhecidos pelas outras organizações; e, **f) a turbulência ambiental**, que são as questões da extensão na qual ao ambiente é caracterizado pelo aumento da interação dos elementos e tendências a uma taxa crescente de interconexões.

4.1.2 A tecnologia como condicionante da estrutura

O fator tecnologia, citado como condicionante da estrutura, acontece porque as organizações sempre recorrem a alguma forma de tecnologia para execução de suas operações e tarefas. Como tecnologia se entendem novos processos de produção, processo de controle, novos insumos, máquinas e equipamentos etc.

A tecnologia nas organizações pode, também, ser definida como sendo mecanismos ou processos pelos quais são elaborados os produtos ou serviços, tornando-se um conjunto de conhecimentos ou *know-how* sobre o desempenho que leva a organização a atingir os objetivos (VASCONCELLOS, 1972).

Uma organização pode apresentar um desempenho superior em seus mercados, desde que a relação entre tecnologia e estrutura esteja adequada e podendo a tecnologia ter

influência além dos processos produtivos, como também como a organização cria ou reorganiza sua estrutura organizacional com base nesta relação (WOODWARD, 1977).

4.1.3 O tamanho da organização como condicionante da estrutura

Com relação ao fator tamanho da organização como condicionante da estrutura, Woodward (1977) garante que o tamanho do grupo administrativo dá melhor indicação da grandeza de uma empresa do que o número total de empregados, significando que algumas organizações apresentavam estruturas e características de grandes organizações.

Esta afirmação traz à tona a idéia de que qualquer organização que consiga alinhar seus objetivos organizacionais, adequando aos seus recursos, pode criar estruturas enxutas, coordenadas e eficientes. Para Hall (1984), um sinal que uma organização esta crescendo é o aumento em seus níveis hierárquicos, departamentos e funções.

4.1.4 O fator humano como condicionante da estrutura

O fator humano como condicionante da estrutura é, para Oliveira (2000), justificado pelo comportamento das pessoas, e suas complexas interações podem influenciar no funcionamento, nos princípios e na a própria estrutura organizacional.

Para Vasconcellos (1989), a influência do fator humano como condicionante da estrutura deve ser entendida como as características, perfil, o relacionamento em grupos e a coordenação das tarefas. Estas variáveis devem interagir para que exista uma compatível relação entre as pessoas, a estrutura e os objetivos da organização.

4.1.5 A estratégia como condicionante da estrutura

A estratégia como fator condicionante da estrutura tornou-se ao longo do tempo um tema polêmico e controverso, pois uma corrente de pensamento tendo como expoente Chandler (1998), num estudo comparativo em 70 empresas norte-americanas, concluiu que a estrutura organizacional segue a estratégia, observando que:

[...] a comparação ressalta que a estratégia de uma empresa determinava no tempo, sua estrutura e que o denominador comum entre estrutura e estratégia era a aplicação dos recursos da empresa de acordo com a procura do mercado. A estrutura é a forma de integração dos recursos de que dispõe a empresa de acordo com a procura prevista (CHANDLER, 1998, p. 383).

Chandler (1998) afirmou que a estrutura organizacional se adapta à estratégia por meio da evolução provocada por conflitos e anomalias nos processos e que nos ocorre diversos tipos de estrutura organizacional encontrado, conforme cita: a estrutura simples, a funcional, multidivisional. Para Chandler (1998) a sobrevivência destas empresas depende da habilidade gerencial em ajustar a estratégia às condições ambientais e o consequente ajustamento na estrutura que permitira a execução da estratégia, minimizando os custos e possíveis conflitos inerentes ao processo.

A base de pesquisa de Chandler (1998) foram empresas norte-americanas, num período pós Segunda Guerra e em franca expansão industrial, e os tipos de estruturas encontradas eram *estruturas funcionais* e, na medida em que se expandiam, passaram a adotar o modelo de estrutura multidivisional para se adequar e se ajustar novas estratégias destas organizações.

Numa abordagem histórica das empresas e suas mudanças estruturais ao longo deste período, Chandler (1998) considerou que: **a)** diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias, e conseqüentemente, estas novas estratégias passaram a exigir novas estruturas organizacionais que possibilitassem a implementação das estratégias com eficiência e eficácia; **b)** a estrutura é um meio para a organização operacionalizar a estratégia; e **c)** o ambiente é um dos principais influenciadores da estratégia e esta utiliza a estrutura organizacional para apoiar sua execução.

Chandler (1998) entendeu que não há regras preestabelecidas na adequação da empresa ao ambiente, entretanto toda alteração no ambiente pode trazer implicações que levam à necessidade de reestruturar a empresa, tanto no sentido das mudanças organizacionais quanto a questões ligadas a produtos e serviços.

Bethlem (2002) observou que as teorias tratando da temática estratégia com suas variáveis influenciando as mudanças estruturais obedecem aos seguintes agrupamentos:

- a) teorias sobre estrutura como uma dimensão da organização decidida pela direção com enfoque predominantemente interno;
- b) teorias sobre estrutura como função do ambiente em que opera a empresa; e

c) teorias sobre estrutura como função da estratégia da empresa.

Sobre a questão de que a estratégia é condicionante da estrutura, Besanko et al (2006, p. 538) explicam que “uma estrutura organizacional apropriada depende do contexto da estratégia da empresa, particularmente daqueles fatores que a alta gerencia considera mais importante”.

O ambiente empresarial em constante mutação trazido pelo aumento da competitividade faz que as organizações façam alterações em suas estratégias e como respostas a estas alterações podem ocorrer mudanças na estrutura organizacional para haver a adaptação da empresa ao novo contexto competitivo e manter sua eficiência (BESANKO et al, 2006).

Algumas críticas foram surgindo para contrapor a teoria de Chandler (1998), como por exemplo, na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.312), “uma vez instalada, a estrutura pode influenciar as ações estratégicas atuais, assim como as escolhas sobre futuras estratégias”.

Assim, entender como uma organização se estrutura é fundamental para os processos de formulação de estratégias, analisando a dimensão ambiental e recursos, com o objetivo de entender se a estrutura comporta as mudanças propostas pela estratégia. Assim, a estrutura torna-se um ponto forte para a implementação das estratégias (HUNGER; WHEELLEN, 1996 apud ALMEIDA; MACHADO NETO; GIRALDI, 2006).

Na visão de Miles e Snow (1978), a relação entre a estratégia e estrutura fundamenta-se nas questões: **a)** a existência de sinergia entre ambiente e as ações organizacionais; **b)** escolhas estratégicas das empresas fundamentam os processos e estruturas organizacionais; e finalmente, **c)** a própria estrutura e os processos são condicionantes da estratégia. Assim, segundo os referidos autores, estratégia e estrutura tornam-se uma relação de mútua dependência e ajustes contínuos.

4.2 Elementos constituintes da estrutura organizacional

Nas subseções anteriores foram apresentadas as variáveis condicionantes da estrutura organizacional, entretanto para que uma organização se mantenha coesa é necessário manter o foco nos elementos constituintes da estrutura como: **a complexidade, a formalização, a comunicação e centralização**. O comportamento destes elementos pode interferir, também, no funcionamento de uma estrutura (HALL, 1984).

O primeiro elemento, a complexidade, está relacionada com o número de divisões e níveis hierárquicos e são constituídos por três variáveis que a determinam: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial (HALL, 1984).

A diferenciação horizontal, por sua vez, consiste na subdivisão das tarefas complexas em pequenas tarefas, possibilitando a existência de especialistas na execução do todo como em profissionais menos qualificados para tratar das subtarefas.

A diferenciação vertical está relacionada ao número de níveis hierárquicos existente na organização, e na medida em que o tamanho da organização aumentar há uma tendência de que os números de níveis hierárquicos aumentem, e, como consequência aumenta a complexidade da organização (HALL, 1984).

A terceira variável da complexidade, a dispersão espacial, é para Hall (1984) decorrente da diferenciação vertical e horizontal, pela referência que faz à dispersão nas instalações e pessoas da organização.

O segundo elemento, a formalização, representa a utilização de normas e procedimentos para lidar com possíveis adversidades por que uma organização pode passar. Uma empresa pode ter um alto grau de formalização com normas restritivas com pouca margem de manobra decisória em certos níveis da hierarquia, e pode apresentar baixo grau de formalização com poucas normas e procedimentos estabelecidos, e assim os membros utilizam critérios próprios para lidar com as situações (HALL, 1984).

O terceiro elemento constituinte da estrutura, segundo Hall (1984), a centralização, se relaciona à distribuição de poder nas organizações, que pode variar de acordo o tipo de formato organizacional. O grau de centralização de uma organização dá claras indicações sobre a visão acerca dos seus membros o que determina as questões de autonomia para a tomada de decisões.

Para Mintzberg (1995), a organização ,quando cresce, tende a aumentar o nível de descentralização da autoridade, em função do volume de responsabilidades, e, desta forma, permite que a organização responda mais rapidamente às condições impostas pelo ambiente.

A comunicação, o quarto elemento constituinte da estrutura, está relacionado com a formulação dos propósitos e coordenação das tarefas numa organização, podendo existir na forma de uma comunicação formal, planejada, facilitada e controlada, que responde a uma escala hierárquica, e a comunicação informal, surgente de forma espontânea em função das necessidades dos membros da organização.

Nesta subseção, foram apresentados alguns fatores e variáveis que, para Chandler (1988), Mintzberg (1995), Robbins (2002) e Vasconcellos (1989), podem influenciar no processo de formação ou reestruturação de uma estrutura organizacional.

4.2.1 Tipos de estruturas organizacionais

As estruturas organizacionais são concebidas para que a organização atinja a máxima eficiência e eficácia em seus processos. As formas clássicas de estrutura encontradas na literatura são: a estrutura simples, a estrutura funcional, a estrutura divisional e a estrutura matricial (CHANDLER, 1998).

Uma estrutura simples é caracterizada por possuir pouca tecnologia, reduzida divisão de trabalho, mínima diferenciação, pouca formalização, faz pouco uso de ferramentas de planejamento e coordenação, entretanto com um alto grau de controle, devido sua autoridade estar centrada numa pessoa ou um pequeno grupo de pessoas, o que torna esta estrutura simples e de manutenção barata (ROBBINS, 2002).

Na estrutura funcional, as tarefas são executadas por pessoas com habilidades técnicas similares sob a coordenação de um gerente funcional, que permite o aperfeiçoamento da equipe e evita a duplicação de esforços. Este modelo de estrutura é visto geralmente em empresas que oferecem uma limitada linha de produtos (VASCONCELLOS, 1989).

Quando uma organização começa a crescer e necessita expandir-se geograficamente ou ampliando sua linha de produtos ou serviços, a estrutura funcional começa a tornar-se ineficiente pela demora na tomada de decisões, mais lentas e morosas.

Para tentar suplantar este problema, Mintzberg (1995) sugere que a organização pode adotar o modelo divisional que leva a descentralização das decisões para as unidades da empresa. Este modelo, porém, permite agilidade mas é monitorado e controlado geralmente pelo escritório central, que estabelece as diretrizes gerais do negócio.

A questão central deste modelo fixa-se nos mecanismos de coordenação que a empresa adota para garantir o funcionamento de sua estrutura (MINTZBERG; QUINN, 2001). A abordagem de Mintzberg e Quinn (2001) sobre o tema será explorada nesta dissertação e aprofundada em outra subseção.

A última forma de estrutura organizacional, chamada matricial, ocorre quando uma ou mais formas de estruturas é usada simultaneamente no funcionamento de sua estrutura. Neste

modelo, surge uma dualidade de hierarquia, onde um empregado pode responder tecnicamente a um gerente funcional e corporativamente a um gerente de projetos (MINTZBERG, 1995).

O modelo matricial, para Vasconcellos (1989), tem capacidade de combinar diferentes experiências para solucionar problemas da organização, porém salienta que os membros de uma equipe matricial devem apresentar alta capacidade de relacionamento e flexibilidade para que a organização alcance seus objetivos.

Na próxima subseção, será apresentado o modelo de configuração organizacional proposto por Mintzberg e Quinn (2001), e que é utilizado nesta dissertação.

4.2.2 A tipologia da configuração organizacional de Mintzberg e Quinn (2001)

A perspectiva sobre como uma organização se estrutura pode ser vista na abordagem de Mintzberg e Quinn (2001), ao demonstrarem que as organizações podem ter suas áreas estruturadas pelas: **a) essência operacional**, que caracteriza pela base operacional da organização, onde se encontram as pessoas que executam as tarefas de produzir e/ou prestar os serviços à organização; **b) o ápice estratégico**, área que abrange toda a supervisão geral do sistema organizacional; **c) a linha intermediária**, que surge à medida do crescimento da organização e pela necessidade de criar elos entre a essência operacional e o ápice estratégico; **d) staff de suporte**, que desempenha atividades não necessariamente ligadas ao *core business*, tais como relações públicas e assessoria jurídica; **e) tecnoestrutura**, que realiza as tarefas de planejamento e controles formais; e **f) a ideologia**, que surge para relacionar as outras cinco partes, entrando nas questões das crenças, valores e cultura organizacional que faz em uma organização se distinguir das outras.

Em algumas organizações, certas áreas somente surgem na medida do crescimento da complexidade da organização, que passa a exigir áreas de planejamento e controle das atividades da organização, a exemplo da tecnoestrutura e *staff* de suporte.

Uma vez que a organização concebe a formação de suas áreas dentro da estrutura, é necessário definir como serão os relacionamentos entre as áreas e, segundo Mintzberg e Quinn (2001), podem ocorrer de forma simultânea ao desenho da estrutura, e que possuem os seguintes fluxos:

- a) o fluxo da autoridade formal - que na prática refere-se à noção de supervisão direta tradicionalmente representada pelos organogramas em “caixas” que indica os níveis de autoridades ou níveis análogos de poder;
- b) o fluxo da atividade regulamentada - trata logística de ordens e instruções necessárias para realizar as tarefas, dos resultados que retornam das bases operacionais e recomendações feitas pela área de staff de suporte ou da tecnoestrutura;
- c) o fluxo das comunicações informais - trata das informações que ocorre entre os centros de poder não formal e significa saber que se comunica com quem de forma espontânea;
- d) o agrupamento de pessoas - refere-se aos grupos que se unem por afinidades para realização dos trabalhos independente do seu nível hierárquico; e
- e) os fluxos de processos decisórios específicos - onde são envolvidas outras pessoas que não possuem uma relação normal da rotina, porém necessárias para resolver situações especiais que possam surgir.

Importante é salientar que estes relacionamentos ocorrem de forma permanente nas organizações e não são excludentes. Uma vez estabelecidas áreas da organização e definidos as forma de inter-relacionamento delas, é necessário identificar de que forma ocorre a coordenação desta estrutura que pode ser sob seis mecanismos básicos descritos por Mintzberg e Quinn (2001) como: a) **ajuste mútuo**, utilizado em organizações mais simples, onde a comunicação informal ajuda a coordenar as tarefas; b) a **supervisão direta**, quando uma pessoa coordena um determinado grupo, principalmente quando o ajuste mútuo não é suficiente; c) a **padronização dos processos de trabalho**, que significa o conteúdo do trabalho, os procedimentos e normas a serem seguidos; d) **padronização de outputs**, referente ao planejamento ativo que estabelece os procedimentos padrão ou por controle de desempenho, relacionados à determinação dos resultados desejados; e) a **padronização de habilidades** - os conhecimentos e habilidades que os indivíduos apreendem e são exigidos para a coordenação de uma determinada tarefa; e f) a **padronização de normas** - relaciona-se às normas e crenças compartilhadas pelos elementos de um grupo, podendo obter a coordenação com base nestas.

Estes mecanismos podem ser considerados essenciais para que as organizações se mantenham unidas em torno de seus objetivos, compondo suas características estruturais que dão forma à configuração organizacional das empresas e são classificadas em: estrutura simples ou empreendedora, a estrutura burocratizada ou maquinal, a burocracia profissional, a organização divisional, a adhocracia ou inovadora, a organizações missionárias e a organizações políticas (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A primeira configuração é denominada de estrutura simples ou empreendedora, e está relacionada com empresa de pequeno porte, onde a coordenação das tarefas geralmente fica a cargo de um grupo ou apenas um indivíduo. Neste tipo de estrutura, não se percebe o uso do planejamento e pouca formalização operacional.

A segunda, a estrutura burocratizada ou maquinal, é uma configuração associadas à empresas que possuem alta padronização nas tarefas e funcionários qualificados para executar as demandas. Esta configuração era bastante comum nas empresas do início do século (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A burocracia profissional, também conhecida como organização profissional, foca seus esforços mais na padronização das habilidades do que em seus processos, porém com certo nível de controle sobre as tarefas, que é o caso de hospitais e universidades. Esta estrutura tem características horizontalmente verticalizadas, pois o poder de decisão vem de pessoas abaixo da hierarquia formal.

A quarta configuração estrutural é vista na forma da organização divisional, composta de unidades operacionais com certo grau de descentralização.

A quinta configuração a adhocracia ou organização inovadora se caracteriza por empresas que trabalham com projetos ou muito especializadas, e necessitam de constantes ajustes mútuos entre sua estrutura orgânica, a exemplo das empresas de consultoria, engenharia, informática etc.

As organizações missionárias são a sexta configuração estrutural e têm como características a padronização, compartilhando seus valores e crenças que proporcionam a coordenação. Não possuem estruturas rígidas, apresentam pouca especialização nos cargos e delega algum poder de decisão para membros comprometidos com seus valores.

E a última configuração estrutural traz as organizações políticas que aparecem com opção para minimizar conflitos em estruturas que não possuam mecanismos de coordenação definidos ou alguma forma de centralização ou descentralização.

No Quadro 4, Mintzberg e Quinn (2001) apresentam os tipos de organização, os mecanismo de coordenação, em que área a organização ocorre e o tipo de centralização necessária para que a empresa possa gerir sua estrutura e atingir seus objetivos organizacionais.

Tipos de organização	Mecanismo de Coordenação	Área da Organização	Tipo de Descentralização
Empreendedora	Supervisão Direta	Ápice Estratégico	Centralização Vertical e Horizontal
Maquinal	Padrão nos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Centralização Vertical
Profissional	Padronização de habilidades	Essência Operacional	Descentralização horizontal
Diversificada	Padronização de Outputs	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Inovadora	Ajustes mútuos	Staff de Suporte	Descentralização Seletiva
Missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Política	Nenhum	Nenhum	Pode variar

Quadro 4 - Características estruturais das configurações organizacionais

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p.155).

Gramkow (2002), em seu estudo sobre estratégia e estrutura, elaborou um resumo das principais características dos tipos de configuração organizacional de Mintzberg e Quinn (2001) que serviram de base para seu estudo (Quadro 5).

O mecanismo de coordenação diz respeito à forma como as empresas coordenam suas tarefas internas para atingir seus objetivos organizacionais. A formalização trata das normas e procedimentos adotados por uma organização. O variável grau de especialização dos funcionários traz aspectos da divisão dos trabalhos na organização e quanto as empresas têm equipes multifuncionais ou especializadas. A centralização trata dos aspectos das tomadas de decisões na empresa e do grau de autonomia das áreas. O foco da estrutura trata sobre questão acerca de qual a orientação estratégica organização, e que nível da organização é considerado foco das prioridades e desenvolvimento. Finalmente, a variável objetivo, que traz respostas sobre o foco estratégico da organização e sobre quais aspectos ela define sua estratégia de desenvolvimento.

Variáveis	CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS						
	Empreendedora	Maquinal	Profissional	Divisional	Inovadora	Missionária	Política
Mecanismo de coordenação	Supervisão Direta	Padronização dos processos de trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos Outputs	Ajuste mútuo	Padronização das normas	Nenhuma
Formalização	Baixa	Alta	Baixa	Alta das unidades	Baixa	Baixa	Baixa
Grau de Especialização do Funcionário	Baixa	Especialista, porém com trabalhos controlados.	Alta	Composto por especialistas e generalistas	Especialistas atuam em equipes multifuncionais	Baixa	Varia
Centralização	Vertical e horizontal	Vertical	Descentralização horizontal	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva	Descentralizada	Varia
Foco da Estrutura	Ápice estratégico	Tecnopestrutura	Essência Operacional	Linha intermediária	Staff de suporte	Ideologia	Nenhum
Objetivos	Estabelecido pelo Empreendedor.	Busca eficiência	Busca eficiência	Crescimento	Inovação	Excelência	Aquisição de recursos (poder)

Quadros 5 - Variáveis das configurações estruturais de Mintzberg e Quinn (2001)

Fonte: Gramkow (2002, p.21)

Nas seções dois e três, foram discutidas as bases teóricas que fundamentaram a análise da investigação empírica sobre o Setor Atacadista e Distribuidor de Produtos Industrializados no Estado do Ceará, destacando-se a tipologia de Miles e Snow (1978), que versa sobre estratégia, e a tipologia de Mintzberg e Quinn (2001), que aborda as questões sobre estrutura organizacional.

A seguir tem-se a seção de metodologia, apresentando as estratégias e técnicas de pesquisa utilizadas neste estudo.

5 METODOLOGIA

5.1 Delineamentos da pesquisa

Esta pesquisa é um estudo descritivo que, segundo Gil (1999), tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Quanto aos procedimentos adotados nesta dissertação, foram utilizadas as pesquisas de levantamento ou *survey* e pesquisas bibliográficas. O corte utilizado é o transversal, pois a coleta de dados ocorrerá em um só momento, pretendendo-se analisar o estado do objeto de estudo somente neste momento (MALHOTRA, 2001).

May (2004) relata que o método de levantamento ou *survey* se caracteriza pela busca de resposta sobre determinados fenômenos, com suporte em dados da parte da amostra de uma população.

Os dados primários desta pesquisa foram obtidos em pesquisa de campo e com aplicação de um questionário com perguntas semi estruturadas, o que permite formular questões apoiadas em teorias e hipóteses que interessam ao objeto estudado (TRIVIÑOS, 1987). Já a pesquisa bibliográfica é, segundo Vergara (2004, p.48), “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicados em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Finalmente esta pesquisa fará uso de métodos quantitativos, pois se utilizará de métodos da Estatística para tratar os dados primários obtidos na pesquisa de campo.

5.2 Dimensões da pesquisa e suas variáveis

Este trabalho abrange a análise de duas dimensões que impactam diretamente no funcionamento das organizações, que são suas estratégias e sua estrutura organizacional. Este estudo tem como objeto empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará.

Na primeira dimensão, que trata sobre o comportamento estratégico adotado pelas empresas, será utilizada a escala com 11 dimensões, desenvolvida e testada por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que se integram ao ciclo adaptativo do modelo de Miles e Snow (1978), e possibilita o monitoramento das alterações ambientais externas, a análise do

comportamento estratégico e a relação com as estratégias gerenciais adotadas pelas organizações. Estas dimensões são: domínio de produto e mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalização dominante, planejamento, estrutura e controle, conforme foi apresentado na seção dois (quadro 3).

Para a análise que trata da configuração estrutural nas empresas foi utilizada as variáveis estruturais descritas por Mintzberg e Quinn (2001), que são: mecanismo de coordenação, formalização, grau de especialização dos funcionários, centralização, foco da estrutura e objetivos, retirados do estudo de Gramkow (2002).

5.3 População e amostra da pesquisa

A população deste estudo compreende as 21 empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados do Estado do Ceará, listadas no Ranking Anual da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, edição 2010.

O critério de escolha destas empresas de setor da economia se deu em função de sua importância e influência no desempenho das vendas do comércio varejista do Estado do Ceará. Segundo a ABAD (2011), o setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará cresceu na taxa 13,6% em 2009, comparando com os resultados de 2008, ficando 1,9% acima da média nacional.

5.4 Coleta de dados

Os dados secundários desta dissertação se basearam em livros, revistas especializadas no setor atacadista e distribuidor, artigos vinculados em periódicos especializados qualificados pela CAPES, banco de teses, jornais, anais de congressos, revistas acadêmicas, internet e o da Associação Brasileira de Atacados e Distribuidores do Brasil.

O instrumento de coleta para os dados primários desta pesquisa foi a aplicação de um questionário com perguntas semi estruturadas sobre estratégia e estrutura organizacional.

O questionário foi aplicado a diretores, gerentes ou supervisores das empresas selecionadas, inicialmente com a presença do pesquisador, para explicar o objetivo do estudo e dirimir quaisquer dúvidas e minimizar os erros no preenchimento do instrumento.

Os questionários foram enviados para as 21 empresas listadas no Ranking, sendo que 15 delas responderam a pesquisa, o que corresponde a 71% de retorno.

O instrumento de coleta esta constituído por três partes. A parte I – Identificação e Caracterização da Empresa; Parte II - Estratégia; Parte III – Variáveis da Configuração Estrutural.

O formato das partes II e III fez uso da escala Likert, atribuindo peso a cada resposta, o que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo: 1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Não Concordo nem Discordo, 4-Concordo e 5-Concordo Totalmente, permitindo aos respondentes indicar seu grau de concordância ou discordância em relação às opções propostas.

A parte I do formulário procura caracterizar os aspectos qualitativos e quantitativos sobre a empresa.

Na parte II, adaptou-se o questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que identifica o comportamento estratégico das organizações, e na parte III fez-se uma adaptação no formulário de pesquisa feita por Gramkow (1996), sobre a configuração estrutural de Mintzberg e Quinn (2001).

5.5 Análise de dados

Para análise dos dados coletados pela escala Likert, foi utilizado o cálculo do Ranking Médio (RM) apresentado por Malhotra (2001), sendo foi calculada a média ponderada para cada item, baseando-se na frequência das respostas e obtido o *ranking* médio (RM) pela da seguinte equação:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \sum (f_i \cdot V_i)$$

$$\text{Logo o RM} = \text{MP} / (\text{NS})$$

Onde: f_i = frequência observada de cada resposta para cada item

V_i = valor de cada resposta

NS = nº. de respostas

O quadro 6 apresenta parte do questionário de pesquisa e o resultado da média ponderada encontrada em cada questão, e através do cálculo de ranking de média RM, qualificou o comportamento estratégico na dimensão.

Dimensão	Peso	vi(1)	vi(2)	vi(3)	vi(4)	vi(5)	Média ponderada	Comportamento Estratégico
	Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente		
	E04. Em comparação com as empresas do segmento e/ou concorrentes, o aumento ou perdas de demanda são devidos provavelmente a:							
	Pela prática de concentrar em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente	fi(0)	fi(0)	fi (0)	fi (0)	fi (1)	5	Defensivo

Quadro 6 – Dados coletados para cálculos da média ponderada

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Desta maneira, a maior média ponderada qualificou o comportamento predominante nas questões sobre estratégia e estrutura.

A Estatística descritiva foi utilizada neste estudo por permitir apresentar os dados em formatos de tabelas, gráficos ou quadros e procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (COLLINS; HUSSEY, 2005).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste segmento, serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados do Estado do Ceará, destacando o perfil das empresas e seus respondentes, o comportamento estratégico e configuração estrutural predominantes, e, finalmente, aspectos sobre a relação entre estratégia e estrutura.

6.1 Perfil das organizações pesquisadas

Nesta subseção, exibem-se as características das empresas pesquisadas, trazendo informações sobre os pesquisados, como o tempo de experiência profissional, o cargo que ocupa na organização e seu grau de instrução. Em seguida, será mostrado um breve perfil das organizações, como tempo em que opera no mercado, número de funcionários e taxa de crescimento nos últimos cinco anos.

Na tabela 1, tem-se o tempo de experiência profissional dos entrevistados. Os resultados mostram que 40% dos pesquisados estão no mercado há mais de 20 anos, 33,3% estão entre 10 e 20 anos, 13,3% com experiência de 3 a 5 anos, e com 6,7%, ambos, estão os profissionais com 2 anos e entre 6 a 10 anos. Desta forma, ressalta-se a experiência desses profissionais atuando no setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados.

Tabela 1 - Tempo de experiência dos entrevistados

Experiência profissional	Frequência	%
2 anos	1	6,7
3 a 5 anos	2	13,3
6 a 10 anos	1	6,7
10 a 20 anos	5	33,3
mais de 20 anos	6	40,0
Total de empresas	15	

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Com relação ao cargo que ocupam na organização, na tabela 2, tem-se que 60% dos pesquisados estão em posição de gerentes, 20% no cargo de diretores e 20% em posições de supervisores.

Tabela 2 - Cargo ocupado na organização

Cargo	Frequência	%
Diretoria	3	20,0
Gerente	9	60,0
Supervisor	3	20,0
Total	15	

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Na tabela 3, estão os resultados referentes a grau de escolaridade dos entrevistados. Observou-se que 53,8% dos pesquisados concluíram o ensino superior, 26,7% deles são pós-graduados e 20% possuem o ensino médio. Estes resultados mostram que os profissionais do setor estão buscando melhorar sua formação e conteúdo profissional, o que torna importante este perfil para o nível de questionamentos feitos por esta pesquisa.

Tabela 3 - Grau de escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Frequência	%
Ensino fundamental (1º. Grau)	0	0,0
Ensino médio (2º. Grau)	3	20,0
Ensino superior (Graduação)	8	53,8
Pós-graduação	4	26,7
Total	15	

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Outra variável levantada foi relativa ao tempo de operação das empresas do mercado, evidenciando que, das 15 empresas que responderam à pesquisa, 13 estão no mercado há mais de vinte anos, o que vem ressaltar a maturidade das empresas, o que se alinha à experiência profissional dos pesquisados.

Outro aspecto levantado pela pesquisa foi que, considerando o critério do número de funcionários de acordo com do Estatuto da Micro e Pequena Empresa e utilizado pelo SEBRAE (2001), das 15 empresas pesquisadas, 12 delas são classificadas como de grande porte, duas de médio porte e uma de pequeno porte.

Finalmente, sobre a caracterização das empresas, foi questionado sobre desempenho dessa empresas nos últimos cinco anos em termos de crescimento percentual. Neste indicador, das 15 empresas respondentes, dez confirmaram que cresceram acima de 20%, quatro responderam que cresceram entre 10% a 15% e uma respondeu que seu desempenho nos últimos cinco anos foi entre 6% a 10%.

Nesta subseção, exibiram-se os aspectos que caracterizaram o perfil dos respondentes, trazendo informações sobre a experiência profissional, o cargo ocupado na organização e seu

grau de instrução, bem como elementos que caracterizam as empresas pesquisadas, como seu tempo de operação no mercado, número de funcionários e sua taxa de crescimento nos últimos cinco anos. Tais informações são importantes para alinhar as expectativas sobre os resultados que serão apresentados nas próximas subseções, abordando o comportamento estratégico e a forma como as organizações estão configuradas em suas estruturas organizacionais.

6.2 O comportamento estratégico das empresas

Durante ciclo adaptativo, as empresas podem desenvolver padrões de comportamentos que trazem resultados regulares na constante busca de alinhar a organização ao ambiente. Neste âmbito, Miles e Snow (1978) propuseram a existência de quatro comportamentos estratégicos que podem ser percebidos neste ciclo, que são: estratégia defensiva, prospectora, analítica e a estratégia reativa.

Na tabela 4, tem-se o resultado geral dos comportamentos encontrados nas empresas pesquisadas e cada dimensão analisada.

Tabela 4 - Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões do ciclo adaptativo

Componente do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Comportamento Estratégico no Ciclo Adaptativo				Comportamento Predominante
		Analítico	Defensivo	Prospector	Reativo	
Problema do Empreendedor	Domínio e produtos e mercados	6	2	0	7	Reativo
	Postura de sucesso	2	1	0	12	Reativo
	Monitoramento Ambiental	4	6	1	4	Defensivo
	Crescimento	2	7	1	5	Defensivo
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	5	4	2	4	Analítico
	Amplitude tecnológica	4	3	2	6	Reativo
	Anteparos tecnológicos	9	1	1	4	Analítico
Problema Administrativo	Coalização dominante	5	6	0	4	Defensivo
	Planejamento	6	6	1	2	Analítico
	Estrutura	7	7	0	1	Analítico
	Controle	5	4	0	6	Reativo

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

O problema do empreendedor que tem como foco questões sobre qual mercado ou produto a empresa direcionará seus esforços, e como os recursos serão aplicados, apresentou resultados similares dos comportamentos predominantes neste ciclo. O comportamento estratégico predominante foi reativo nas dimensões do domínio de produtos e mercados e na postura de sucesso, e defensivo nas dimensões do monitoramento ambiental e crescimento.

No problema de engenharia, que consiste em escolher qual tecnologia será adequada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços que são, *a priori*, definidos pelo problema do empreendedor, fazendo as devidas relações entre controle e comunicação e que garantam a operacionalidade da tecnologia de gestão escolhida, os comportamentos estratégicos predominantes foram analítico, na dimensão dos objetivos tecnológicos, reativos, na dimensão da amplitude tecnológica, e analítico, na dimensão dos anteparos tecnológicos.

Os resultados do problema administrativo, que consiste na busca da racionalização, estabilização e no estabelecimento dos processos e forma de resolver os problemas da organização, o comportamento estratégico foi defensivo, na análise da dimensão da coalizão dominante, analítico, na dimensão do planejamento e da dimensão estrutura, e na dimensão dos controles, o comportamento predominante foi o reativo.

Finalmente, na figura 3, apresentam-se os comportamentos estratégicos predominantes no ciclo adaptativo das empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados participantes da pesquisa.

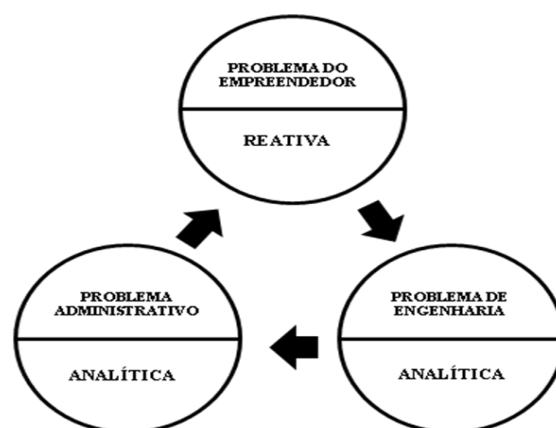


Figura 3 - Comportamento estratégico das empresas no ciclo adaptativo.
Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

O comportamento reativo no problema do empreendedor traz implicações para os outros ciclos, pois é nesta dimensão que as empresas definem suas estratégias e direcionam seus investimentos, embora o comportamento nas outras duas dimensões do ciclo, tendo sido estratégia analítica, os outros dois ciclos são fundamentalmente dependentes diretamente dos direcionais estabelecidos pelo problema do empreendedor.

Ao se analisar os comportamentos estratégicos das empresas atacadistas e distribuidoras de produtos industrializados, o objetivo foi mapear o comportamento estratégico sob a luz da teoria do ciclo adaptativo, de Miles e Snow (1978).

Comparando os resultados obtidos neste estudo com outros em segmento de mercados diferentes, percebe-se que os comportamentos encontrados no Setor Atacadista e Distribuidor de Produtos Industrializados no Estado do Ceará são, quase em sua totalidade, distintos dos comportamentos encontrados nos outros estudos.

No problema do empreendedor os estudos de Teixeira, Rosseto, Carvalho (2009) e Gardelin (2010) encontraram comportamentos predominantemente analíticos nas empresas pesquisadas, enquanto neste estudo, a predominância foi o comportamento reativo. Uma das explicações para esta distinção se dá pelo fato de que os setores atacadista e distribuidor atuam como intermediário das indústrias produtoras, assim agindo de acordo com um conjunto de regras de preço, mercados e *marketing* preestabelecidas pelas empresas com as quais estão operando, diferente dos outros dois setores estudados, pois, em geral, as estratégias de ação analítica, resultado que se repete no estudo, são estabelecidas em função do mercado

No problema de engenharia, o comportamento estratégico analítico encontrado neste estudo converge com o resultado encontrado no estudo nas pequenas e médias empresas feito por Gardelin (2010), que diferem do comportamento prospector, encontrado no setor de hotelaria, feito por Teixeira, Rosseto, Carvalho (2009).

Finalmente, no problema administrativo, o resultado deste estudo trouxe comportamento analítico que difere do resultado que trouxe o comportamento prospector dos estudos feitos por Teixeira, Rosseto, Carvalho (2009) e Gardelin (2010).

Componente do Ciclo Adaptativo	COMPORTAMENTOS PREDOMINANTES NOS ESTUDOS		
	Esta pesquisa	Teixeira, Rosseto, Carvalho (2009)	Gardelin (2010)
	Atacadista e Distribuidor – Ceará	Hotelária em Florianópolis	Pequenas e médias empresa em Tapejara-RS
Problema do Empreendedor	Reativo	Análítico	Análítico
Problema de Engenharia	Análítico	Prospector	Análítico
Problema Administrativo	Análítico	Prospector	Prospector

Quadro 7 - Comparativo de resultados no ciclo adaptativo em outros segmentos de mercado
Fonte: Teixeira, Rosseto, Carvalho (2009) e Gardelin (2010)

Nas próximas subseções, serão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa sobre cada componente do ciclo adaptativo

6.2.1 Análise das dimensões do problema do empreendedor

O problema do empreendedor busca definir o domínio com relação a mercado ou produto a ser atingido e tem sua execução com base em como os recursos serão aplicados. Sua solução esta diretamente ligada às escolhas ou aceitação de determinado tipo de produto ou serviços a ser disponibilizado ao mercado, e será apresentado com suporte nas respectivas dimensões propostas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

Para o problema do empreendedor, quatro dimensões são identificadas, e pelas quais uma empresa pode adotar um comportamento estratégico em relação a sua parcela no mercado, que são: Domínio de produtos e mercado; Postura de sucesso; Monitoramento ambiental; e Crescimento.

No quadro 8, apresenta-se um panorama geral dos comportamentos estratégicos de cada empresa respondente em relação ao problema do empreendedor.

Empresas	DIMENSÕES DO PROBLEMA DO EMPREENDEDOR				Comportamento Estratégico Predominante
	Domínio de produtos e mercados	Postura de Sucesso	Monitoramento Ambiental	Crescimento	
Empresa 1	Reativa	Reativa	Defensiva	Defensiva	Reativa
Empresa 2	Reativa	Reativa	Defensiva	Reativa	Reativa
Empresa 3	Reativa	Reativa	Defensiva	Reativa	Reativa
Empresa 4	Analítica	Reativa	Reativa	Defensiva	Reativa
Empresa 5	Analítica	Reativa	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 6	Reativa	Reativa	Defensiva	Reativa	Reativa
Empresa 7	Reativa	Reativa	Reativa	Defensiva	Reativa
Empresa 8	Reativa	Reativa	Analítica	Analítica	Reativa
Empresa 9	Analítica	Analítica	Analítica	Prospectora	Analítica
Empresa 10	Analítica	Reativa	Defensiva	Defensiva	Defensiva
Empresa 11	Reativa	Defensiva	Reativa	Defensiva	Reativa
Empresa 12	Defensiva	Reativa	Reativa	Defensiva	Reativa
Empresa 13	Analítica	Reativa	Analítica	Reativa	Reativa
Empresa 14	Defensiva	Analítica	Defensiva	Defensiva	Defensiva
Empresa 15	Analítica	Reativa	Prospectora	Reativa	Reativa

Quadro 8 - Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões no problema do empreendedor
Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Na tabela 5, tem-se o resultado da análise vertical do comportamento predominante em cada dimensão componente do problema do empreendedor, permitindo o entendimento do panorama geral descrito no quadro 8.

Tabela 5 - Comportamentos predominantes nas dimensões no problema do empreendedor

Comportamento Estratégico	DIMENSÕES DO PROBLEMA DO EMPREENDEDOR							
	Domínio de produtos e mercados		Postura de Sucesso		Monitoramento Ambiental		Crescimento	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Analítica	6	40,0	2	13,3	4	26,7	2	13,3
Defensiva	2	13,3	1	6,7	6	40,0	7	46,7
Prospectora	0	0,0	0	0,0	1	6,7	1	6,7
Reativa	7	46,7	12	80,0	4	26,7	5	33,3
Total Empresas	15		15		15		15	

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Analisando os resultados da primeira dimensão, que faz referência ao domínio de produtos mercados, o resultado da pesquisa mostra que o comportamento estratégico reativo aparece, com maior predominância, em seis das 15 empresas respondentes (46,7%). Esta

estratégia aponta que as empresas em sua maioria não se arriscam em inovar em produtos ou serviços e somente reagem quando há pressões competitivas no mercado, exibindo um comportamento mais inconsistente do que os demais comportamentos estratégicos.

A segunda dimensão que define o problema do empreendedor é relativa à postura de sucesso da empresa, e relaciona a questão de como a empresa se posiciona em seu ambiente para tornar-se ou manter-se competitiva. Nesta dimensão, as empresas pesquisadas adotam comportamento estratégico reativo em 12 das 15 empresas respondentes (80%) da pesquisa. A estratégia reativa nesta dimensão aponta que as empresas não possuem habilidades necessárias para se adaptar rapidamente a mudanças do mercado (MILES; SNOW, 1978).

O terceiro comportamento traz a questão do monitoramento ambiental que representa o tempo que a empresa investe analisando e tentando compreender as mudanças e turbulências ambientais. Nesta dimensão, o comportamento estratégico das empresas foi à defensiva, com seis das 15 empresas respondentes (40%), apontando que estas não investem muito tempo pesquisando o movimento da concorrência e oportunidades de mercado e que se limita a manter uma linha de produtos e serviços dentro de um segmento em que determinados momentos seguem as práticas de outros competidores do mercado.

O quarto e último comportamento da dimensão do empreendedor trazem o aspecto do crescimento, que traduz as questões do desempenho e como a empresa pretende aumentar sua parcela de mercado ou produtos. Nesta dimensão, sete das 15 empresas respondentes (46,7%) adotam um comportamento estratégico defensivo, apontando que o foco deste grupo de empresas é concentrar-se em desenvolver plenamente o mercado atual e, desta forma criar barreiras aos competidores.

Nesta fase do ciclo adaptativo, a pesquisa revela que as empresas pesquisadas adotam basicamente dois comportamentos estratégicos nas quatro dimensões que compõem o problema do empreendedor, e, pela regra de Miles e Snow (1978), o comportamento reativo é o predominante para esta dimensão

O comportamento estratégico reativo neste ciclo denota que a maioria das empresas não apresenta coerência estratégica e não estão dispostas a correr risco de inovação. Este comportamento pode em algum momento levá-las à posição de desvantagens com relação àquelas que adotam outros comportamentos e se arriscam em inovar em processos e /ou serviços.

6.2.2 Análise das dimensões do problema de engenharia

O problema de engenharia consiste em escolher qual tecnologia será adequada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços que são, *a priori*, definidos pelo problema do empreendedor, fazendo as devidas relações entre controle e comunicação que garantam a operacionalidade da tecnologia de gestão escolhida.

Para se analisar o problema de engenharia dentro do ciclo adaptativo das empresas, três dimensões são utilizadas, e permitem identificar o comportamento estratégico das empresas, que são: objetivos tecnológicos, amplitude tecnológica e os anteparos tecnológicos.

No quadro 9, tem-se um panorama geral dos comportamentos estratégicos de cada empresa respondente, bem como em todas as dimensões pesquisadas para o problema de engenharia.

Empresas	DIMENSÕES DO PROBLEMA ADMINISTRATIVO				Comportamento Estratégico Predominante
	Coalização Dominante	Planejamento	Estrutura	Controle	
Empresa 1	Reativa	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 2	Defensiva	Defensiva	Analítica	Reativa	Defensiva
Empresa 3	Reativa	Defensiva	Defensiva	Reativa	Reativa
Empresa 4	Reativa	Analítica	Defensiva	Defensiva	Defensiva
Empresa 5	Analítica	Defensiva	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 6	Reativa	Prospectora	Defensiva	Reativa	Reativa
Empresa 7	Defensiva	Analítica	Defensiva	Defensiva	Defensiva
Empresa 8	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 9	Defensiva	Defensiva	Reativa	Analítica	Defensiva
Empresa 10	Analítica	Reativa	Defensiva	Reativa	Reativa
Empresa 11	Defensiva	Defensiva	Analítica	Defensiva	Defensiva
Empresa 12	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 13	Defensiva	Analítica	Analítica	Reativa	Analítica
Empresa 14	Analítica	Defensiva	Defensiva	Defensiva	Defensiva
Empresa 15	Defensiva	Reativa	Defensiva	Reativa	Reativa

Quadro 9 - Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões no problema de engenharia

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Este panorama dos comportamentos estratégicos foi analisado sob duas perspectivas de predominância: uma do ponto de vista das dimensões componentes e outra sobre o comportamento das empresas.

Na tabela 6, tem-se o resultado da análise vertical do comportamento predominante em todas as dimensões componentes do problema de engenharia, permitindo o entendimento do panorama geral descrito no quadro 6 deste componente do ciclo adaptativo.

Tabela 6 - Comportamentos predominantes nas dimensões no problema de engenharia

Comportamento Estratégico	DIMENSÕES DO PROBLEMA DE ENGENHARIA					
	Objetivo Tecnológico		Amplitude Tecnológica		Anteparos Tecnológicos	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Analítica	5	33,3	4	26,7	9	60,0
Defensiva	4	26,7	3	20,0	1	6,7
Prospectora	2	13,3	2	13,3	1	6,7
Reativa	4	26,7	6	40,0	4	26,7
Total Empresas	15		15		15	

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Analisando os resultados da primeira dimensão, que faz referência ao objetivo tecnológico e relaciona o quanto a empresa pretende utilizar novas tecnologias da gestão, nesta dimensão o comportamento estratégico predominante foi analítico, com 5 das empresas respondentes (33,3%) (tabela 6). A adoção desta estratégia aponta que as empresas em sua maioria se preocupam em analisar os custos de aquisição de novas tecnologias, mantê-los sobre controle e de forma seletiva criar serviços ou entrar em novos mercados.

Na dimensão da amplitude tecnológica, o comportamento estratégico predominante foi o reativo, com seis das 15 empresas respondentes (40%), que focam seus esforços em demandas de curto prazo, não utilizando de forma estratégicas os benefícios de uma inteligência de negócios dentro da organização.

A última dimensão do problema de engenharia faz referência aos anteparos tecnológicos e denota que o comportamento estratégico predominante foi o analítico com nove das 15 empresas respondentes (60%). Este resultado aponta que as empresas analisam cuidadosamente as tendências do mercado para posteriormente adquirir tecnologias de gestão.

Nesta fase do ciclo adaptativo, a pesquisa revela que as empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados adotam o comportamento estratégico analítico como predominante entre as dimensões componentes deste ciclo nas empresas respondentes.

Nesta dimensão, tratam-se temas referentes às escolhas tecnológicas que garantam uma gestão eficiente em seus processos de distribuição, e que são funções inerentemente complexas e chave para as empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos

industrializados. Tal comportamento reflete que as empresas, em sua maioria, correm poucos riscos na tomada de decisões estratégicas nesta área da organização.

6.2.3 Análise das dimensões do problema administrativo

Conforme evidenciado na seção dois, o problema administrativo consiste na busca da racionalização, estabilização e no estabelecimento dos processos e formas de resolver os problemas da organização durante as fases empreendedoras e de engenharia. Esta etapa envolve a formulação e implementação de processos que permitirão que a organização cresça, reduzindo as incertezas pelo aprendizado contínuo (MILES; SNOW, 1978).

Para se analisar o problema administrativo no ciclo adaptativo das empresas quatro dimensões são utilizadas e que permitem identificar o comportamento estratégico das empresas: coalização dominante, planejamento, estrutura e controle.

No quadro 10, há um panorama geral dos comportamentos estratégicos de cada empresa respondente, bem como em todas as dimensões pesquisadas para o problema administrativo.

Empresas	DIMENSÕES DO PROBLEMA ADMINISTRATIVO			
	Coalização Dominante	Planejamento	Estrutura	Controle
Empresa 1	Reativa	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 2	Defensiva	Defensiva	Analítica	Reativa
Empresa 3	Reativa	Defensiva	Defensiva	Reativa
Empresa 4	Reativa	Analítica	Defensiva	Defensiva
Empresa 5	Analítica	Defensiva	Analítica	Analítica
Empresa 6	Reativa	Prospectora	Defensiva	Reativa
Empresa 7	Defensiva	Analítica	Defensiva	Defensiva
Empresa 8	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 9	Defensiva	Defensiva	Reativa	Analítica
Empresa 10	Analítica	Reativa	Defensiva	Reativa
Empresa 11	Defensiva	Defensiva	Analítica	Defensiva
Empresa 12	Analítica	Analítica	Analítica	Analítica
Empresa 13	Defensiva	Analítica	Analítica	Reativa
Empresa 14	Analítica	Defensiva	Defensiva	Defensiva
Empresa 15	Defensiva	Reativa	Defensiva	Reativa

Quadro 10 - Comportamentos estratégicos predominantes nas dimensões no problema administrativo

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Analogamente ao problema do empreendedor e de engenharia, os comportamentos estratégicos do problema administrativo foram analisados sob duas perspectivas de predominância: uma do ponto de vista das dimensões componentes e outra sobre o comportamento das empresas.

Os resultados da tabela 7 apresentam o comportamento mais predominante da análise de cada dimensão do problema administrativo, permitindo o entendimento do quadro geral deste componente do ciclo adaptativo.

Tabela 7 - Comportamentos predominantes nas dimensões no problema administrativo

Comportamento Estratégico	DIMENSÕES DO PROBLEMA ADMINISTRATIVO							
	Coalização Dominante		Planejamento		Estrutura		Controle	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Analítica	5	33,3	6	40,0	7	46,7	5	33,3
Defensiva	6	40,0	6	40,0	7	46,7	4	26,7
Prosectora	0	0,0	1	6,7	0	0,0	0	0,0
Reativa	4	26,7	2	13,3	1	6,7	6	40,0
Total de empresas	15		15		15		15	

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Analisando os resultados da primeira dimensão, que faz referência à coalização dominante, que trata de assuntos de como serão alocados os recursos estratégicos da organização, a estratégia defensiva foi o comportamento predominante nas seis das 15 empresas respondentes (40%), indicando que, em sua maioria, as empresas procuram uma posição financeira segura por intermédio de medidas de controle de custo e qualidade dos seus produtos e serviços. O comportamento analítico foi predominante em cinco das 15 empresas respondentes (33,3%), que enxergam nesta estratégia a possibilidade de analisar o mercado e oportunidades de bom potencial, ao mesmo tempo em que protege uma posição financeira segura. O comportamento reativo foi presente em 04 das 15 (26,7%) empresas respondentes, apontando que este grupo de empresas prefere focar nas atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentam atualmente. O comportamento prosector não foi verificado nesta dimensão.

O resultado da dimensão planejamento apresenta um empate no comportamento estratégico analítico, com seis empresas planejando suas ações com base na análise criteriosa do mercado e seis com um comportamento defensivo, planejando suas ações na busca de defender suas posições no mercado. Este empate entre os comportamentos é desfeito sob a regra conceitual de Miles e Snow (1978), pois, nestes casos, prevalece o comportamento analítico como predominante. Duas empresas adotam o comportamento estratégico reativo, que aponta não haver processos formais de planejamento, e uma empresa adota o comportamento prospector, estratégia, buscando novas oportunidades de negócios.

A terceira dimensão analisada é estrutura, que trata da maneira como a organização se organiza para atingir seus objetivos. Nesta dimensão, houve novamente resultados similares, pois sete empresas apresentaram o comportamento estratégico analítico e sete comportamento defensivo, direcionando sua estrutura para defender suas posições no mercado. Uma empresa apresentou comportamento estratégico reativo. O prospector não foi verificado.

A última dimensão analisada trata do controle que se refere aos meios de a empresa acompanhar, corrigir e redirecionar seus planos. Nesta dimensão, o comportamento estratégico predominante foi o reativo, com seis empresas das 15 respondentes focadas nos problemas de curto prazo e que exigem atenção imediata. O comportamento estratégico analítico aparece em cinco das 15 empresas e o defensivo em quatro das 15. O comportamento prospector não aparece nos resultados nesta dimensão.

Nesta fase do ciclo adaptativo, a pesquisa revela que as empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados adotam o comportamento estratégico analítico como predominante nesta dimensão.

Nas seções anteriores, foram descritos e analisados os resultados encontrados nas 11 dimensões componentes do ciclo adaptativo e serviram de base para realizar a análise horizontal dos resultados entre os três ciclos e encontrar o comportamento predominante em cada empresa pesquisada.

No quadro 11, tem-se os resultados da análise horizontal dos comportamentos estratégicos predominantes nas empresas respondentes da pesquisa. Tem-se que em nove das 15 empresas, o comportamento geral predominante é o reativo, três das 15 apresentam comportamento defensivo, resultado que se repete para o comportamento analítico.

Na teoria de Miles e Snow (1978), quando há uma paridade nos resultados entre o comportamento defensivo e os comportamentos analítico ou prospector, a predominância

válida será o comportamento defensivo, e, nesta análise, tem-se que seis das quinze empresas apresentam o comportamento defensivo como predominante

Empresas	Comportamento Predominante
Empresa 1	Reativa
Empresa 2	Defensiva
Empresa 3	Reativa
Empresa 4	Reativa
Empresa 5	Analítica
Empresa 6	Reativa
Empresa 7	Reativa
Empresa 8	Reativa
Empresa 9	Reativa
Empresa 10	Defensiva
Empresa 11	Reativa
Empresa 12	Analítica
Empresa 13	Analítica
Empresa 14	Defensiva
Empresa 15	Reativa

Quadro 11. - Lista das empresas e seus comportamentos estratégicos predominantes

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Os resultados desta análise horizontal dos comportamentos encontrados nas empresas serviram de base complementar para a análise das relações entre o comportamento estratégico e a estrutura organizacional nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados no Estado do Ceará, que serão apresentados nas próximas seções.

6.3 Análise da estrutura organizacional

Um dos grandes desafios das organizações é garantir que suas estratégias resultem nos resultados planejados e, neste âmbito, a estrutura organizacional tem papel preponderante, pois traduz como será a integração da organização para o alcance dos objetivos estratégicos. Foram analisadas as variáveis seguindo a abordagem de Mintzberg e Quinn (2001).

Na tabela 8, tem-se os resultados de cinco variáveis que remetem às dimensões estruturais da empresas e sua predominância em cada modelo de configuração estrutural.

Tabela 8 - Configurações estruturais e variáveis da estrutura

Variáveis	MODELOS DE CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL							Total
	Empreen- dedora	Maquinal	Profis- sional	Divisio- -nal	Inova- dora	Missio- nária	Polí- tica	
Mecanismo de coordenação	7	5	2	1	0	0	0	15
Grau de especialização do funcionário	4	5	0	6	0	0	0	15
Centralização	9	2	0	4	0	0	0	15
Foco da estrutura	1	7	7	0	0	0	0	15
Objetivos organizacionais	1	12	2	0	0	0	0	15

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

A variável formalização é analisada isoladamente por estar presente em todas as formas de configuração estrutural, somente alterando em intensidade na configuração maquinal e na configuração divisional.

6.3.1 Mecanismo de coordenação

O mecanismo de coordenação trata das questões relativas à maneira como a empresa coordena suas tarefas entre os departamentos. Nesta variável, a configuração estrutural empreendedora foi predominante em sete das 15 empresas respondentes. A estrutura empreendedora tem como característica básica a supervisão direta em seus departamentos e é uma estrutura peculiar na maioria das empresas atacadistas e distribuidoras de produtos industrializados, pois suas estruturas são formadas por equipe de vendas, logística e administrativa, havendo a necessidade de coordenação e supervisão dos trabalhos dos outros componentes do grupo. A segunda configuração predominante nesta análise foi a mecânica, percebida em cinco das 15 empresas respondentes, que coordenam suas tarefas padronizando seus processos em todos os departamentos, permitindo uma gestão mais centralizada em poucos gestores. Por sua vez, a configuração estrutural profissional tem como característica a especialização dos funcionários para coordenar as tarefas, presente em duas das 15 respondentes e uma configuração estrutural divisional uma empresa das 15, respondeu que para coordenar suas tarefas adota o modelo divisional, permitindo a padronização dos resultados esperados em cada departamento. Os modelos de configuração inovadora,

missionária e política não estão presentes neste grupo de empresas respondentes nesta pesquisa.

6.3.2 Formalização

A análise da formalização trata das questões do quanto uma empresa tem seus processos padronizados e os volumes de normas e procedimentos que a organização utiliza para a gestão de suas operações. O Quadro 7 traz o grau de formalização das empresas pesquisadas que se classificaram entre nível baixo de formalização e alto nível de formalização do seus procedimentos.

Empresas	Formalização
Empresa 1	Alta
Empresa 2	Alta
Empresa 3	Baixa
Empresa 4	Alta
Empresa 5	Alta
Empresa 6	Baixa
Empresa 7	Alta
Empresa 8	Baixa
Empresa 9	Alta
Empresa 10	Alta
Empresa 11	Alta
Empresa 12	Alta
Empresa 13	Alta
Empresa 14	Baixa
Empresa 15	Baixa

Quadro 12 - Grau de formalização nas empresas

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Na análise desta variável, tem-se que, em dez das 15 empresas respondentes, o grau de formalização dos procedimentos é alto, sendo esta característica do modelo maquinal de configuração estrutural. Finalmente, em cinco das 15 empresas, o grau de formalização é baixo, perfil característico não sendo encontrado em cinco dos sete modelos de configuração estrutural, que são o empreendedor, profissional, inovador, missionário e o político.

6.3.3 Grau de especialização dos funcionários

O grau de especialização dos funcionários se refere ao modo como a empresa organiza e divide as tarefas entre seus departamentos. Nesta variável, tem-se que em seis das 15 empresas respondentes, a configuração estrutural divisional, cinco empresas com a configuração estrutural maquinal e quatro empresas configuradas com estrutura empreendedora.

Nesta análise, tem-se que a configuração estrutural predominante na maioria das empresas foi estrutura divisional, haja vista que seis empresas responderam que em suas estruturas são coordenadas por funcionários especialistas e generalistas.

6.3.4 Centralização

Os resultados desta variável evidenciaram que em nove das 15 empresas respondentes as decisões são discutidas horizontalmente pela estrutura, porém centralizadas na alta gerência, sendo característica da configuração empreendedora de estrutura organizacional. Quatro empresas possuem configuração divisional, em que os funcionários possuem decisão relativa em suas áreas e duas empresas se caracterizam com estruturas maquinais, onde os funcionários não possuem autonomia para tomar decisões em suas áreas.

6.3.5. Foco da estrutura

Em relação à variável foco da estrutura, sete das 15 empresas apresentam características do modelo mecanizado como configuração estrutural, tendo como foco de suas prioridades as áreas de vendas, *merchandising* etc. Com mesmo número de empresas, a configuração profissional está presente em sete das 15 empresas, cujo o foco das prioridades e desenvolvimento está nas áreas operacionais das empresas, como logística, administrativos etc. Apenas uma empresa assegura que o foco de suas prioridades está ligado às questões estratégicas.

6.3.6 Objetivos organizacionais

Os objetivos organizacionais tratam de questões relativas ao foco dos objetivos estratégicos da organização. Observou-se que 12 das 15 empresas respondentes estão com seus objetivos organizacionais voltados para a eficiência operacional de sua estrutura, que é característica de empresas configuração estrutural maquinal. Duas empresas estão com objetivos organizacionais voltados para excelência operacional, característica do modelo de configuração profissional, e uma empresa tem como objetivo organizacional a busca de novas oportunidades de negócios, sendo característica do modelo de configuração estrutural empreendedora.

Os resultados destas variáveis estão alinhados com a natureza da operação destas empresas, pois operam como intermediários da indústria de produtos industrializados, corroborando o autores Churchill e Peter (2000), quando expressaram que este canal é formado por uma rede ou sistema organizado de entidades que combinam e realizam as tarefas de *marketing*, executando as funções necessárias para interligar os fabricantes aos consumidores finais dos produtos ou serviços.

6.3.7 Configuração estrutural predominante

No quadro 13, tem-se as configurações estruturais predominantes nas empresas, oferecendo o suporte para as análises na próxima subseção, tem-se que, em nove das 15 empresas respondentes da pesquisa, a configuração estrutural mecânica é predominante, quatro apresentam o modelo de empreendedor de configuração estrutural e, finalmente, uma com o modelo divisional e uma com modelo profissional como configuração estrutural.

Empresas	Configuração Estrutural Predominante
Empresa 1	Mecânica
Empresa 2	Empreendedora
Empresa 3	Mecânica
Empresa 4	Mecânica
Empresa 5	Mecânica
Empresa 6	Divisional
Empresa 7	Mecânica
Empresa 8	Profissional
Empresa 9	Empreendedora
Empresa 10	Mecânica
Empresa 11	Mecânica
Empresa 12	Mecânica
Empresa 13	Empreendedora
Empresa 14	Empreendedora
Empresa 15	Mecânica

Quadro 13. – Lista das empresas e suas configurações estruturais

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

6.4 Elementos de relação entre comportamento estratégico e configuração estrutural

Para relacionar os aspectos do comportamento estratégico e sua inter-relação com a estrutura organizacional, foram consideradas nesta análise a frequência de respostas para o fator de desempenho alinhado com o comportamento estratégico predominante.

A análise entre o comportamento estratégico das empresas e a variável condicionante das mudanças mostra que 13 das 15 empresas afirmaram que a variável condicionante para as mudanças foi a mútua relação entre estratégia e estrutura organizacional e apenas duas empresas afirmaram que a estrutura foi condicionante da estratégia destas empresas (tabela 9).

Tabela 9 - Variáveis condicionantes de mudanças nas organizações

Variável condicionante	Frequência	%
Estratégia e Estrutura	13	86,7
Estratégia	0	0,0
Estrutura	2	13,3
Total das Empresas	15	

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Considerando o comportamento estratégico das empresas, observa-se que em oito das 15 empresas respondentes que apresentam comportamento estratégico reativo, a variável condicionante foi a mútua relação entre estratégia e estrutura.

Observa-se, também, que três empresas com o comportamento estratégico analítico responderam que estratégia e estrutura estão relacionadas e duas empresas com o comportamento estratégico defensivo completam as 13 empresas onde o condicionante das mudanças foi relação entre estratégia e estrutura.

Dos quatro comportamentos estratégicos propostos por de Miles e Snow (1978), o comportamento reativo faz com que as empresas respondam aos desafios do ciclo adaptativo, incorporando mudanças na estratégia ou na estrutura, na medida em que respondem às mudanças impostas pelo ambiente competitivo.

Outro aspecto a destacar diz respeito aos diferentes resultados do comportamento estratégico das empresas e sua configuração estrutural. Nesta análise, tem-se que, em seis das 15 empresas respondentes, há predominância da configuração estrutural maquinal, comportamento estratégico reativo.

Tabela 10 - Configuração estrutural e comportamento estratégico

Configuração Estrutural	Comportamento Estratégico				Total
	Analítica	Defensiva	Prospectora	Reativa	
Maquinal	2	1	0	6	9
Empreendedora	1	2	0	1	4
Divisional	0	0	0	1	1
Profissional	0	0	0	1	1
Total de empresas					15

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Esta relação se explica, pois o modelo estrutural mecanizado baseia-se no controle vertical hierarquizado, com tarefas rigidamente definidas, em que a tomada de decisão é centralizada e são os membros da organização a um médio ou grande volume de normas e procedimentos, o que as torna lentas na tomada de decisões das demandas impostas pelo mercado, e, no comportamento estratégico reativo, as organizações tratam a estrutura, estratégia e ambiente de forma inconsistente e instável, adequando cada elemento à medida que a necessidade surge diante da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção exibem-se os principais resultados da pesquisa, além de reconhecer as limitações do trabalho e descrever sugestões de futuras pesquisas que possibilitem ampliar o entendimento do problema do.

Este ensaio teve como objetivo geral descrever o comportamento estratégico e a configuração estrutural adotado pelas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializado no Estado do Ceará.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que foi identificar o comportamento estratégico predominante na empresa do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados, foi observado que, para o problema do empreendedor, o comportamento predominante foi reativo, demonstrando que em sua maioria as empresas atuam no mercado reagindo às pressões competitivas ou pressões mercadológicas, contrariando o pressuposto de que estas organizações possuem um comportamento analítico em sua gestão.

O segundo componente do ciclo adaptativo analisado foi o problema de engenharia e o comportamento predominante nas empresas para este ciclo foi o comportamento analítico, fato demonstrativo de que, em sua maioria, as empresas pesquisadas agem ora como defensivas ora como prospectoras, analisando cuidadosamente o potencial de seus mercados.

Finalmente, o último problema do ciclo adaptativo analisado foi o administrativo, que trata de questões como a formulação e implementação de processos que permitem que a organização cresça, reduzindo as incertezas pelo aprendizado contínuo; o comportamento estratégico predominante foi o analítico, resultado similar ao problema de engenharia.

O segundo objetivo da pesquisa era a caracterizar a configuração estrutural predominante nas empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializado com base na forma como estas empresas se organizam para atingir seus objetivos e o resultado encontrado foi a configuração estrutural mecânica, ou burocracia maquinal como predominante.

O terceiro e último objetivo específico era verificar a existência de relações entre o comportamento estratégico predominante e a configuração estrutural predominante e, nesta análise, o resultado aponta que empresas com a configuração estrutural maquinal apresentam um comportamento estratégico reativo.

As limitações desta pesquisa decorrem do fato de que o objeto de estudo se restringiu a um grupo de empresas atuantes no setor atacadista e distribuidor de produtos

industrializados, não se podendo lançar mão de cálculos mais avançados nas análises dos resultados desta pesquisa.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se ampliar a população pesquisada e investigar a percepção dos *stakeholders* (fornecedores e clientes) sobre as estratégias e estrutura das empresas do setor atacadista e distribuidor de produtos industrializados.

Com efeito, do ponto de vista teórico, esta pesquisa procurou contribuir para a análise de temas abrangentes como estratégia e estrutura, apresentando uma compreensão de suas mútuas relações.

Do ponto de vista prático, esta investigação procurou contribuir com o setor estudado, permitindo que as organizações compreendam a importância de observar o ambiente e entender os comportamentos estratégicos e se sua estrutura organizacional está alinhada com os desafios da livre competição de mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABAD – **Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores**. www.abad.com.br acessado em 14/11/2010.
- ALDRICH, Douglas F. **Dominando o mercado digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ALMEIDA, F. C.; MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. M. E. J. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abril/junho 2006.
- ANSOFF, H. I. e BRANDENBURG, R. G. **A Language for Organization Design**: Part I e Part II. Management Science, Vol. 17, No 12, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas. 1991
- BERTONCELLO, S. L. T. **O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em modelos organizacionais de empresas tipo empreendedora, máquina, profissional e inovadora**: um estudo de casos múltiplos. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- BESANKO, David. DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria A. F. D. e SILVA, Jorge, F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. v. 1, n. 2, set./dez., 1997, p. 7-30.
- CASTRO, M. A. SILVA. **Papel, importância, e aplicação de estratégias competitivas genéricas**: Estudo de caso na indústria de Açúcar. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CERTO, Samuel. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino, **Metodologia da pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.

CESPEDES, F. **Channel Management is General Management**. Califórnia Management review Fall 1998.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**. EUA, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER Jr., Alfred. D. **Strategy and Structure** - Chapters in History of the Industrial Enterprise. 20. ed. The MIT Press, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing, criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva 2000.

CLEGG, S. R., & DUNKERLEY, D. **Organization, class e control**. Londres: Routledge and Kegan Paul, 1980.

COLLINS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures- based study. **Strategic Management Journal, Chichester**, v.11, n.5, p. 365-383, Sept. 1990

COUGHLAN, A. L.; ANDERSON, E.; STERN, L.; et al. **Canais de marketing e distribuição**. Tradução Lúcia Simonini. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIEHL, C.A. **Uma estrutura analítica para identificação da estratégia praticada: um estudo aplicado em duas empresas de serviços**. In: ENANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais: Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007**.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W.R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 105-133.

DURAND, C.. **Relacionamento entre Fabricantes de Bens de Consumo e Distribuidores no Mercado Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

FLEURY A.C.C., FLEURY, M.T.L.. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista de Gestão e Produção USP. v.10, n.2, p. 129-144, São Paulo: ago.2003.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GALBRAITH, Jay R. **A corporação que agrega valor combinando estrutura e estratégia**. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, E. E. Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 1, p. 3-27.

GALBRAITH, Jay. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1977.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIMENEZ, F. A. P. PELISSON, C. KRÜGER, E. G. S.; JÚNIOR HAYASHI, P., Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **RAC**, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999: 53-74

GIMENEZ, F.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; HAYASHI, P. Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: ANGELO, C.; SILVEIRA, J.A. (Org.). **Varejo Competitivo**. v. 3. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMKOW, F. B. **Análise da estrutura e da estratégia: o caso da AGCO do Brasil**. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

HALL, D. J.; SAIAS, M.A. Strategy follows structure. **Strategic Management Journal**, v. 1, n.2 (1980).

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

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo – Thomson Learning, 2. ed., 2008.

IPECE - Instituto de pesquisa e estratégia econômica do Ceará. “**Boletim de Conjuntura Econômica 2009**”. Disponível em <http://www.ipece.ce.gov.br/categoria2/analise-conjuntural/analise-conjuntural>. Acesso em 13/11/2010.

KLUYVER, C.A., PEARCE II, J.A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. **As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1973.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional.** Encontro da ANPAD, 22. Anais. 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: edição compacta.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Estratégias artesanais. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

_____. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework,** Advances in Strategic Management, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal,** Chichester, v.6, n.3, p. 257-272, July-Sept. 1985.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Tese de Doutorado em Administração,** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. A. O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um Estudo Exploratório. **RAC, v.2, n.2, Maio/Ago. 1998: 103-125**

NUNES, M. F. **Relações entre estratégias e estrutura organizacional:** Um Estudo de Caso na Empresa de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Mato Grosso do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial:** uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Estrutura organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. - São Paulo: Atlas, 2006. 322 p.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Sistemas, organizações e métodos:** uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PACHECO, E. R. S. Análise de mudanças estruturais em organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n.4, out./dez., 1998. p.52-69.

PELTON, L.E; STRUTTON, D. & LUMPKIN, J.R. **Marketing Channels:** A Relationship Management Approach – Times Mirror Books, 1997, 728 p..

PORTER M.E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHARDSON, R.J. et. al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing:** uma Visão Gerencial. São Paulo, Atlas, 2002.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SOUZA, R.F. *Teoria dos Custos de Transação: o Impacto do Tipo de Investimentos sobre a Seleção de Canais de Marketing.* São Paulo: FGV-EAESP, 2001 (Relatório de Pesquisa, n. 46/2001).

STERN, L. & EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A.. **Marketing Channels.** Prentice Hall, 5th. edition, 1996, 576 p.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 11, nº 2.p. 157 – 174, maio/ago. 2009

THOMPSON JR., ARTHUR A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TREACY, M., WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, AUGUSTO N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. 1972. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo,

_____. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208 p.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 4. ed. - São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 2003. 207 p.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

WOODWARD,Joan. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977. 262 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza, 16 de dezembro de 2010.

Ao Ilm^o

SR. Adailton Melo – Presidente da Associação Cearenses dos Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ACAD).

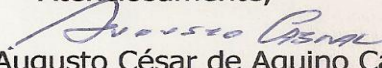
CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISADOR – Vimos apresentar o Sr. Marcelo Gonçalves de Oliveira, aluno do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – MPAC, da UFC/FEAAC.

O referido pesquisador está desenvolvendo estudos sobre o tema "A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DO SETOR ATACADISTA E DISTRIBUIDOR DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS DO ESTADO DO CEARÁ" no âmbito da disciplina de Estratégias Competitivas, sob a orientação da professora doutora Sandra Maria Santos.

Em vista disso, vimos solicitar que o referido pesquisador seja apresentado às empresas do setor, ocasião em que maiores detalhes sobre o estudo e a metodologia a ser empregada poderão ser melhor explicitados. De antemão, queremos ressaltar a natureza eminentemente acadêmica do estudo em desenvolvimento, bem como garantir o sigilo das informações obtidas, com a não citação das empresas estudadas e a não identificação dos respondentes.

Certos do atendimento do nosso pleito, queremos finalmente assegurar-vos que os resultados da pesquisa em tela serão compartilhados com as organizações, ao mesmo tempo em que permanecemos à vossa disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,


Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Coordenador do PPAC/FEAAC/UFC
(cabral@ufc.br – 86 8603 1141)

ANEXO A.

Classificação	Função
Atacados	<p>São agentes de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais não possui vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou de território e possuem ainda as seguintes classificações:</p> <p>a) Atacado Distribuidor: Este modelo se caracteriza por possuir equipe de vendas própria, frota própria ou terceirizada para atender aos clientes com frequência determinada e chega a trabalhar com um mix de cerca de seis mil itens.</p> <p>b) Atacado de autosserviço: Este formato também é conhecido como Cash & Carry e tem como apelo a venda de produtos com preços mais agressivos. Oferecem mercadorias nas embalagens originais (em caixas) ou vendem em pequenos lotes padrão de seis ou dozes produto com embalagem chamada Shrink geralmente fornecidas pelos fabricantes para atender este tipo de atacado</p> <p>c) Atacado de Balcão: Este intermediário possui a característica de ter equipe de venda interna preparada para atender os clientes que visitam o estabelecimento para escolha das compras. Estas empresas muitas vezes não possuem sistemas de entrega ficando a cargo do próprio cliente em levar suas compras.</p>
Distribuidor	São agentes de distribuição que compra e vende produtos de indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território;
Operador de Vendas	Também conhecido com Broker, este agente de distribuição desempenha as funções de vendas, armazenagem, transporte, processamento do pedido, trabalho no ponto de vendas, cobrança e pós-vendas. Podem prestar serviços para vários fornecedores simultaneamente desde que mantido rigorosamente os acordos de confidencialidade.
Operador Logístico	agente de distribuição que desempenha as funções de armazenagem e distribuição física, pelas quais recebe sua remuneração
Operador de Compras	agente de distribuição que desempenha a função de negociação com fornecedores para outras empresas, pela qual recebe sua remuneração.

Quadro 14 - Classificação dos intermediários no mercado brasileiro

Fonte: ABAD (2010), disponível em www.abad.com.br

ANEXO B

Intermediário Atacadista	Intermediário Funcional
Atacadistas Tradicionais. Opera com função integral com maior abrangência nas funções logísticas. Normalmente comercializando produtos de consumo, separam e armazenam cargas, concedem crédito, assume risco de manutenção dos estoques, possuem força de venda, faz pequenas entregas diretamente aos clientes, tornando um dos principais fontes do varejista para o fornecimento de muitas linhas de produtos.	Agentes de vendas. Servem ao canal de distribuição atuando como intermediário sem que a necessidade de se montar uma estrutura de vendas. Podem vender para um ou mais fabricantes, porém não pode haver linha de produtos concorrentes. Estes intermediários são remunerados por comissão.
Distribuidores Industriais. Enquadrando-se como um atacadista tradicional por prestar serviços semelhantes, porém com distinção ao tipo de cliente e pela natureza dos produtos que comercializa. Geralmente os clientes compram produtos desta empresa para uso próprio a exemplo de órgão público ou algum segmento da indústria automobilística ou mineração	Representante de vendas: Semelhantes aos agentes de vendas na operação distinguem por serem contratados de forma permanente, atuando em área geográfica restrita e pouco ou nenhum controle sobre preços, descontos ou concessão de crédito.
Atacadistas sem depósito. Este modelo de função limitada, raramente risco sobre a tutela física dos produtos, porém pode assumir riscos sobre a concessão de crédito e cobrança. Geralmente comercializam produtos classificados como <i>commodities</i> a exemplo de produtos agrícolas, madeiras etc.	Agentes comissionados: Este intermediário tem por característica raramente atuar sobre contratos regulares. São remunerados por comissão e são modalidades de atacadista vistos nos mercados de comercialização de gados, grãos e de produtos agrícolas.
Atacadistas de venda a vista. Intermediários de função limitada operam com venda a vista, não possuem estrutura de vendas e não prestam serviço de entrega das mercadorias. Estas empresas vendem em pequenos volumes a comerciantes que se dirigem a estes estabelecimentos fazem suas compras.	Corretores: Servem de elo entre compradores e vendedores que encontram alguma dificuldade em concretizar o negócio, estimulando o contato entre as partes e é remunerado pelo cliente que pode ser vendedor ou comprador. Esta modalidade é encontrada nas operações de comércio exterior, produtos de conveniência ou por atacadistas de alimentos.
Distribuidores porta a porta. Operam com a função limitada e geralmente com produtos de grandes margens de lucro ou produtos perecíveis de alto giro. É um intermediário que comprar direto de fabricantes e podem ou não ter depósitos e visitam seus clientes com regularidade, vendendo e entregando simultaneamente.	Leiloeiros: Intermediários que operam nos mercados gado, tabaco e frutas, montando ambientes onde vendedores e compradores podem se reunir para fazer transações. São remunerados pelos vendedores.
Atacadista de serviço integral. Este intermediário tem esta classificação, pois executam todas as funções de vendas de um atacado tradicional e muitas vezes assumem funções que caberiam somente ao varejista vendendo para os consumidores finais.	Armazéns de Óleo cru: Este intermediário oferece serviços para armazenagem e distribuição para a indústria de petróleo, podendo uma extensão da indústria ou de terceiros que pode ter estrutura mínima para esta operação.
Atacadistas reguladores. Este atacado tem a característica de atuar no setor agrícola, comprando a produção de pequenos produtores e vendendo em grandes escalas em ceasas e mercados centrais.	-
Meio atacadistas. Este intermediário, com funções variadas, opera como atacadistas tradicionais e também praticam vendas a varejo ou podem ser varejistas que podem tirar vantagem em vender no atacado.	-

Quadro 15 - Classificação dos modelos de canais intermediários

Fonte: Adaptado de Bowersox e Closs (2001).

ANEXO C – Questionário de Pesquisa
Parte I – Caracterização da empresa

1. Sua experiência profissional (em anos)

2 anos 3 a 5 anos 6 a 10 anos 10 a 20 anos mais de 20

2. Qual cargo você ocupa na organização?

- Diretoria
 Gerente
 Supervisor
 Outros

3. Qual seu grau de instrução?

- Ensino fundamental (1º. Grau)
 Ensino médio (2º. Grau)
 Ensino superior (Graduação), Área: _____
 Pós-graduação, Área: _____

4. Há quantos anos a empresa opera no mercado

2 anos 3 a 5 anos 6 a 10 anos 10 a 20 anos mais de 20

5. Em que taxa a empresa registrou crescimento nos últimos cinco anos:

Não cresceu 1 a 5% 6 a 10% 10 a 15% acima de 20%

6. Qual o número de funcionários de sua empresa?

- Até 09 – Microempresa
 10 a 49 – Pequeno Porte
 50 a 99 – Médio Porte
 Acima de 100 – Grande Porte

7. Como se define volume de normas e procedimentos em empresa:

- Baixo
 Médio
 Alto

Parte II – Estratégia

Para cada questão abaixo, identifique a opção que melhor corresponde à forma como sua empresa é administrada atualmente. Pode ser que nenhuma delas represente fielmente a situação atual. Mesmo assim, escolha aquela que mais se aproxima. Sugerimos que, em cada questão, você leia todas as alternativas antes de assinalar sua opção.

1. Em comparação com os concorrentes, os serviços da sua empresa se caracterizam como:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Mais inovadores que e em contínuo estado de aperfeiçoamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estáveis em todas as linhas e mercados em que atuamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em estado de transição, e são baseados em responder as oportunidades e ameaças percebidas no mercado ou ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Em comparação com as empresas do segmento e/ou concorrentes, a imagem da sua empresa no mercado é a de que:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Oferecem poucos e selecionados serviços porém com alta qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa do ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou reforçar sua posição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem uma reputação no mercado de ser inovadora e criativa;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Em comparação com as empresas do segmento e/ou concorrentes, a quantidade de tempo que sua empresa gasta monitorando mudanças e tendência no mercado é:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nossa empresa faz monitoramento do mercado de forma contínua;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa não gasta muito tempo monitorando o mercado;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa gasta um tempo razoável monitorando o mercado;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa, às vezes, gasta um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gasta pouco tempo monitorando o mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Em comparação com as empresas do segmento e/ou concorrentes, o aumento ou perdas de demanda são devidos provavelmente a:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Pela prática de concentrar em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pela prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pela prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos ou serviços;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pela prática de atuação de forma mais profunda nos mercados nos atuamos, e implementar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Um dos objetivos mais importantes da minha empresa, em comparação com as empresas do segmento e/ou concorrentes, é a nossa dedicação e empenho para:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sempre manter custos sob controle;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analisar os custos e receitas cuidadosamente, para mantê-los sobre controle e de forma seletiva criar novos serviços ou entrar em novos mercados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantir que esteja prevenida contra ameaças críticas ao negócio, tomando quaisquer medidas que sejam necessárias;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ao contrário de nossos concorrentes, as competências que o nosso empregados administrativos possuem pode ser melhor caracterizada como					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
São analíticos e suas habilidades os capacitam a identificar tendências e desenvolver novos produtos e serviços mercados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São especializados e suas habilidades são concentradas em uma ou poucas áreas específicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São empreendedores e suas habilidades variadas, flexíveis e facilitam a ocorrência de mudanças;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuem habilidades relacionadas com as demandas de curto prazo da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Você diria que o principal fato que diferencia os serviços da sua empresa e cria proteção contra os concorrentes é:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Analisamos de forma cuidadosa as tendências do mercados e adotamos serviços e/ou produtos que tenham um bom potencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respondemos às tendências do mercado mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos capazes desenvolver consistentemente novos serviços e/ou produtos para o mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Mais do que as empresas do segmento e/ou concorrentes, na gestão de nossa empresa no foco está em:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Focar nas atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver novos serviços e/ou produtos e expandir em novos negócios ou mercados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Em comparação com os concorrentes, você diria que sua empresa prepara-se para o futuro de seguinte maneira:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de serviços que sejam novos para a indústria ou que atinjam novos mercados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irá manter e melhorar nossos atuais produtos e serviços e posição no mercado;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
identificando tendências na indústria que outras firmas tenham provado e que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo, resolvendo problemas relacionados com os atuais produtos, serviços e necessidades dos atuais clientes e fornecedores;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Com relação à estrutura organizacional de sua empresa, você diria que sua empresa é caracterizada como:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
funcional: organizada por departamento - Comercial, Operacional, Administrativo, etc.;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizada por serviço ou produtos oferecido ao mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrutura híbrida com grupos funcionais e grupos generalista para atuar em novos mercados ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrutura mudança contínua, de forma a permitir se adequação às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Com relação aos controles e procedimentos usados em sua empresa, você diria que?					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
São descentralizados e participativos, incentivando ao membros da organização de envolver no processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortemente orientado para a exigências de informação que deve dar atenção imediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São centralizado e formal, ancorado somente em aspectos financeiros e de responsabilidade da gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centralizado em mais produtos estabelecidos / áreas de serviço e mais participação nos novos produtos / áreas de serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III – Estrutura Organizacional

1. Em sua opinião, os mecanismos para coordenar as tarefas entre os departamentos em sua empresa se dão através da:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Comunicação informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisão direta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padronização dos processos de trabalho em todos os departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padronização das habilidades dos funcionários em executar suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padronização dos resultados esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise e ajustes mútuo e constante em seus processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padronização das normas e crenças compartilhadas pela organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. A divisão ou organização das tarefas em sua organização é melhor descrita como:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Baixa, focamos na habilidade dos funcionários na suas áreas de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhamos com especialistas porém com controle sobre os trabalho realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta especialização dos funcionários com baixo controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipe composta por especialistas e generalistas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipe composta por especialistas atuando em equipes multifuncionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem um foco específico, podendo variar de acordo com a necessidade da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com variações, dependendo do momento em que passa a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Em sua organização as decisões tomadas assumem as características abaixo:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Todas as decisões são discutidas pelas áreas e centralizadas nas gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O funcionário tem decisão relativa pela áreas de sua responsabilidade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários não possuem autonomia para tomar decisões em suas áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As decisões são tomadas pelas áreas e validadas pela gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As decisões em área chaves e partilhadas com a gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As decisões são tomadas somente pelas áreas de acordo com a missão da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As decisões podem variar entre as áreas a depender do momento e interesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Na estrutura de sua organização, qual nível é considerado foco das prioridades e desenvolvimento?					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nível estratégico da empresa (diretorias, gerencias);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível tático (vendas, merchandising, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível operacional (administrativos, logística, suporte, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos valores, ideologias, visão e missão da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nas áreas de apoio aos departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nas áreas de suporte a gestão (consultores internos, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem um focar uma área específica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. O foco da estratégia de sua organização está baseada nos quais aspectos:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Foco no empreendedorismo,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na busca da eficiência operacional;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na busca de inovações constantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na busca da excelência operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na aquisição de empresas ou novos fornecedores para aumentar sua fatia no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclusivamente no crescimento da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No crescimento com base missão e valores da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. O desempenho e as mudanças ocorridas na empresa nos últimos cinco anos foram motivados pela:					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estratégia que definiu a estrutura de nossa organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrutura que definiu os rumos estratégicos de nossa organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessidade de adaptação definiram a estratégia e a estrutura de nossa organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>