

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 241

ESTRATÉGIA E ESTRUTURA
NA EMPRESA BRASILEIRA:

algumas reflexões e hipóteses

Agrícola Bethlem

Março de 1991

Diversos autores -- tais como Chandler (1962), Drucker (1974), Adizes (1978) e Hall e Saias (1980) -- desenvolveram teorias e formulações sobre estruturas de empresas, através do estudo de companhias predominantemente americanas e, em poucos casos, européias (como é o caso do trabalho desenvolvido por Drucker). De forma geral, portanto, essas análises se referem predominantemente à "ecologia empresarial" americana e permitem chegar a algumas conclusões, conforme tivemos a oportunidade de apresentar em trabalho anterior (Bethlem, 1990).

O presente trabalho pretende, a partir das conclusões obtidas anteriormente, analisar a hipótese de que em contextos diferentes as teorias e formulações referidas precisam de reexame. Enfocando algumas empresas brasileiras que operam apenas no Brasil, procura examinar como se comportam as variáveis que se refletem na Estrutura e como seria, nessas empresas, a relação Estratégia-Estrutura.

BASES TEÓRICAS A SEREM REEXAMINADAS

Em trabalho anterior (Bethlem, 1990, op. cit.), observa-se que as teorias existentes sobre as variáveis que influenciam a estrutura empresarial podem ser basicamente agrupadas em: (1) teorias sobre estrutura como uma dimensão da organização decidida pela direção com enfoque predominantemente interno; (2) teorias sobre estrutura como função do ambiente em que opera a empresa; e (3) teorias sobre estrutura como função da estratégia da empresa.

Entre os autores que vêem a estrutura sob enfoque predominantemente interno à organização, destaca-se o trabalho pioneiro de Holden, Fish e Smith (1951), que apresenta um levantamento das estruturas dominantes em grandes empresas americanas da época; o de Drucker (1974, op. cit.), que definiu alguns tipos de estrutura, como funcional e por equipe (focada

na tarefa e no trabalho), descentralização federal e descentralização simulada (ambas focadas nos resultados) e estrutura sistêmica (focada nas relações) e o de Scott (1971), para quem a estrutura é função do tipo de estágio de desenvolvimento organizacional.

Já no que se refere à estrutura como função do ambiente, podem ser indicados os trabalhos de Woodward (1965), para quem a empresa teria a estrutura que melhor se adapte à sua tecnologia; Lawrence e Lorsch (1967), para quem a empresa teria uma estrutura que se ajuste bem ao ambiente em que opera (através da diferenciação e da integração).

A relação entre estrutura e estratégia foi proposta por Chandler (1962, op. cit.), que afirmou que a estrutura segue a estratégia a partir da observação de cerca de setenta empresas americanas, sendo quatro delas estudadas em profundidade. Esta tese foi contestada, mais recentemente, por Hall e Saias (1980, op. cit.). Estes autores defendem o ponto de vista de que a estrutura pode determinar a estratégia.

Os estudos acima citados foram desenvolvidos por autores americanos, mas mesmo no Brasil podem ser citados alguns trabalhos sobre a relação entre a estrutura da empresa e os objetivos da estrutura de poder, como os estudos de casos de Bethlem (1973), Corrêa (1977), Maciel (1981) e Feghali (1988).

Como conclusão do exame da literatura (1990, op. cit.), propõe-se uma lista de variáveis internas e externas à empresa, relevantes para o estudo da estrutura.

VARIÁVEIS (OU INFLUÊNCIAS) EXTERNAS

As seguintes variáveis externas parecem ser relevantes em relação à estrutura das empresas:

- cultura nacional;
- mercados (inclusive extensão geográfica);
- concorrência;
- governo (através de leis e regulamentos);
- sistema financeiro;
- tecnologia e ambiente operacional;
- disponibilidade de executivos treinados.

Examinaremos brevemente cada uma dessas variáveis, fazendo referência a estudos anteriores.

Cultura Nacional

Não parecem ter agido no Brasil algumas forças culturais e ambientais determinantes da disseminação da propriedade, do crescimento dos mercados, da fabricação e distribuição em massa que, segundo Chandler (1977), levaram ao aparecimento nos EUA das grandes empresas descentralizadas e divisionalizadas dirigidas por profissionais de management.

Além disso, alguns aspectos da cultura brasileira não parecem ser favoráveis a negócios (Bethlem, 1989, cap. 6). Há algumas indicações:

- a linguagem utilizada em negócios é pouco adequada e, às vezes, até mesmo um obstáculo à sua realização (Bethlem, 1981);
- a educação de executivos é incipiente em volume e em qualidade (Bethlem, 1989, cap. 1).

Mercados

O tamanho dos mercados no Brasil é, em geral, bem menor do que nos EUA de hoje (Id., ib., cap. 8) e os padrões de consumo são diferentes (Bethlem, 1978). Além disso, as disponibilidades de transporte e a rede de comunicações são bem menores no Brasil, dificultando a extensão geográfica das empresas.

Há uma concentração de renda em poucos habitantes (Contador, 1982), além da concentração geográfica (Id., ib.), condicionando o comportamento das empresas e sua estratégia e, em decorrência, sua estrutura.

Concorrência

No Brasil não há concorrência real na maior parte dos mercados (Bethlem, 1989, cap. 14).

As empresas brasileiras são compradoras e copiadoras, não geradoras de tecnologias ou de inovações estruturais.

Não tivemos os tinkerers americanos (Id., ib., cap.13) e a tradição industrial brasileira é muito recente (Id., ib.) e decorrência de substituição de importações (Id., ib., cap. 14, op. cit.) e não do desenvolvimento de produtos e de sistemas de distribuição em massa.

Governo

As leis e regulamentos são, nos EUA, importantes principalmente pela preocupação em proteger os consumidores e usuários, embora representando acréscimos ao custo de produção -- equipamentos antipoluição, normas de ocupação do solo, normas de higiene para lojas etc. -- ajam de certa forma como barreiras de

entrada. No Brasil, as leis e os regulamentos existem também como incrementadores dos custos, mas de forma diferente do que ocorreu nos EUA, onde agem principalmente como obstáculos, às vezes intransponíveis, à entrada de novas firmas no mercado. Assim, protegem os que já se acham no mercado em detrimento da competição e, em consequência, dos consumidores e usuários. É a "República Cartorial".

Sistema Financeiro

O Sistema Financeiro Brasileiro não possui grande parte dos mecanismos de capitalização e financiamento disponíveis ao empresário americano. Assim, estratégias agressivas de crescimento a taxas superiores ao que a empresa pode gerar em lucro são difíceis no Brasil. Não temos bonds, não temos O.T.C. (over the counter^{*}), não temos um órgão como o S.B.A. (Small Business Administration)^{**}, não temos bancos locais^{***}. Temos apenas três empresas (conhecidas) dedicadas ao venture capital (Albagli, 1990).

Fica assim muito difícil, no Brasil, uma empresa estabelecer uma estratégia de grande crescimento (supondo-se, naturalmente, que haja mercado), contando com mecanismos de obtenção de recursos financeiros no mercado. Há disponibilidade de recursos de longo prazo, mas apenas em órgãos ligados ao Governo (por exemplo, Sistema BNDES), nos quais o acesso é limitado a grandes empresas, exigindo grande sofisticação técnica e financeira.

* Mercado de balcão - onde são realizadas operações fora das Bolsas.

** S.B.A. organismo que apóia as pequenas empresas americanas de várias maneiras, inclusive financeiramente, apoiando as SBIC (Small Business Investment Companies) que são empresas que investem só em pequenas empresas.

*** No Brasil, o modelo bancário é "nacional".

Tecnologia e Ambiente Operacional

A tecnologia e o ambiente operacional interferem na estrutura, como mostram Woodward (1965, op. cit.) e Lawrence e Lorsch (1967, o. cit.).

No Brasil, a verificação dessas influências torna-se difícil por terem as empresas predominantemente estruturas funcionais, mesmo as que se apresentam como descentralizadas. Não nos foi possível pesquisar as firmas de tecnologia mutável nas quais, segundo os autores citados, deveria surgir uma estrutura orgânica mais adaptativa.

As empresas nacionais são também centralizadas - talvez, na linguagem de Lawrence e Lorsch (Id., ib.), para evitar a diferenciação de suas unidades. Em anos recentes, algumas empresas descentralizaram-se, usando como fator de integração a função financeira totalmente centralizada, mantendo sempre uma estrutura basicamente funcional. Em uma única entre algumas empresas pesquisadas, encontramos órgãos com características normativas sem autoridade direta, como os órgãos de staff do modelo descentralizado e divisionalizado americano.

Disponibilidade de Executivos Treinados

O treinamento disponível ainda é baseado em condições que não existem mais (função da alta taxa de transformação da economia, estrutura política, social, fiscal, etc do Brasil) e há ausência de treinamento em inovação.

As empresas brasileiras não têm à sua disposição um reservatório de pessoas interessadas e treinadas para negócios como as norte-americanas (Bethlem, 1989, cap. 4). Os executivos brasileiros -- principalmente os de nível médio -- são pouco numerosos, embora possam ser de boa qualidade. Os executivos de topo preparados adequadamente são muito poucos, talvez em

decorrência da educação, talvez de uma evolução empresarial baseada na família (Id., ib., cap. 7).

Fica difícil para a empresa brasileira crescer estruturando-se para isso e recrutar os talentos necessários para ocupar a estrutura.

é menor a possibilidade de aparecerem em uma empresa brasileira, do que em uma americana, dirigentes com profunda capacidade analítica e crítica, como Sloan, Haskell, Barrow, Pierre Dupont, Raskob, e outros citados por Chandler (1962, op. cit.), capazes de criar novas formas de organizar o esforço de dirigentes para incrementar a eficácia e a eficiência das empresas.

VARIÁVEIS (OU INFLUÊNCIAS) INTERNAS

Além das variáveis externas à empresa, um conjunto de variáveis internas deve ser examinado:

- estratégia da empresa;
- tamanho do negócio;
- cultura da empresa;
- valores da estrutura do poder;
- idade da organização;
- processo de crescimento.

Estratégia da Empresa

Provavelmente, em decorrência das variáveis externas citadas, a estratégia predominante nas empresas nacionais parece ter sido "crescer até um certo ponto", em função de limitações como:

- ausência de mecanismos financeiros de financiamento do crescimento;

- escassez de departamentos de pesquisa, quer nas empresas quer nas universidades;
- dificuldade de profissionalizar a empresa devido a, predominantemente, três fatores:
 - * falta de pessoal treinado;
 - * cultura familiar da empresa;
 - * exigência de aval dos dirigentes nos títulos de débito da empresa.
- falta de dirigentes com visão e competência para implantar estruturas descentralizadas e eficientes, em decorrência da falta de pessoal treinado, mencionada no item anterior.

Em todas as empresas grandes brasileiras que tivemos a oportunidade de estudar****, não encontramos qualquer uma que apresentasse a estrutura descentralizada descrita por Chandler (1962, op. cit.) e Holden, Fish e Smith (1951, op. cit.)*****. Dos 26 grupos empresariais estudados -- todos constituídos por

**** Esta pesquisa não foi publicada por não autorizarem os informantes que divulgássemos, seja o nome da empresa, seja sua estratégia, seja sua estrutura. Como exemplo, podemos citar o caso de uma das grandes empresas nacionais que pesquisamos, na qual o diretor que nos atendeu havia colocado sobre a mesa os organogramas, comunicações sobre estrutura e políticas exaradas pela diretoria, dos últimos 10 anos, e nos informou que poderíamos levar todo esse material. Momentos depois, foi chamado à sala vizinha por outro diretor. Ao voltar, desculpou-se dizendo que nada do que nos dera poderia ser levado, ele se enganara ao nos permitir levar o material.

***** Em alguns grupos, as empresas foram divididas em duas partes, cada uma ficando com um presidente de fato (por exemplo: 15 com um presidente e 15 com outro). Nas empresas que correspondiam à parte do Presidente A, seria ele o Presidente, e o Presidente B seria o Vice-Presidente, e vice-versa. Somente em uma empresa encontramos uma estrutura em que, no Conselho, cada conselheiro supervisiona um diretor executivo profissional, mas mesmo nela as decisões são predominantemente de um homem e a estrutura é parte funcional, parte geográfica.

empresas classificadas entre as 100 maiores da Exame, sendo que seis delas encontravam-se entre as 20 maiores -- todas tinham descentralização simulada, ou seja, eram conjuntos de várias empresas, porém, para cada conjunto, o comando era exercido por diretores funcionais, às vezes ocupando o mesmo cargo em todas as empresas do grupo, às vezes tendo um subordinado direto exercendo algumas das funções.

Apenas duas dessas empresas tinham estrutura de capital que permitisse a profissionalização e a descentralização, e apenas três, mesmo com o controle concentrado, davam certa autonomia aos dirigentes das unidades componentes do grupo.

Tamanho

Algumas empresas brasileiras que atingiram o tamanho em que as americanas se tornaram descentralizadas (Chandler, 1962, op. cit.), não se descentralizaram e mantiveram estruturas funcionais. Não encontramos, em nossas pesquisas, qualquer firma a que se aplicasse o modelo multidivisional descentralizado (Id., ib.) ou descentralizado federalmente: todas são descentralizadas de forma simulada (Drucker, 1974, op. cit.).

Até mesmo a Petrobrás, que era em 1990 tão grande quanto a maior empresa americana por volta de 1970 (Bethlem, 1989, cap. 8) e relativamente maior do que qualquer empresa americana em 1990 (ela faturou 8% do PIB brasileiro), é estruturada de forma centralizada e funcional (Santos, 1988).

É provável que isto se deva tanto à cultura brasileira como à cultura das empresas nacionais.

Cultura das Empresas & Valores da Estrutura do Poder

As empresas brasileiras são dominadas por pequenos grupos de pessoas (Bethlem, 1989, cap. 7, op. cit.) e os valores

compartilhados por essas pessoas dominaram, provavelmente, a cultura das empresas e bloquearam a profissionalização dos dirigentes.

Mesmo empresas a caminho da profissionalização guardam uma "cultura familiar", talvez devido ao que seria o aspecto relacional predominante em nossa cultura (Matta, 1985). Os dirigentes profissionais tornam-se amigos da família, ou "rodam" (Jornal do Brasil, 1988). Qualquer luta pelo poder tem desfecho previsível, já que a estrutura do poder é baseada no controle acionário, que é detido por poucos indivíduos da mesma família (Bethlem, 1989, cap. 7, op. cit.). Maciel (1981, op. cit.) descreveu o caso de uma empresa que determinou sua estratégia para manter sua estrutura, baseada em "fatos brasileiros": a maior parte dos membros da estrutura seriam de difícil substituição (carência de pessoal) e eram já "amigos da casa" e "de confiança". Neste caso, a estratégia seguiu a estrutura, em função dos valores dos indivíduos participantes da estrutura de poder.

Em outro estudo, Feghali (1988, op. cit.) mostra como, em determinada empresa, as estratégias de um período representaram a preocupação de um diretor com sua própria realização como líder, o que, segundo Zaleznik (1981), é mais comum nos EUA do que reconhece a literatura.

Finalmente, Bethlem (1973, op. cit.) e Corrêa (1977) mostram como, em duas organizações distintas, a estratégia e a estrutura se tornam secundárias face à preocupação da estrutura de poder em mantê-lo e, se possível, ampliá-lo.

Idade da Organização

A maior parte das empresas brasileiras de grande porte tem entre 20 e 40 anos e encontra-se nas mãos da primeira ou da segunda geração (Atlas Financeiro, 1987).

As empresas usadas como exemplo por Chandler já existiam, em sua quase totalidade, como estruturas multidivisionais descentralizadas, há mais de 50 anos. Como exemplo, pode-se citar a reestruturação da General Motors, que adotou o modelo multidivisional descentralizado, entre 1921 e 1925, ou seja, 65 anos atrás.

Adizes (1978, op. cit.), em seu artigo, considerou as fases da empresa como função de diversas variáveis, inclusive o tempo, mas não qualificou este tempo. Contudo, como é normal que haja intervalos razoáveis entre a publicação de um artigo e a execução do trabalho de campo, é provável que as companhias que estudou e classificou como maduras ou além (na curva que apresenta), tivessem, na ocasião do estudo, pelo menos 30 anos, ou seja, as companhias que considerou estão hoje, no mínimo, com mais de 44 anos.

Processo de Crescimento

O crescimento das empresas se faz:

- . pela agregação de novas unidades geradas internamente;
- . pela compra de unidades de produção completa;
- . pela fusão ou incorporação de empresas.

Os três tipos existem no Brasil, como em outros países, porém, aqui, não existiram as verdadeiras ondas de fusões e incorporações que ocorreram nos EUA, como relatado por Chandler (1977, op. cit.). Apenas no setor bancário houve de forma significativa a agregação de várias empresas, mas mesmo nesse caso permaneceu a descentralização simulada (Bethlem, 1989, cap. 12).

A forma de constituição acionária da empresa brasileira, com limitado uso de ações de tesouraria, complexidade burocrática dos processos de fusão e incorporação que dificultam bastante o aspecto operacional, predominância de empresas com

grandes blocos de capital controlador nas mãos de poucos, e direções familiares que dificultam significativamente o aspecto político fizeram com que tenha sido raro, no Brasil, o crescimento por fusão ou incorporação de empresas, que foi, segundo Chandler (1977, op. cit.), um dos fatores que estimulou a organização de estruturas divisionalizadas descentralizadas.

CONCLUSÕES

Como observamos neste e em outros trabalhos (Bethlem, 1990, op. cit.), a variável estrutura não foi ainda submetida a uma boa integração de conhecimentos. Diversos autores estudaram vários aspectos da variável sobre distintos enfoques e o resultado é uma "colcha de retalhos" difícil de utilizar.

Esta deficiência do corpo de doutrina utilizado internacionalmente parece se agravar no caso do Brasil porque:

- entre as 26 empresas brasileiras estudadas, nenhuma apresentava a "estrutura divisional" predominante nas empresas estudadas pelos autores citados (Id., ib.), o que permite questionar a validade pragmática das conclusões daqueles autores para o Brasil;
- o conhecimento que temos das empresas brasileiras ainda é incipiente, sobretudo pelo pouco tempo em que aqui se tem feito pesquisas sobre estrutura, pela deficiência da coleta de dados, pela pouca disponibilidade de informações e pela validade questionável dos modelos disponíveis.

Vale contudo a conclusão de que a estrutura é função de algumas outras variáveis externas e internas à empresa, além da estratégia, e que a relação estratégia-estrutura é uma relação de ajuste mútuo, sem que se possa estabelecer uma precedência universal de uma sobre a outra.

BIBLIOGRAFIA:

1. ADIZES, Ichak. Organizational passages, diagnosing and treating lifecycle: problems of organizations. Organizational Dynamics, Summer 1978.
2. ALBAGLI, I. O papel das sociedades de capital de risco na criação e desenvolvimento de pequenas e médias empresas: um estudo de caso. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1990. Texto preliminar de tese de mestrado.
3. ATLAS FINANCEIRO, 1987.
4. BETHLEM, A. Análise comparativa do desenvolvimento do Brasil e EUA. In.: ----- Gerência à brasileira. São Paulo: McGrawHill, 1989. cap. 6.
5. ----- Análise comparativa do tamanho das empresas brasileiras e americanas. In.: ----- Gerência à brasileira. Op. cit., cap. 8.
6. ----- Análise de um caso de rejeição de tecnologia moderna por uma organização. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1973. Tese de Mestrado.
7. ----- Como se faz o desenvolvimento de executivos no Brasil. In.: ----- Gerência à brasileira. Op. cit., cap. 1.
8. ----- A descentralização simulada nos conglomerados financeiros. In.: ----- Gerência à brasileira. Op. cit., cap. 12.
9. ----- O desenvolvimento de executivos nos Estados Unidos. In.: ----- Gerência à brasileira. Op. cit., cap. 4.
10. ----- A empresa brasileira. In.: ----- Gerência à brasileira. Op. cit., cap. 7.
11. ----- Estratégia & estrutura: exame de algumas formulações. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1990. Versão preliminar para uso interno.
12. ----- Influência do estado no mercado brasileiro. In.: ----- Gerência à brasileira. Op. cit., cap. 14.
13. ----- A origem das empresas: os pioneiros. In.: ----- Gerência à brasileira. Op. cit., cap. 13.
14. ----- Política & estratégia de empresa. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981. Anexo 7.
15. ----- Retailing nos EUA. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1978. (Relatório Técnico, 11).

16. CHANDLER, A. Strategy and structure. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962. 463p.
17. ----- The visible hand. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.
18. CONTADOR, C.R. A distribuição de renda. In: ----- Aspectos da economia brasileira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1982. cap. 6. (Monografia, 1)
19. CORREA, Joaquim S. d'O. O exercício do poder na Administração. Rio de Janeiro: Documentária, 1977.
20. DRUCKER, P. Resulted - focused design: federal and simulated decentralization. In: ----- Management. New York: Harper & Row, 1974. cap. 46.
21. FEGHALI, R.C. Estratégia empresarial & psicologia aplicada: um estudo de caso de regressão organizacional motivada por conflitos de poder. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1988. Tese de Mestrado.
22. HALL, D.J.; SAIAS, M.A. Strategy follows structure. Strategic Management Journal, v.1, n.2, p. 144-163, Mar./Apr. 1980.
23. HOLDEN, F.S. et al. Top management organization & control. New York: McGrawHill, 1951. 251p.
24. JORNAL DO BRASIL, 05/06/1988. Seção Economia.
25. LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. As empresas e o ambiente. Petrópolis: Vozes, 1973. Tradução de Organization and environment, 1967.
26. MACIEL, L. K. A. Análise de uma formulação de estratégia de diversificação. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1981. Tese de Mestrado.
27. MATTA, R. da. A casa e a rua. São Paulo: Brasiliense, 1985.
28. SANTOS, N.C. Evolução estrutural da Petrobrás. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1988. Tese de Mestrado.
29. SCOTT, Bruce R. Strategy of corporate development. Cambridge, Mass.: Harvard Business School, 1971. B.P. 998.
30. WOODWARD, Joan. Industrial organization: theory and practice. New York: Oxford University Press, 1965.
31. ZALEZNIK, A.; KETS DE VRIES, M. Poder e mente empresarial. São Paulo: Pioneira, 1981.