



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

Mestrado de Ciências Empresariais  
Casos em Gestão Estratégica

## **Sessão 7**

# **Estrutura e desenho organizacional**

Andreia Fernando  
Aníbal Nascimento  
Diogo Plantier  
Maria Cerezino  
Marco Schacker

# Índice

1. Introdução
2. Desenho da Estrutura
3. Estrutura Organizacional e Controlos
4. Estratégias
5. Redes estratégicas

# Introdução às estruturas organizacionais

**Abordagem Clássica, década de 30:** a única forma para todos os tipos de organização.

(Fayol, 1916)

**Abordagem contingencial, década de 50:** a estrutura de uma organização é dependente de factores contingenciais, como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia.

(Chandler, 1962)

*“A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos”*

(Maximiano, 1986)

# Introdução às estruturas organizacionais

A literatura, neste caso específico Mintzberg (1979), aponta cinco elementos básicos da estrutura para explicar como as organizações coordenam o seu trabalho:

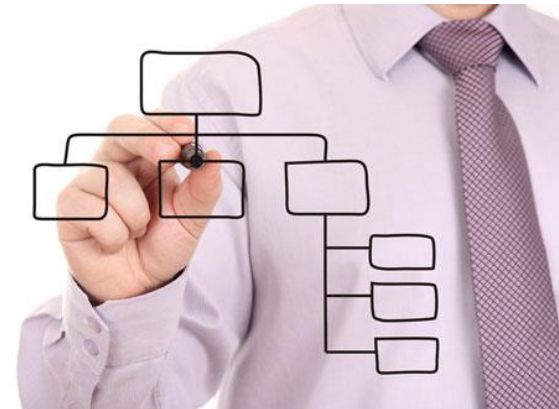
1. Ajustamento mútuo;
2. Supervisão directa;
3. Padronização do processo de trabalho;
4. Padronização das saídas;
5. Padronização das habilidades.

## Desenho da estrutura

O desenho e redesenho da estrutura organizacional constitui uma das maiores prioridades da administração, pois a função da estrutura organizacional é auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, servindo como:

1. Estrutura básica de cargos, organogramas, constituição de conselhos e de comissões;
2. Mecanismo de operação
3. Mecanismo de decisão

(Child, 1977)



# Factores condicionantes da estrutura organizacional

## Vários autores

Mintzberg, 1995	Vasconcellos, 1972	Maximiano, 1986
Ambiente	Humano	Ambiente Externo
Tamanho da organização	Tecnológico	Sistema de Objectivos
Tecnologia	Ecológico, estrutura	Estratégias e tecnologia
Processos produtivos utilizados	Objectivos organizacionais	

(Elaboração própria, 2015)

## Padrões de Crescimento Estratégico

- As empresas crescem seguindo um padrão estratégico previsível;
- “(...) primeiro pelo volume, depois pela geografia e integração, e finalmente através da diversificação do volume/negócio.”

(Chandler, 1962);

- Crescimento/evolução estratégico obriga a uma mudança estrutural da empresa;
- As três principais estruturas organizacionais em que o padrão de crescimento estratégico se baseia: simples, funcional e multidivisional.

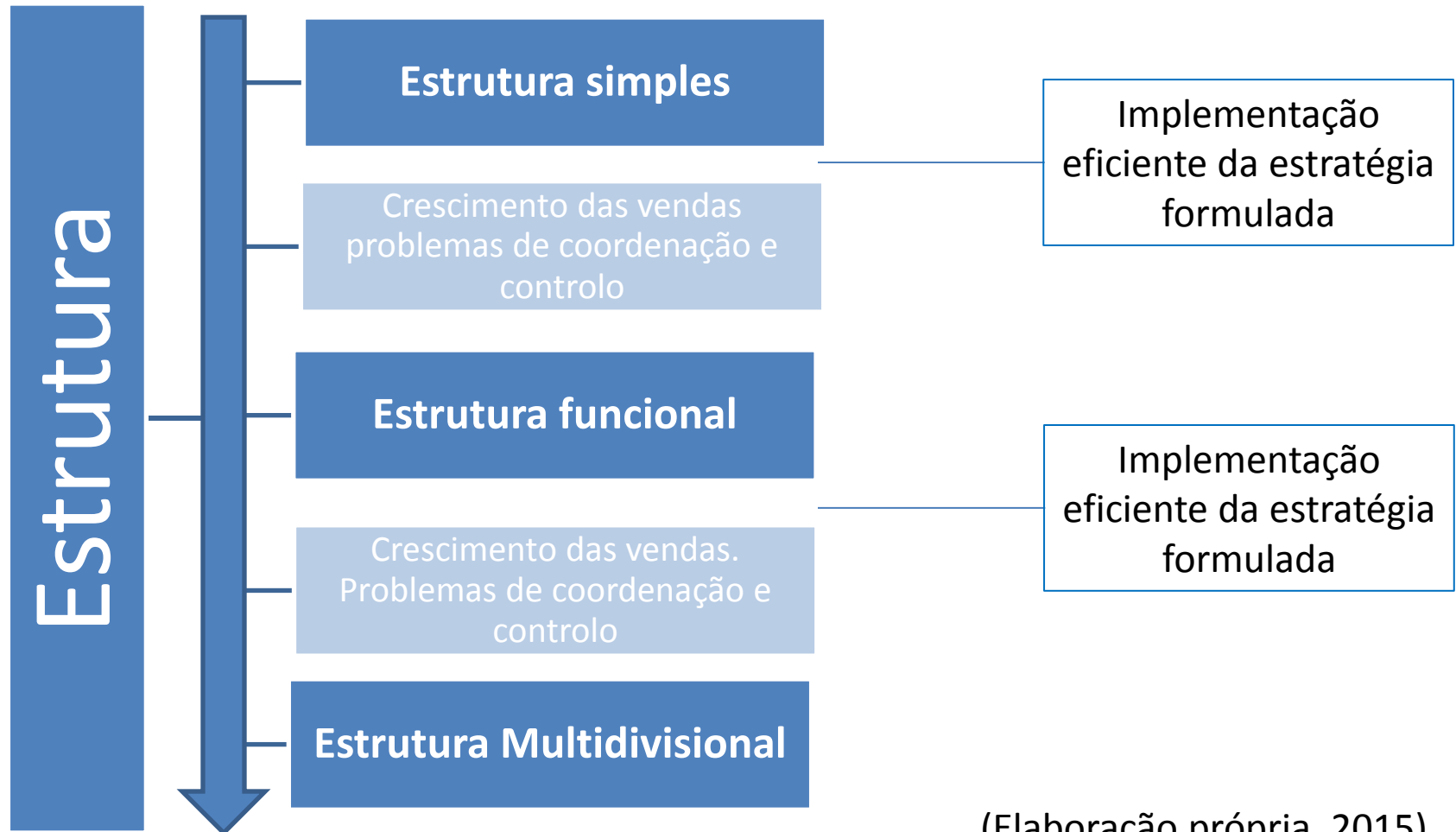
## Três grandes tipos de estruturas organizacionais

- **Estrutura Simples:** Proprietário toma todas as grandes decisões e monitoriza todas as atividades.
- **Estrutura Funcional:** Director auxiliado por uma equipa executiva e com gerentes em áreas organizacionais relevantes.
- **Estrutura Multidivisional:** Caracterizada por divisões independentes umas das outras, onde cada uma representa uma área de negócio distinta.



# Estratégia e padrão de crescimento estratégico

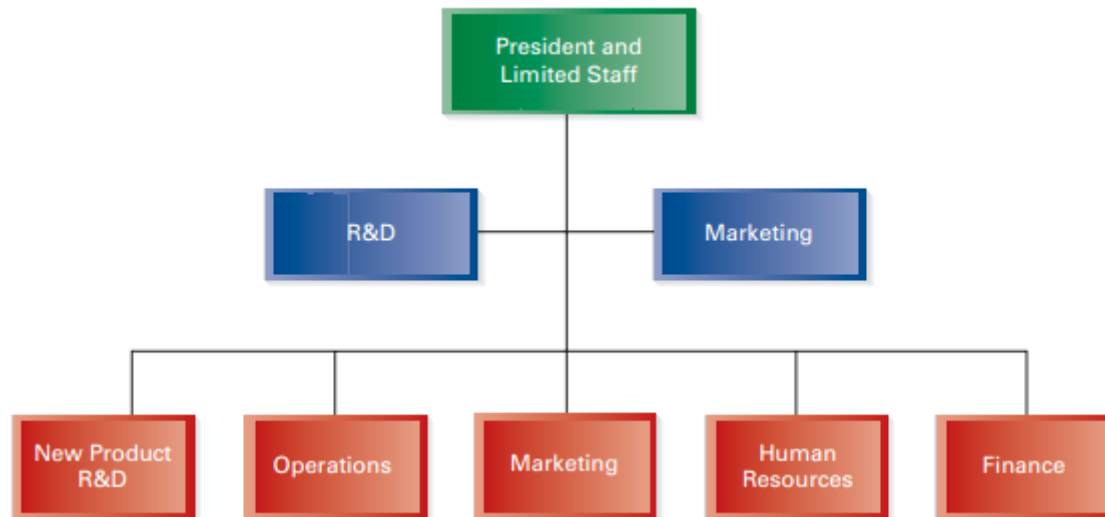
Figura 1



(Elaboração própria, 2015)

# Exemplos de Estruturas Funcionais e Multidivisionais

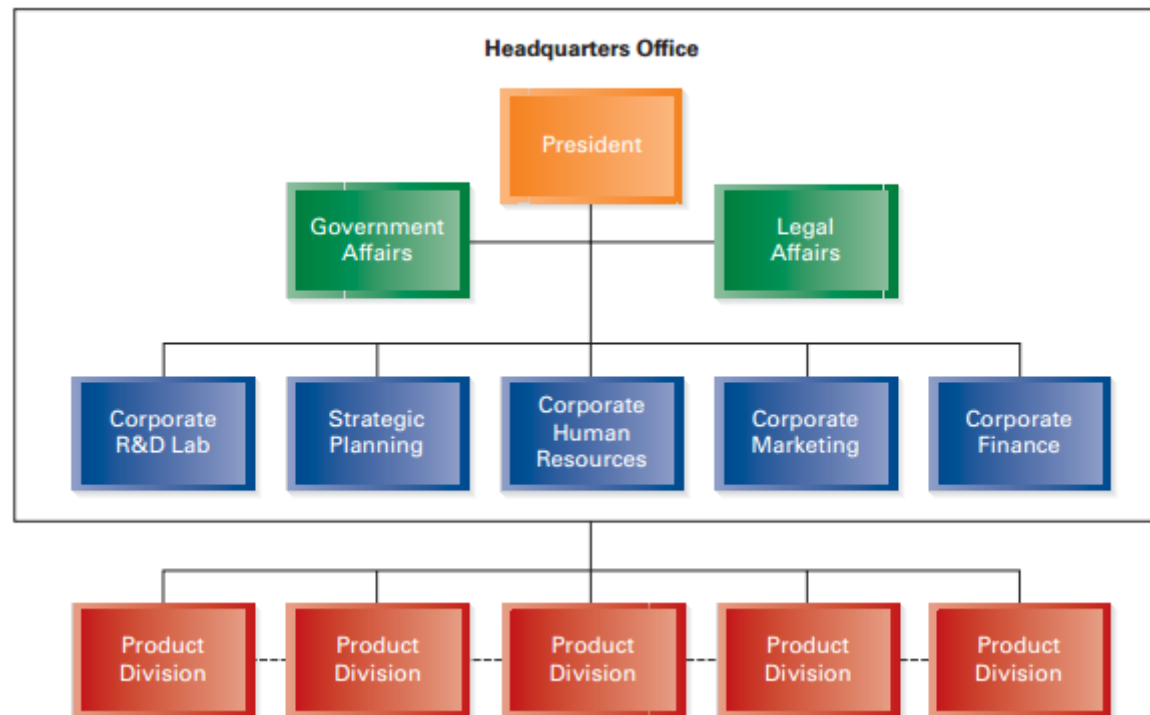
Figura 2: Estrutura Funcional para a implementação de uma estratégia de diferenciação



(Ireland, 2009)

# Exemplos de Estruturas Funcionais e Multidivisionais

Figura 3: Forma cooperativa de uma estrutura multidivisional para a implementação de uma estratégia de relação



(Ireland, 2009)

## Diferenciação das estruturas

Características de sistemas mecânicos e orgânicos	
Mecânico	Orgânico
Maior especialização	Importância da experiência
Estrutura de controlo hierárquico	Flexibilidade na execução das tarefas
Conhecimento baseado no topo da hierarquia	Maior distribuição do conhecimento
Comunicação vertical	Comunicação horizontal
Maior formalização	Maior compromisso com os objectivos definidos

(Baseado: Body, 2011)

## Controlos organizacionais

- Controlos estratégicos são critérios subjectivos que têm o intuito de verificar que a empresa está a usar a estratégia apropriada para as condições no ambiente externo e para a vantagem competitiva.
- Controlos financeiros são critérios objectivos criados para medir a performance da empresa.

# Papel dos gestores na estrutura organizacional

“A função do gestor é a de convergir esforços organizacionais e individuais em prol de um objectivo comum.”

Barnard (1971)

# Estratégias ligadas às estruturas funcionais e multidivisionais

- Estratégias *business-level* e a estrutura funcional
- Estratégia *corporate-level* e a estrutura multidivisional

## Estratégias *business-level* e a estrutura funcional

- A estrutura funcional é utilizada de formas diferentes pelas empresas:
  - implementação do custo de liderança,
  - diferenciação da liderança em comparação com estratégias integradas de diferenciação de custos.
- Três características:
  - **Especialização** – número de trabalhadores;
  - **Centralização** – número de níveis hierárquicos;
  - **Formalização** – número de regras que existem para o cumprimento do trabalho;



# Estrutura funcional e implementação da estratégia de liderança de custo

Empresas usam a liderança de custo para vender grandes quantidades de produtos em massa.

- **Estrutura:**

- Relações de subordinação simples
- Equipa centralizada,
- Foco em melhorias de processos, através da função de produção.
- Procura de novas formas de redução de custos.
- Centralização - decisão tomada está centralizada no staff funcional;
- Especialização - decisão recai sobre grupos homogéneos e outros subgrupos daquele departamento;

# Estrutura funcional para implementar a estratégia de diferenciação

As empresas não querem vender produtos estandardizados aos consumidores.

- **Estrutura:**

- complexa e flexível nas relações,
- desenvolvimento de produtos,
- foco em marketing e produto,
- não requer grande especialização de trabalho.

## Estratégias e estrutura multidivisional

**“O Sucesso da empresa deve-se à diversificação do produto ou do mercado ou até ambos”**

(Chandler, 1962)

- A diversificação da empresa depende do número de negócios que a empresa tem.
- Aumento da diversificação dificulta a coordenação, controlo e processamento de informação.
- A diversificação de negócios obriga a empresa a mudar de estrutura funcional para estrutura multidivisional.

# Usando a forma cooperativa da estrutura multidivisional para implementar a estratégia de relação

**A forma cooperativa é uma estrutura em que a integração horizontal é usada para trazer a cooperação interdivisional.**

As divisões de uma empresa através da estratégia de diversificação são formados à volta dos produtos, mercados, ou ambos.



# Unidade estratégica de negócios da estrutura multidivisional – Implementar estratégias de diversificação interligada

**As empresas com menos interações entre divisões usam a estratégia de diversificação interligada.**

A forma de estrutura multidivisional (SBU) apoia a implementação desta estratégia. A unidade estratégica de negócios é elaborada em três níveis:

- Matriz da empresa
- Unidades estratégicas de negócios
- Divisões estratégicas de negócios



## Forma competitiva da estrutura multidivisional para implementar a estratégia de diversificação não relacionada

As empresas que usam a estratégia de diversificação não relacionada querem criar valor através de reestruturação, a compra e venda de empresas.

- A forma competitiva é uma estrutura caracterizada pela total independência entre as divisões da empresa
- Esperam-se três benefícios:
  - competição interna cria flexibilidade,
  - desafio à inercia,
  - motivação através da competição interna.



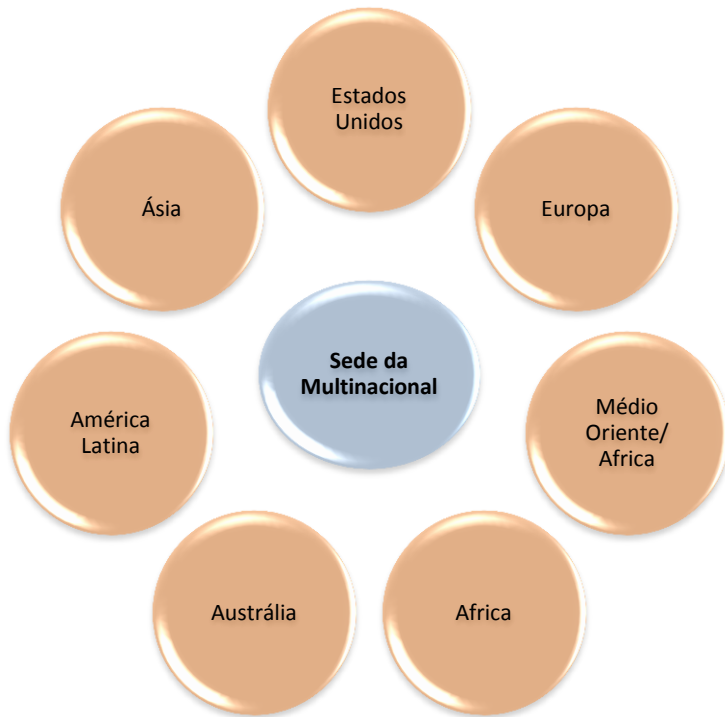
# Ligações entre as Estratégias Internacionais e Estruturas Transnacionais

- As **Estratégias Internacionais** permitem que as empresas procurem novos mercados, recursos, competências e tecnologia;
- A definição da estrutura da empresa é fundamental para o sucesso da implementação de diferentes estratégias internacionais.



# Estrutura mundial por área geográfica: Estratégia Multidoméstica

Figura 4: Estrutura Mundial por Área Geográfica para a implementação de uma Estratégia Multidoméstica



(Elaboração própria, 2015)

- Produto adaptado às preferências locais;
- Evita a competição global:
  - Posição mais protegida nos mercados em que atua;
  - Não é necessária uma grande comunicação entre as várias unidades periféricas da empresa;

**DESVANTAGEM:** não promove a criação de economias de escala nem a troca de conhecimentos entre as várias geografias.



# Estrutura Mundial por Divisão do Produto: Estratégia Global

Figura 5: Estrutura Mundial por Divisão do Produto para a implementação de uma Estratégia Global



(Elaboração própria, 2015)

- Produto estandardizado independentemente do mercado;
- Criar economias de escala;
- Decisões centralizadas na sede global do grupo.

## DESVANTAGENS:

- Comunicação entre as várias áreas da empresa;
- Dificuldade na adaptação dos seus produtos às preferências locais.

## Estrutura Combinada: Estratégia Transnacional

**Matriz Global** junta o conhecimento dos mercados locais e os conhecimentos a nível do produto numa só equipa que desenvolve produtos para o mercado global.

Limitação: Gestão dos RH

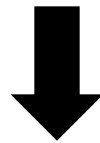
**Estrutura Híbrida** define áreas diferentes para assuntos diferentes, ou seja, existem áreas dedicadas aos produtos e áreas dedicadas às preferências de mercado.

Deve ser simultaneamente:

- Centralizada e Descentralizada;
- Integrada e Desintegrada;
- Formalizada e Informalizada.

# Rede Estratégica

**Rede Estratégica:** grupo de empresas formado para criar valor através da descoberta de novas oportunidades de negócio.



## **VANTAGEM COMPETITIVA**

A empresa que gere a rede é vista como o CENTRO ESTRATÉGICO de toda a parceria.

# Rede Estratégica (cont.)

O Centro Estratégico tem quatro funções principais:

- 1) Outsourcing estratégico: Esta empresa lida com um maior número de empresas do que qualquer outro membro da parceria. Deverá preocupar-se em encontrar ganhos e oportunidades para a aliança como um todo;
- 2) Competências: Deverá apoiar os esforços de cada parceiro da rede no desenvolvimento de competências que possam vir a beneficiar a rede;
- 3) Tecnologia: Gere o desenvolvimento e partilha de ideias com base tecnológica entre todos os membros da rede;
- 4) Competição pela Aprendizagem: Exerce um papel de liderança, coordenando toda a rede estratégica, promovendo o maior ganho possível ao longo de toda a cadeia de valor para desenvolver uma vantagem competitiva.



# Referências Bibliográficas

- Boddy, (2011). Management: An Introduction, Pretince Hall, 5<sup>th</sup> Ed. (292 – 324)
- Chandler, A. D. Strategy and structure. [S.l.]: MIT Pres, 1962.
- Child, John. Organizational design and performance: contingency theory and beyond. Organization and Administrative Sciences, [S.l.], v. 8, p. 169, 1977.
- Fayol, H. Administración industrial y general. Buenos Aires: Libería “El Ateneo”, 1973
- Ireland, Hoskisson and Hitt, (2009). Management of Strategy: Concepts and cases, Thompson/Southwestern, 8<sup>th</sup> Ed. (306 – 335)
- Mintzberg, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.
- Paula, G. M. Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário, 2007
- Picciai, D. Estruturas organizacionais modelos, 2010
- VASCONCELLOS, E. Contribuições ao estudo da estrutura administrativa. 1972. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo,