

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

JUSSARA SALOMÃO ELIAS

ESTRATÉGIA E ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Estudo de caso longitudinal da gestão de uma empresa no ramo de bebidas

Belo Horizonte
2018

Jussara Salomão Elias

ESTRATÉGIA E ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Estudo de caso longitudinal da gestão de uma empresa no ramo de bebidas

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges

Belo Horizonte
2018

Ficha Catalográfica

E42e
2018 Elias, Jussara Salomão.
Estratégia e arquitetura organizacional [manuscrito]
: estudo de caso longitudinal da gestão de uma
empresa no ramo de bebidas / Jussara Salomão Elias.
– 2018.
126 f. : il., gráfs. e tabs..

Orientador: Renata Simões Guimarães e Borges.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas
em Administração.

Inclui bibliografia (f. 119-125) e apêndice.

1. Comportamento organizacional – Teses. 2.
Cultura organizacional – Belo Horizonte – Teses. 3.
Administração – Teses. I. Borges, Renata Simões
Guimarães e, 1977-. II. Universidade Federal de Minas
Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração. III. Título

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – FPS/064/2018



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JUSSARA SALOMÃO ELIAS**, REGISTRO N° 647/2018. No dia 24 de abril de 2018, às 15:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 24 de abril de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**Estratégia e Arquitetura Organizacional: Estudo de caso longitudinal da gestão de uma empresa no ramo de bebidas**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

() APROVAÇÃO;

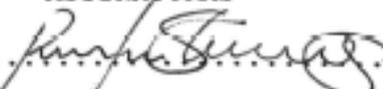
APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24 de abril de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a.Dr^a.Renata Simões Guimarães e Borges.....
 ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof.Dr.Jonathan Simões Freitas.....
 (CEPEAD/UFMG)

Prof^a.Dr^a.Vera Lúcia Cançado Lima.....
 (FUND.Pedro Leopoldo/MG)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

MODIFICAÇÃO EM DISSERTAÇÃO

Modificações exigidas na Dissertação de Mestrado da Senhora **JUSSARA SALOMÃO ELIAS**, número de registro 647/2018.

As modificações foram as seguintes:

- 1) *Trabalhar a justificativa para identificar o gap*
- 2) *adequar a metodologia*
- 3) *embasar cientificamente as fontes dos dados analisados*
- 4) *justificar o recorte do período*

O prazo para cumprimento é de 60 dias, sendo responsável o

Professor _____

Nome

Assinatura

Assinatura Orientador: Prof. Renata Simões Guimarães e Borges

Assinatura Candidata: Jussara Salomão Elias

Atesto que as alterações exigidas _____ cumpridas.

Belo Horizonte, ____ de ____ de ____

Professor responsável _____

Assinatura

Declaração

Declaro, para os devidos fins, que a dissertação de Jussara Salomão Elias, intitulada *Estratégia e arquitetura organizacional: estudo de caso longitudinal da gestão de uma empresa no ramo de bebidas*, foi finalizada e todas as alterações sugeridas pela Banca Examinadora foram realizadas, conforme o prazo acordado.

Belo Horizonte, 26 de Junho de 2018



Recebido em
26/06/18
Jussara

A Deus, por me permitir conquistar sonhos. A minha mãe Cira, meu pai Geraldo e meu irmão Saulo, por me incentivarem a sonhar. Ao meu amor André, por viver sonhos junto comigo.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus pois sem ele nada disso seria possível. Gratidão por tudo que tem me proporcionado, pelos momentos de alegria e pelos momentos de dificuldade, que foram essenciais para me transformar em quem sou hoje.

Agradeço à minha família, minha base. À minha mãe Cira por me auxiliar nos meus momentos de falha, de ausência e me ajudar a tornar este período mais leve com sua ajuda e alegria. Ao meu pai, meu mestre da vida, por além de me desafiar, acreditar no meu potencial e ainda ter me auxiliado no desenvolvimento deste trabalho. Ao meu irmão Saulo, pelos incentivos, elogios, críticas construtivas e principalmente pelos momentos de descontração, desabafo e de sábias palavras. À minha cunhada Michelle, que me inspira a sempre fazer o melhor e mostrar o quanto podemos nos superar, sem saber o quanto seus incentivos me fizeram tentar melhorar constantemente. Ao meu sogro Aldward e à minha sogra Geusa, meus cunhados(as) e sobrinhos(as) queridos por todo carinho e compreensão em minhas ausências. A todos os meus tios e primos pelo carinho e incentivo. Amo todos vocês!

Aos meus amigos irmãos Bu, Cla, Fabi e Bel, que sempre acreditaram no meu potencial e sempre estiveram presentes em minha vida. Agradeço a todos meus amigos queridos que, mesmo com a minha ausência, não se esqueciam de mim principalmente Ana Karla, Claudinha e Ademilson!

Aos meus colegas de trabalho Cíntia, Fellipe, Geraldo, Jainir, Luiz Henrique e Saulo, que me deram todo o suporte necessário para concluir mais este projeto de vida.

Ao meu grande amor André, por ter aceitado este desafio junto comigo, pela cumplicidade, pela ajuda efetiva no meu trabalho, pela compreensão da minha ausência, pelo respeito, pelos conselhos e palavras, pelo seu colo e seu carinho. Te amo!

À minha turma querida do mestrado 2016, que time! Colaboração e alegria eram as palavras que mais definiram esta turma tão especial! Agradeço a todos vocês pelos

aprendizados, pelos momentos de desabafo, pelo apoio nos momentos de estresse, pelos deliciosos momentos de euforia. Aos meus coleguinhas de linha Thiago, Lucas, João Paulo e em especial a minha amiga Camila! Obrigada aos colegas de doutorado Simone, Silvana, Patrícia, Maria Gabriela e Glauco por ajudar a suavizar um pouco este caminho das pedras!

Nada disso seria possível sem os responsáveis por este processo de formação. Agradeço especialmente à minha orientadora Profa. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges que nos momentos finais se disponibilizou a me orientar com profissionalismo e competência.

Agradeço a todos os professores do CEPEAD que fizeram parte da minha formação e aos que contribuíram diretamente para minha pesquisa: Profa. Dra. Janete Lara de Oliveira, Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff e Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte. Ao Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas e à Prof. Dra. Vera Lúcia Cançado Lima, pelas contribuições pertinentes à minha pesquisa. Em especial também ao Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias pelo incentivo constante à pesquisa e ao conhecimento. Agradeço à amiga Patrícia Falcão, que procedeu à revisão gramatical com maestria em um curto período.

Meu agradecimento especial ao Sr. Bernardo, CEO da empresa, por permitir e apoiar a pesquisa. Agradeço também a todos na empresa que de forma receptiva me apoiaram no fornecimento dos dados.

Agradeço aos meus alunos, que participaram da minha formação docente e deram sentido à minha vontade de ser professora.

Aos funcionários do CEPEAD pelo carinho e pelos auxílios em todos os momentos.

O maior inimigo do conhecimento não é a ignorância, mas a ilusão do conhecimento.

Stephen Hawking

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar como fatores contingenciais influenciaram a arquitetura organizacional de uma empresa do ramo de bebidas e alimentos da região de Belo Horizonte, ao longo de 11 anos. O estudo desenvolve-se de acordo com o modelo proposto por Nadler e Tushman (1980) denominado por Modelo Congruente de Comportamento Organizacional. Para tanto foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, com natureza descritiva, através de estudo de caso. Foram realizadas 8 entrevistas semiestruturadas com gestores da organização, análise documental e observação direta, com o propósito de avaliar como insumos (*Ambiente, Recursos e História*), estratégia e componentes organizacionais (*Estrutura – Organização Formal e Informal, Trabalho e Pessoas*) influenciam a decisão da empresa por realizar mudanças na arquitetura organizacional. Os resultados obtidos indicam que arquiteturas que consideram os insumos no processo de formulação das estratégias apresentam maior grau de congruência dos componentes organizacionais. A organização pesquisada tinha noção do caminho a seguir, porém o fazia de maneira informal, sem um processo de formulação das estratégias, resultando assim em um descasamento entre a formulação da estratégia e sua execução, por não apresentar tratativas adequadas para seu processo de implementação. Em relação aos componentes organizacionais, quanto maior o grau de congruência entre *Pessoas, Organização Formal e Trabalho* e menor grau entre *Pessoas e Organização Informal*, maior o índice de realização dos objetivos nas saídas *Individual* e de *Unidade/Grupo*. Para organizações em processo de fusão e aquisição, um diagnóstico anterior, definição dos pontos de tensão, decisão sobre integração e o seu ritmo de implementação podem ser fatores relevantes para resultar em um nível ótimo de congruência dos componentes organizacionais. A cultura organizacional, considerada apenas como uma saída segundo o modelo apresentado, evidenciou sua importância no processo de ajuste das arquiteturas ficando como sugestão de pesquisa considerar sua influência nas entradas – insumo ou estratégia – ou ser tratada como um componente organizacional. Sugere-se também uma análise quantitativa segundo o modelo para demonstrar os fatores que causam maior impacto nos ajustes e decisões sobre mudanças das arquiteturas organizacionais e relacionados com os as saídas do sistema.

Palavras-chave: ARQUITETURA ORGANIZACIONAL; ESTRATÉGIA; MODELOS DE GESTÃO; FATORES CONTINGENCIAIS.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate how contingency factors influenced an organizational architecture of a beverage and food company in the Belo Horizonte region over 11 years. The study develops according to the model proposed by Nadler e Tushman (1980) called the Congruence Model for Organizational Behavior. Therefore, a qualitative research was carried out, with a descriptive nature, through a case study. 8 semi-structured interviews were made with organizational managers, documentary analysis and direct observation, with the purpose of evaluate is how organizational components (structure, formal and informal organization, work and people), strategy and inputs (environment, resources and history) influences changes in organizational architecture. The results indicate that architectures wich consider inputs in the strategy formulation process present a greater congruence degree of organizational components. The researched organization had a sense of the way forward, but did so informally, without a strategy formulation process, resulting in a mismatch between strategy formulation and execution, as it did not present adequate treatment for the implementation process. As for the organizational components, the greater congruence degree between people, formal organization and work, and lower degree among people and informal organization, the higher accomplishment of the objectives in individual and unit/group outputs. For organizations in merger and acquisition process, an earlier diagnosis, stress definition points, of decision on integration and their pace of implementation may be relevant factors to result in an optimal level of organizational components congruence. Organizational culture, considered only as an output according to the model, evidenced its importance on fit of architectures being as a suggestion of research to consider its influence on inputs - input or strategy - or be treated as an organizational component. It also suggests a quantitative analysis according to the model to demonstrate factors that cause greater impact in the fit and decisions about changes on organizational architectures and related to system outputs.

Keywords: ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE; STRATEGY; MANAGEMENT MODELS; CONTINGENCY FACTORS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Determinantes da estratégia, arquitetura organizacional e valor da empresa	36
Figura 2 – Modelo Estrela.....	39
Figura 3 – Modelo Congruente de Comportamento Organizacional.....	43
Figura 4 – Evolução de faturamento e resultado.....	50
Figura 5 – Modelo Congruente de Comportamento Organizacional.....	53
Figura 6 – Estrutura formal em 2005 e 2009.....	68
Figura 7 – Arquitetura do Crescimento - 2005 a 2009.....	72
Figura 8 – Estrutura formal em 2010.....	85
Figura 9 – Arquitetura de Fusão e Aquisição - 2010 a 2013.....	91
Figura 10 – Arquitetura da Crise - 2014 a 2016	106
Figura 11 – Arquitetura Organizacional ao longo dos 11 anos.....	108
Quadro 1 – Insumo organizacional	45
Quadro 2 – Os quatro componentes organizacionais.....	46
Quadro 3 – Definições de adequação entre os componentes.....	47
Quadro 4 – Componentes e categorias de análise	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivos	20
1.2	Justificativa	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	Os Fatores contingenciais e seus impactos sobre a arquitetura organizacional	25
2.2	Arquitetura organizacional	33
2.2.1	Determinantes da estratégia, arquitetura organizacional e valor da firma	33
2.2.2	Modelo Estrela: um quadro para a tomada de decisão	37
2.2.3	Modelo Congruente de Comportamento Organizacional	42
3	METODOLOGIA	49
3.1	Caracterização da pesquisa	49
3.2	Unidade de análise	50
3.3	Coleta de dados	51
3.4	Modelo de pesquisa	53
3.5	Análise dos dados	56
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1	A Empresa	57
4.2	Ciclo I - Crescimento (de 2005 a 2009)	58
4.2.1	Insumo organizacional	58
4.2.2	Estratégia	64
4.2.3	Componentes organizacionais	65
4.2.4	Saídas	70
4.2.5	Arquitetura organizacional do crescimento	71
4.3	Ciclo II - Fusão e aquisição (2010 a 2013)	75
4.3.1	Insumo organizacional	75
4.3.2	Estratégia	81
4.3.3	Componentes organizacionais	83
4.3.4	Saídas	88
4.3.5	Arquitetura organizacional de fusão e aquisição	90
4.4	Ciclo III - Crise (2014 a 2016)	95
4.4.1	Insumo organizacional	95
4.4.2	Estratégia	98
4.4.3	Componentes organizacionais	99
4.4.4	Saídas	103
4.4.5	Arquitetura organizacional do crescimento	105

4.5	Análise ao longo dos 11 anos.....	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	128

1 INTRODUÇÃO

O Ambiente de negócios vem sofrendo modificações desde os anos 1980, originando um cenário de incertezas e mudanças rápidas, aumentando também a complexidade organizacional ao longo do tempo. A situação contextual tem se modificado diante de fatores exógenos ou decisões organizacionais que, na busca por antecipação ou reação às mudanças do mercado, tem impulsionado arquiteturas organizacionais capazes de oferecer respostas à busca por sobrevivência da organização (BURTON, 1998; NADLER; TUSHMAN, 1999).

O Termo “arquitetura organizacional” representa um avanço ao termo “*design* organizacional” que objetiva recomendar as escolhas de como organizar e gerenciar organizações. O *design* organizacional originou-se em decorrência da Segunda Guerra Mundial com bases voltadas para a gestão científica e os princípios clássicos do gerenciamento, cujo foco era analisar apenas características de estruturas, pessoas e processos. Já a arquitetura organizacional se fundamenta pela incorporação de elementos relacionados ao comportamento determinado pelo ambiente e pelas relações sociais, deficiências conceituais que não eram anteriormente consideradas pelo *design* organizacional (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004; GALBRAITH; NATHANSON, 1978; NADLER; TUSHMAN, 1980, 1999; NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992).

Galbraith (2002) conceitua a arquitetura organizacional como o projeto base da organização no qual se baseia a escolha do *design*, que é composto por cinco dimensões: (1) a estratégia, que irá definir a relação da empresa com o mercado; (2) a estrutura, que localiza a estrutura de poder da organização; (3) os processos, que se relacionam ao fluxo das informações como meio de resposta às tecnologias de informação; (4) o sistema de recompensas, que estabelece a forma que será utilizada para remunerar os funcionários; (5) as pessoas, representadas pelas políticas de recursos humanos, que definem as habilidades dos funcionários, os sistemas de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

Semelhante a esta visão, porém com um foco voltado para a geração de valor da organização, Brickley, Smith e Zimmerman (2004) desenvolvem o conceito de arquitetura organizacional em três importantes componentes: (i) o sistema de autoridade; (ii) o sistemas de informação e o sistema de avaliação de desempenho; (iii) os métodos de gratificação do desempenho individual.

O conceito de arquitetura organizacional torna-se mais abrangente com a incorporação de elementos dos sistemas sociais e de trabalho trazidos por Nadler, Gerstein e Shaw (1992). Esses autores conceituam a arquitetura organizacional como um sistema que inclui “a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou estilo de operação, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal” (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 4).

O modelo proposto por esses autores, denominado Modelo Congruente de Comportamento Organizacional é composto pelos elementos: insumos (ambiente, recursos e história); estratégia; e componentes organizacionais (estrutura – organização formal e informal, trabalho e pessoas). Esses elementos são altamente interdependentes e, para que alcancem estado de equilíbrio e consistência, precisam ser ajustados, o que constitui um desafio permanente para as organizações.

Estudos sobre arquitetura organizacional surgiram em decorrência do processo de análise organizacional, que obteve destaque após o estruturalismo e a teoria sistêmica, relacionando a estrutura e o funcionamento das organizações ao ambiente externo. Mudanças na tecnologia, na economia, na política, na cultura e em outros fatores mostraram que as organizações deveriam realizar esforços de adequação às variáveis ambientais. Grande parte do pensamento contemporâneo pode ser atribuído ao marco da teoria da contingência, mostrando que o desempenho das organizações era contingente ao seu *design* organizacional (NADLER; TUSHMAN, 1999).

A discussão dos elementos que compõem a arquitetura organizacional constitui uma contribuição fundamental da teoria contingencial, mas o uso do termo é mais recente.

A relação entre ambiente, estratégia, estrutura, tecnologia e tamanho foi amplamente discutida na robusta produção dos anos 1960, embora não tenha se esgotado lá. A procura pelo *design* organizacional que melhor atenda às especificidades da organização e às mudanças produzidas em nível do ambiente se renovam permanentemente, seja no âmbito individual da organização, seja no âmbito teórico, em busca de modelos que busquem discutir a adequação organização-ambiente (NADLER; TUSHMAN, 1999).

Vários foram os autores que tentaram identificar quais eram os elementos e as variáveis, internas e externas, que impactavam o desenho da organização e produziam efeitos em seu desempenho. Diversos fatores foram sendo estudados isoladamente com o objetivo de estabelecer relações de causalidade entre o ambiente e elementos internos da organização, tais como: a velocidade da mudança ambiental (BURNS; STALKER, 1968), a relação entre complexidade tecnológica e estrutura (WOODWARD, 1965), a incerteza ambiental percebida (LAWRENCE; LORSCH, 1967), o ajuste estratégia-estrutura (CHANDLER, 1962) ou a dinâmica de ajuste estrutural proposta por Donaldson (1998). Por resultado desses estudos pode-se considerar como premissa que a eficácia pode ser alcançada de mais de uma maneira, através do alinhamento de fatores ambientais e organizacionais – do trabalho – sendo o desempenho consequência deste alinhamento.

O volume de pesquisas produzido sob o guarda-chuva denominado “teoria contingencial” mostra que a problemática das estruturas e dos formatos organizacionais constitui um tema relevante e ainda muito atual de pesquisa. Neste contexto, alguns estudos recentes continuam sendo realizados com o objetivo de identificar como os elementos da arquitetura organizacional influenciam no equilíbrio das organizações.

Segundo Ceci, Masciarelli e Prencipe (2016) as organizações modificam sua arquitetura assim que identificam desalinhamento entre o nível de desempenho esperado em comparação com desempenho realizado. Através desta lacuna identificada, organizações tendem a perseguir diferentes estratégias para alinhar suas

arquiteturas às condições do ambiente. Grandes diferenças de desempenho demandam mudanças importantes, adotando-se estratégias de reorientação, ao passo que pequenas lacunas originam estratégias de adaptação da arquitetura organizacional. Embora apresente vários resultados de pesquisa e observação empírica sobre a relação ambiente e mudanças na arquitetura organizacional, pouco se sabe acerca do alcance destas mudanças, se em alguns ou todos os elementos e como os componentes organizacionais interagem e respondem entre si, face a estas entradas de informação.

Sibony, Lovallo e Powell (2017) analisaram as relações entre o comportamento estratégico e a arquitetura da organização e concluíram que o comportamento organizacional, individual ou de grupo, pode contribuir para o aumento ou a diminuição dos níveis de risco, agilidade e inovação. Estes níveis devem decorrer de escolhas estratégicas conscientes da alta direção e não são consequências de atitudes operacionais, individuais ou de grupos, que distorcem as decisões organizacionais. Deste modo, as estratégias devem estabelecer resultados desejados dos seus processos de decisão, selecionando as arquiteturas mais adequadas para alcançar os resultados esperados. Com isso os gestores terão conhecimento de como tomar melhores decisões com base em suas configurações organizacionais.

Os autores enfatizam a necessidade de continuar a aprofundar nossa compreensão de como as ações gerenciais moldam os componentes formais e informais da arquitetura organizacional. Porém, há de se presumir que a entrada de informação para o processo de decisão e configuração organizacional considera fatores como cultura e história da organização, que podem produzir efeitos não intencionais neste processo. O processo de adaptação e reconfiguração de arquiteturas pode ser tornar lento, principalmente se considerarmos as pressões constantes do ambiente. Surge então a necessidade de arquiteturas colaborativas para auxiliar em situações de mudança (FJELDSTAD *et al.*, 2012; SIBONY; LOVALLO; POWELL, 2017).

Organizações que atuam em ambientes complexos têm como uma opção de estratégia de sobrevivência para o crescimento no mercado a adoção de arquiteturas

de colaboração multifuncional. As arquiteturas organizacionais exigirão mudanças em atitudes e habilidades gerenciais amplificando a criação de valor agregado a partir do compartilhamento de recursos e a busca coletiva de objetivos. Em seus estudos Fjeldstad *et al.* (2012) apresentaram como as arquiteturas colaborativas podem contribuir para a diminuição de riscos, diminuição de custos para desenvolvimento de produtos, melhoria de processos e aceleração no desenvolvimento de novos produtos e mercados. Isso se torna possível através de abordagens organizacionais não tradicionais que possibilitam colaboração dentro e entre empresas.

Esse contexto interorganizacional também é um componente que auxilia na produção e na transferência de conhecimento para o ajuste de arquiteturas organizacionais. Isto se faz bem presente também em processos de movimentação interna onde as tendências são de direcionarem executivos para estruturas organizacionais semelhantes aos trabalhos já desenvolvidos anteriormente. Executivos advindos de processos de aquisição nas organizações e/ou de mobilidades internas “[...] são recipientes de conhecimento e *know-how* e sua mobilidade serve para realizar a transferência de conhecimento, bem como a criação de seu próprio conhecimento através de suas experiências” (KARIM; WILLIAMS, 2012).

O grande fato é que a dinâmica da definição das estratégias e a configuração da arquitetura organizacional sofrem influência de diversos fatores, tais como o ambiente, o tamanho, a tecnologia e o poder de influência da organização. Com o mercado em constante movimento e evolução e com o surgimento de novas tecnologias – de produtos, processos e serviços – que vem pressionando as empresas no sentido de adequar suas configurações com maior frequência, o conceito de modelo de negócios pode ser útil aos gestores das organizações, na medida em que planejam e se ajustam. As organizações continuam e continuarão sempre a buscar o melhor *fit*, ajuste ou congruência de suas estruturas de forma a encontrar o “modelo” adequado para um determinado momento histórico, para um determinado ambiente e para suas demandas internas (FJELDSTAD; SNOW, 2017).

Como nos lembra Morgan (2002) as organizações podem surgir ou desaparecer de acordo com sua capacidade de adaptação ao ambiente e às condições internas. Nesse sentido, a estratégia funciona como um integrador entre o ambiente organizacional e seus componentes internos, representando um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento. Assim as organizações precisam adequar suas estruturas, processos, recursos e competências, bem como as qualificações e habilidades de seus funcionários de maneira objetiva e orientada para os resultados que almeja alcançar.

As escolhas de *design* sobre a arquitetura organizacional representam algumas das alavancas estratégicas mais poderosas disponíveis para a alta administração das organizações modernas. Grande parte da base de conhecimento teórico nesta área é de décadas, mas essa situação começou a mudar devido a inovações conceituais e metodológicas no estudo de organizações nos últimos anos. No entanto, pouco se sabe sobre os antecedentes e as consequências dessas escolhas. Várias são as informações sobre a relação dos fatores contingenciais, porém tem havido pouca evidência empírica acerca do alcance das mudanças na arquitetura organizacional, a interação entre os componentes organizacionais e suas respostas estratégicas face a entrada de informação.

Levando-se em conta as considerações apresentadas, pretende-se desenvolver um trabalho a partir do seguinte questionamento: como uma empresa do ramo de bebidas e alimentos realizou a gestão dos elementos da arquitetura organizacional ao longo do tempo?

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os ajustes realizados na arquitetura organizacional de uma empresa mineira do setor de bebidas em decorrência das diversas interações simultâneas de fatores contingenciais.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Analisar como os insumos (ambiente, recursos e história) foram tratados pela organização pesquisada no sentido de produzir informações relevantes para subsidiar o processo de ajustes da arquitetura organizacional;
- b) Analisar o processo de formulação, implementação e avaliação das estratégias utilizadas pela empresa ao longo do período de 2005 a 2016 e em que medida os ajustes estratégicos realizados revelaram consonância com as demandas do ambiente;
- c) Analisar o processo de ajustes realizados pela empresa nos componentes organizacionais (estrutura – organização formal e informal, trabalho e pessoas) e os impactos dessas mudanças na arquitetura organizacional;
- d) Analisar os *outputs* obtidos pela empresa ao longo do período estudado, por meio dos objetivos e metas estabelecidos em seu planejamento estratégico, tentando identificar as possíveis contribuições que os ajustes introduzidos na arquitetura organizacional possam ter produzido para o alcance dos resultados programados.

1.2 Justificativa

Fundamentada pelo problema da pesquisa elencado, esta pesquisa foi realizada em uma organização do ramo de bebidas e alimentos que passou por várias alterações na sua arquitetura organizacional, em decorrência da dinamicidade e da velocidade de crescimento do mercado de bebidas no Brasil. A busca pela aprendizagem organizacional sobre configurações das suas arquiteturas organizacionais e pela contribuição na prática de gestão motivou a realização do estudo nesta organização, de forma a auxiliar seus gestores a elaborar processos de decisão e processar informações que alcancem os níveis desejáveis de expectativas da organização.

A organização tem passado por um processo de crescimento nos últimos anos, assim como o setor, que vem apresentando características de grande dinamismo. No

período entre 2004 e 2013 o crescimento acumulado de produção física de bebida no Brasil chegou a 50%, apresentando taxa média de crescimento de 4,2% a.a., enquanto neste mesmo período o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro cresceu a uma taxa média de 3,7% a.a (CERVIERI JÚNIOR *et al.*, 2014). Uma das explicações para este crescimento é o aumento da renda da média população, bem como a utilização crescente da bebida em ambientes sociais.

Da mesma forma que o setor, a empresa vem sendo pressionada a realizar constantes alterações em suas estratégias, estruturas, tecnologias, processos, perfil e remuneração de pessoas, com o objetivo de se adequar a um ambiente em mudança. Fatores como tecnologias de informação e uso de planejamento estratégico, anteriormente não considerados por várias organizações, começaram a se tornar relevantes, principalmente por estarem associados ao desempenho positivo das empresas (DE CASTRO *et al.*, 2015).

Outro fator de grande impacto e influência para a empresa consistiu nos cenários de crescimento acelerado e de recessão/desaceleração econômica. As pressões competitivas relacionadas à adaptação rápida e contínua a um ambiente global complexo, dinâmico e altamente interconectado também trouxeram por opção a adoção de estratégias de colaboração, fusões e aquisições. Por conseguinte, a empresa se viu forçada a realizar ajustes entre os fatores contingenciais e suas arquiteturas organizacionais (AGARWAL *et al.*, 2012; FJELDSTAD *et al.*, 2012; KARIM; WILLIAMS, 2012).

Este estudo analisou os ajustes implementados na arquitetura organizacional de uma empresa mineira do setor de bebidas ao longo de um período 11 anos, no qual a organização experimentou diversas contingências ambientais e realizou mudanças na sua estratégia e no seu *design* organizacional com o objetivo de sobreviver a situações de crescimento e crise. Até onde se conseguiu pesquisar, foram poucos os estudos realizados no Brasil com esse recorte específico, particularmente sobre arquiteturas organizacionais com o uso do modelo de Nadler e Tushman (1980).

Dois estudos no Brasil foram identificados nas pesquisas sendo o objeto principal a arquitetura organizacional. O estudo de Teh (2014) é direcionado para análise de mudanças na arquitetura organizacional para inovação demonstrando que fatores externos como competição e especificidades do mercado determinam a adoção de estratégias ambidestras direcionando, conjuntamente ao modelo de negócio e a capacidade de inovação, as escolhas de mudança em sua arquitetura. O estudo de Fernandino e Oliveira (2010) analisa as arquiteturas organizacionais segundo o modelo de Galbraith (1995) especificamente para empresas do setor elétrico identificando o processo de adaptação das organizações e as arquiteturas utilizadas em cada uma delas para modificações necessárias nos setores de P&D.

Esta busca por um alinhamento adequado constitui um movimento dinâmico e permanente das empresas pois, uma vez que elas identificam um ajuste ou congruência, supostamente adequado, tratar-se-á de um ajuste temporário, que pode se tornar rapidamente inadequado. Porém a lacuna teórica que se deseja trabalhar está nos estudos das organizações sobre os antecedentes e as consequências das escolhas sobre ajustes nas arquiteturas da organização. Produzir um novo entendimento dos fatores que moldam a arquitetura bem como os mecanismos subjacentes às consequências da arquitetura organizacional.

Sustentado pela problemática de pesquisa apresentada, no que se refere aos aspectos metodológicos, este estudo encontra-se alicerçado em uma estratégia qualitativa de pesquisa (CRESWELL, 2007; GIL, 2008), operacionalizado por meio de um estudo de caso (YIN, 2001), utilizando o modelo apresentado por Nadler e Tushman (1980) denominado *Modelo Congruente de Comportamento Organizacional*, de forma a guiar nossa análise.

Acredita-se que o estudo pode gerar contribuições para a academia, suscitando mais pesquisas relativas a essa temática e gerando resultados empíricos para os pesquisadores da temática de gestão organizacional. Para as organizações, considera-se que este estudo poderá contribuir no sentido de identificar as dimensões que podem vir a ser utilizadas para operacionalização das variáveis propostas pelo

modelo de Nadler e Tushman (1980). Além disso os resultados também podem contribuir para o entendimento da complexidade e da importância que a adequada configuração da arquitetura organizacional apresenta para qualquer organização. Para a organização pesquisada este estudo poderá oferecer uma significativa contribuição pois, na medida em que a empresa puder refletir sobre sua trajetória e suas escolhas organizacionais, ela estará avançando na questão da aprendizagem organizacional. Para esta pesquisadora, espera-se que este estudo possa contribuir no sentido de propiciar um maior aprofundamento teórico na temática escolhida, no exercício da pesquisa acadêmica e em sua formação profissional.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, além das referências bibliográficas. O primeiro capítulo compreende esta introdução, a qual apresenta uma breve contextualização, a problemática e a relevância do tema. No segundo capítulo, discorre-se a base teórica que sustenta a pesquisa, apoiando-se em dois temas principais: fatores contingenciais, em que se abordam os conceitos e as características das variáveis que impactam o desenho das arquiteturas organizacionais e; arquitetura organizacional, conceitos e modelos de arquitetura organizacional desenvolvidos nos últimos anos. No terceiro capítulo, buscou-se apresentar a metodologia utilizada para atingir os objetivos do estudo, contendo a natureza qualitativa da pesquisa, estratégia na coleta e na análise dos dados, o modelo de pesquisa. No quarto capítulo, procede-se à apresentação do objeto de estudo e à análise dos resultados. No quinto capítulo, formulam-se as conclusões do trabalho, suas implicações teóricas, limitações e sugestões futuras de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento do trabalho. No primeiro tópico são abordadas as principais variáveis que constituem os fatores contingenciais que influenciam na escolha da arquitetura organizacional; no segundo tópico são apresentados e discutidos conceitos e modelos de arquiteturas organizacionais, desenvolvidos pelos principais autores dessa temática.

2.1 Os Fatores contingenciais e seus impactos sobre a arquitetura organizacional

Originada ao final dos anos 1950 e início dos anos 1960, a teoria da contingência forneceu um paradigma voltado para a análise da relação entre o ambiente e seus impactos nas estruturas e nos formatos organizacionais. Essa perspectiva pode ser entendida como um avanço dos elementos introduzidos pela teoria sistêmica, enfatizando o caráter adaptativo das organizações ao seu ambiente, partindo da premissa de que não existe um modelo único de estrutura organizacional que seja aplicável a todos os tipos de organizações (DONALDSON, 1998).

A otimização da organização varia em decorrência de fatores contingenciais, que representam variáveis internas e externas e que podem moderar seu efeito no desempenho das organizações. Essas variáveis incluem o ambiente (BURNS; STALKER, 1968), a estratégia (CHANDLER, 1962), a tecnologia (WOODWARD, 1958, 1965; PERROW, 1972), a estrutura (LAWRENCE; LORSCH, 1967) e o tamanho (CHILD, 1973), cabendo à organização buscar sua melhor adaptação ou ajuste (DONALDSON, 1998) a essas contingências, o que resultaria na possibilidade de obter seu melhor desempenho.

Os trabalhos seminais da teoria da contingência foram desenvolvidos por Burns e Stalker, que publicaram em 1961 a primeira edição do livro *The Management of*

Innovation, no qual discutem o fator ambiente como determinante da estrutura, do funcionamento das organizações e do seu desempenho econômico. Os autores relacionaram práticas administrativas internas com especificidades do ambiente externo, por meio da avaliação das taxas de modificação nas técnicas científicas e dos mercados das indústrias escolhidas sobre os resultados e rendimentos econômicos das empresas analisadas (BURNS; STALKER, 1968).

Para Burns e Stalker (1968), grandes mudanças no contexto social e econômico produziram crescimento e aumento no tamanho das empresas industriais, gerando assim maior complexidade administrativa e burocrática e tornando a sobrevivência da empresa um problema que dizia respeito não somente a ela como também à sociedade:

A administração tem a obrigação não apenas de interpretar a situação externa para os membros da empresa, mas também de apresentar os problemas internos segundo o que realmente são: o produto das pressões e mudanças na situação de mercado nos requisitos técnicos e na própria estrutura da sociedade. (BURNS; STALKER, 1968, p. 262)

Ao final de sua pesquisa, os autores postularam a existência de dois tipos de organização – mecanicista e orgânica – e de dois tipos de ambientes – estável e instável. O sistema mecanicista seria o mais apropriado para organizações que operam em condições e ambientes estáveis de mercado e tecnologia e que apresentam poucas mudanças. Os problemas e tarefas são divididos em especialidades, com clara hierarquia de controle, com valorização da comunicação e interação vertical entre superiores e subordinados, reforçando a lealdade à empresa e a obediência aos superiores (BURNS; STALKER, 1968).

O sistema orgânico seria o mais adaptado a ambientes instáveis. Nesse contexto a estrutura deveria ser menos formal e caracterizar-se por uma constante redefinição de papéis, com fortes redes de comunicação lateral. Face à necessidade de enfrentar novos problemas, esse tipo de organização tenderia a valorizar a contribuição do conhecimento especializado e das interações entre seus diversos níveis, de acordo com as necessidades, além do ajustamento contínuo de tarefas e estruturas e

redefinição de tarefas entre funções especializadas, mostrando-se adequado para ambientes dinâmicos (BURNS; STALKER, 1968).

Enquanto o sistema mecânico se mostra hierárquico, o sistema orgânico é estratificado conforme o nível de conhecimento especializado. Dessa forma, diferentes tipos de ambiente demandarão diferentes estruturas organizacionais. Organizações que adaptam sua estrutura às condições do ambiente tenderiam a aumentar suas chances de obter melhores desempenhos (PUNG; HICKSON, 2004). Os líderes empresariais deveriam, portanto, analisar as contingências do ambiente e considerar a capacidade ou não da organização em lidar com as incertezas do ambiente e se a mesma é ou não capaz de processar a quantidade necessária de informações.

Além da estrutura, também a tecnologia aparece como uma das variáveis externas de grande influência para os arranjos organizacionais. Woodward (1958, 1965) aparece como uma das primeiras pesquisadoras a demonstrar que a tecnologia era tão ou mais importante que a estrutura e os processos na formatação da arquitetura organizacional. O termo teoria da contingência foi utilizado após seus estudos, porém esta autora é considerada, juntamente com Burns e Stalker (1968), seminal na abordagem da teoria.

Seu trabalho *Management and Technology* foi realizado em 1958 e demonstrou que a estrutura está vinculada à natureza da tecnologia empregada nas organizações. Em seu trabalho posterior, publicado em 1965, *Industrial Organization: Theory and Practice*, a autora analisou as estruturas organizacionais, a relação entre desempenho e vários princípios da teoria da gestão clássica e o processo de produção, utilizado como variável independente. Três tipos de sistemas de produção foram identificados: produção unitária e de pequenos lotes, produção em massa e em processos ou fluxo contínuo (WOODWARD, 1958, 1965).

Woodward (1965) demonstrou que a tecnologia é um fator de grande influência nas características e na montagem estrutural da organização. É ela quem determina os

objetivos da fábrica: o que se deseja produzir e o mercado que se pretende atingir. Na perspectiva de Woodward, as tecnologias é que determinam diretamente os atributos organizacionais, tais como a extensão do controle, a centralização da autoridade e a formalização de regras e procedimentos. As organizações que conseguem adequar sua estrutura organizacional e sua tecnologia tendem a apresentar um desempenho superior ao das organizações em que estes itens estão em desacordo. A tecnologia extrapola a produção, influenciando toda a organização (DONALDSON, 1998; FAGUNDES *et al.*, 2010).

Perrow em 1967 também estudou as relações entre tecnologia e estrutura. Em seu estudo *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, o autor enfatiza que organizações complexas são conceituadas em termos de suas tecnologias, que ele conceitua como:

Por tecnologia entendem-se as ações que um indivíduo executa sobre um objeto, com ou sem o auxílio de ferramentas ou dispositivos mecânicos, a fim de fazer alguma mudança nesse objeto. O objeto, ou "matéria-prima", pode ser um ser vivo, humano ou não, um símbolo ou um objeto inanimado. (PERROW, 1967, p. 195)

Isso equivale dizer então que máquinas e equipamentos não “são” a tecnologia, mas representam a tecnologia; está relacionada ao processo de realização das tarefas, comportamentos e recursos, ou seja, a estrutura da organização envolve os arranjos ou as relações no ambiente organizacional que permitirão a coordenação e o controle do trabalho.

De forma complementar, Perrow (1972) analisou em seus estudos algumas variáveis como a natureza e a frequência de problemas encontrados, a natureza das matérias-primas e o tipo de processo para solucionar os problemas. Segundo este autor, uma organização precisará mover-se de uma estrutura mecânica para uma estrutura orgânica na medida em que as tarefas se tornam mais complexas e menos rotineiras. Quanto mais codificado o conhecimento utilizado na organização e quanto menos exceções houver em suas operações, mais centralizado poderia ser o processo decisório. Dessa forma a estrutura e os objetivos devem se ajustar à tecnologia de

modo a evitar que a organização entre em desajuste estrutural (DONALDSON, 1998; HATCH, 1997; JELINEK, 1977; PERROW, 1972).

Considerando as abordagens teóricas apresentadas, alterações no ambiente conduzem as organizações a adotarem novas estratégias, que por sua vez exigem diferentes estruturas organizacionais. O estudo desenvolvido por Chandler em 1962 analisou a relação entre estratégia e estrutura, a partir da análise de quatro grandes companhias norte-americanas que sobreviveram a grandes mudanças ao longo da primeira metade do século XX.

Para alguns teóricos organizacionais, a estrutura consiste na distribuição formal de funções e na utilização de mecanismos administrativos que facilitam o controle e a integração das diferentes atividades realizadas (HALL; SAIAS, 1986). Para Chandler, a estrutura é o quadro conceitual e funcional de uma organização, bem como a configuração dos seus recursos:

Estrutura pode ser definida como o projeto de organização através do qual a empresa é administrada. Este projeto, seja formalmente ou informalmente definido, tem dois aspectos. Inclui, em primeiro lugar, as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes cargos administrativos e oficiais e, em segundo lugar, as informações e os dados que fluem através dessas linhas de comunicação e autoridade. (CHANDLER, 1962, p. 14)

O resultado do estudo demonstra que, sempre que a estrutura não acompanha a estratégia, haverá uma ineficiência. Se a alta administração se envolve em processos operacionais e não consegue delimitar responsabilidades, a organização vai se aprofundando cada vez mais em decisões de cunho operacional. Diferentes formas de organização resultam de diferentes tipos de expansão, considerando que o planejamento e a execução desta expansão são uma estratégia e a organização criada para gerir novas atividades e recursos, uma estrutura (CHANDLER, 1962). A estrutura de uma organização segue a estratégia adotada, corresponde ao desenho da organização e diz respeito ao seu quadro conceitual e funcional, bem como à configuração de seus recursos, às estratégias e às metas, aos objetivos e aos planos para alocação dos recursos, visando atender às demandas do ambiente (HALL; SAIAS, 1986; PUNG; HICKSON, 2004).

Dado que estudos anteriores já haviam identificado que o ambiente e a tecnologia exercem influência direta nas configurações organizacionais, Lawrence e Lorsch buscaram identificar de que forma as demandas do ambiente impactam as estruturas organizacionais. Em um estudo realizado em 10 empresas de diferentes setores, esses autores identificaram na forma de realizar a diferenciação e a integração os elementos diferenciadores da adaptação organizacional às condições econômicas e de mercado (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

O estudo buscou examinar os arranjos formais das organizações e os fatores que permitiram às empresas pesquisadas resolver de forma eficaz conflitos de diferenciação e integração requeridos pela organização. Resultados do estudo indicaram que ambientes de alto grau de incerteza, rápidas mudanças de mercado e tecnológicas impõem exigências diferentes das impostas por ambientes estáveis. A diferenciação de funções e tarefas constitui, assim, uma resposta da organização à percepção cognitiva e emocional dos gestores acerca do risco ambiente, o que impactava diretamente a estrutura formal da organização (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

A integração consiste na implementação de formas de coordenação e de cooperação entre departamentos diferentes, com tarefas interdependentes, com o objetivo de minimizar os problemas trazidos pela diferenciação. As pesquisas empíricas realizadas por esses autores mostraram que, de fato, o nível das mudanças ambientais afetava a diferenciação e a integração das organizações pesquisadas e que as empresas menos eficientes eram aquelas que falhavam na realização da adequação entre diferenciação e integração (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Baseados nestes resultados os autores formularam a teoria da contingência, que postula que organizações que atuam em mercados mais incertos e turbulentos precisam alcançar um grau mais alto de diferenciação interna do que as que funcionam em ambientes menos complexos e estáveis e, ao mesmo tempo, devem buscar melhores mecanismos de integração, para obter melhor desempenho

(DONALDSON, 1998; FAGUNDES *et al.*, 2010; LAWRENCE; LORSCH, 1967; PUNG; HICKSON, 2004).

Estudos realizados depois de Lawrence e Lorsch (1967) introduziram outros elementos além da diferenciação e da integração para analisar as estruturas organizacionais. Hall (1984) incorporou outras três variáveis: a complexidade, a formalização e a centralização. Para esse autor, elevados graus de complexidade geram problemas de coordenação, controle e comunicação e a formalização aparece como o elemento central da estrutura. O nível apropriado de formalização parece ser, assim, aquele que possibilita a congruência entre os padrões individuais e os padrões necessários para que a organização possa obter desempenho.

Críticas em relação aos pressupostos da teoria contingencial indicam um caráter determinístico, na medida em que a fonte última de mudança é o ambiente. Nesse sentido, a sobrevivência da organização seria determinada mais pelos fatores exógenos do que pelas estratégias gerenciais. Astley e Van de Ven (1983) estão entre os autores que ressaltam que esta orientação determinística coloca a organização em uma posição de submissão aos fatores que a cercam, tornando a adaptação sua única alternativa. A absorção de elementos ambientais é uma reação defensiva, numa lógica de evolução ambiental, que inibe as possibilidades de que a organização amplie seu domínio sobre o mercado.

Além do caráter determinístico, a origem metodológica e a mensuração dos atributos variáveis também foram pontuados e criticados por alguns autores. Starbuck (1976) revisou estudos realizados sobre a relação entre organização e ambiente e observou que os estudos de Burns e Stalker (1968) e Lawrence e Lorsch (1967), não definiram explicitamente os ambientes que estudaram, o que dificulta a contextualização das relações estabelecidas entre ambientes e estruturas. Esse autor resalta ainda que diversos estudos se basearam na percepção dos membros individuais das organizações estudadas acerca do ambiente externo, o que indica grandes dificuldades para se operacionalizar o conceito de ambiente, dado que não existe “um” ambiente objetivo, mas percepções distintas acerca de um mesmo ambiente.

Posteriormente, outros autores como Weick e Daft (1983) e Milliken (1990, 1987) irão trabalhar especificamente a relação do ambiente com a organização numa perspectiva mais subjetiva e menos determinista do que a teoria contingencial preconiza.

Uma visão complementar a este caráter determinístico, mas também com traços relativistas pode ser apresentada pela teoria da dependência de recursos, desenvolvida por Pfeffer e Salancik (1978). Com foco nas decisões e ações da organização sobre o ambiente, essa teoria parte do pressuposto de que as organizações criam uma rede interorganizacional de dependência de recursos, isto é, buscam obter controle sobre seus recursos estratégicos como uma forma de reduzir sua dependência e vulnerabilidade em relação ao ambiente. Quanto maior o controle da organização sobre esses recursos, maior seu poder e sua capacidade de desempenhar papéis influentes e ativos em seus ambientes, tanto internos como externos, o que constitui um processo chave para sua sobrevivência (HATCH, 1997; STARBUCK, 1976).

Posteriormente, outros autores tentaram identificar os elementos, internos e externos, que impactam no desenho da organização. Na tentativa de reunir todas as variáveis contingenciais estudadas, Donaldson propôs, em 1987, um modelo de adaptação estrutural iniciado pela teoria da contingência (DONALDSON, 1987). Esse autor identifica 3 (três) diferentes perspectivas no que constitui a longa e complexa abordagem contingencial. A primeira realiza uma associação entre contingência e estrutura organizacional e postula a existência de um padrão comum de experimentos, na tentativa de associar as variáveis à estrutura. A segunda perspectiva considera que o processo de mudança nas variáveis contingenciais modifica a estrutura. Dessa forma, são as mudanças nos fatores contingenciais que conduzem a alterações na estrutura organizacional, unificando as análises de mudança organizacional feitas pelas diversas abordagens contingenciais anteriores. A terceira perspectiva postula a existência de um ajuste entre estrutura e contingências, isto é, existiria uma adequação que se ajusta a cada aspecto da estrutura. Assim, quanto maior a adaptação entre esses elementos, melhor tenderia a ser o desempenho da organização (DONALDSON, 1998).

Segundo Donaldson (1987), três grandes vertentes teóricas podem ser identificadas na análise da relação entre ambiente e organização: determinismo contingencial, escolha estratégica e ajuste estrutural para recuperar sua adequação. A teoria SARFIT oferece um modelo de adaptação estrutural que apresenta as mudanças na estrutura organizacional como uma resposta às mudanças nas variáveis contingenciais, demonstrando a grande preocupação com os elementos que constituem a arquitetura organizacional. Pfeffer (1997) sugere que as ideias da teoria da contingência estrutural assumiram destaque por sugerir que os arranjos organizacionais adequados certamente devem depender do que está sendo organizado e o ambiente em que essa organização tem de operar.

2.2 Arquitetura organizacional

Nesse tópico, procurou-se apresentar os modelos de arquitetura organizacional desenvolvidos por autores como Brickley, Smith e Zimmerman (2004); Galbraith (2002); Nadler e Tushman e Nadler (1997), Gerstain e Shaw (1992). Os primeiros autores apresentam uma visão de arquitetura organizacional configurada para geração de valor da organização; o segundo autor apresenta o modelo para decisões sobre o *design* organizacional e os últimos abordam o Modelo Congruente de Comportamento Organizacional, no qual se discute cada uma das visões neste capítulo.

2.2.1 Determinantes da estratégia, arquitetura organizacional e valor da firma

Focados em geração de valor, o principal desafio das empresas e dos sistemas econômicos consiste em maximizar o uso de recursos escassos. Para isso, os decisores precisam se munir de informações relevantes para tomar decisões que se mostrem adequadas e congruentes com os objetivos da organização. Os gestores têm um papel fundamental no sentido de motivar os colaboradores a fazer escolhas que maximizem o valor da empresa.

O termo “arquitetura organizacional” é utilizado para designar os aspectos organizacionais considerados como críticos para o projeto organizacional das empresas. Brickley, Smith e Zimmerman (2004) consideram que três componentes são fundamentais para composição do *design* organizacional, dada sua capacidade de afetar diretamente o desempenho da organização, quais sejam: (i) atribuir autoridade para decisão; (ii) delinear uma estrutura de informação para avaliar os desempenhos das unidades de negócio e dos funcionários e; (iii) desenvolver e implementar métodos para gratificar o desempenho individual.

Para esses autores, o problema fundamental não consiste em apresentar uma definição de arquitetura organizacional, mas sim de definir os aspectos que irão impactar diretamente sua estruturação. Os três elementos apresentados pelos autores acima são interdependentes e, quando arquitetados em conjunto, devem possibilitar a obtenção de equilíbrio funcional na organização.

Parte do processo decisório da organização está contemplado no elemento *atribuir autoridade para decisão*. Neste, a organização pode optar entre o formato centralizado de informações, concessão de autoridade apenas para a alta gestão ou descentralizado e tipo de autoridade que será atribuído às gerências operacionais. É válido apontar que a decisão em centralizar ou não o processo de autoridade para decisão esbarra no acesso às informações relevantes para tomada de decisão.

O elemento *estrutura de sistemas de informação para avaliar os desempenhos das unidades de negócio* indica os sistemas que serão utilizados para avaliar o desempenho marginal das unidades, sem subestimar ou superestimar o desempenho esperado, para que se evitem disfunções entre os objetivos estabelecidos e as saídas efetivamente realizadas. Deve-se evitar a utilização de métodos de medição e avaliação subjetivos e se utilizar de medições individuais e coletivas, para fins de premiação, respeitando-se também as características culturais da organização, preocupando-se em identificar e eliminar fatores geradores de práticas de leniência e de cunho eminentemente ético (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004; OTLVELRE-CESTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

O terceiro elemento, *desenvolver e implementar métodos para gratificar o desempenho individual*, reforça que os indivíduos respondem a incentivos. Para tanto, os sistemas de recompensa e avaliação de desempenho devem ser ajustados de forma a fornecer aos tomadores de decisão incentivos adequados para que os mesmos possam tomar decisões que aumentem o valor da organização (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004). Sistemas de recompensa congruentes devem fornecer os incentivos necessários para que as pessoas trabalhem efetivamente e em harmonia com os objetivos da organização (GALBRAITH; NATHANSON, 1978).

Uma combinação adequada das alternativas centradas nestes três componentes podem levar as organizações a configurar arquiteturas organizacionais que possibilitem um maior desempenho organizacional. Brickley, Smith e Zimmerman (1995) ilustram que empresas que operam na mesma indústria tendem a desenvolver arquiteturas semelhantes e, mesmo que duas organizações possam adotar uma mesma arquitetura, o desempenho da organização vai depender de como estes três aspectos críticos da arquitetura serão coordenados.

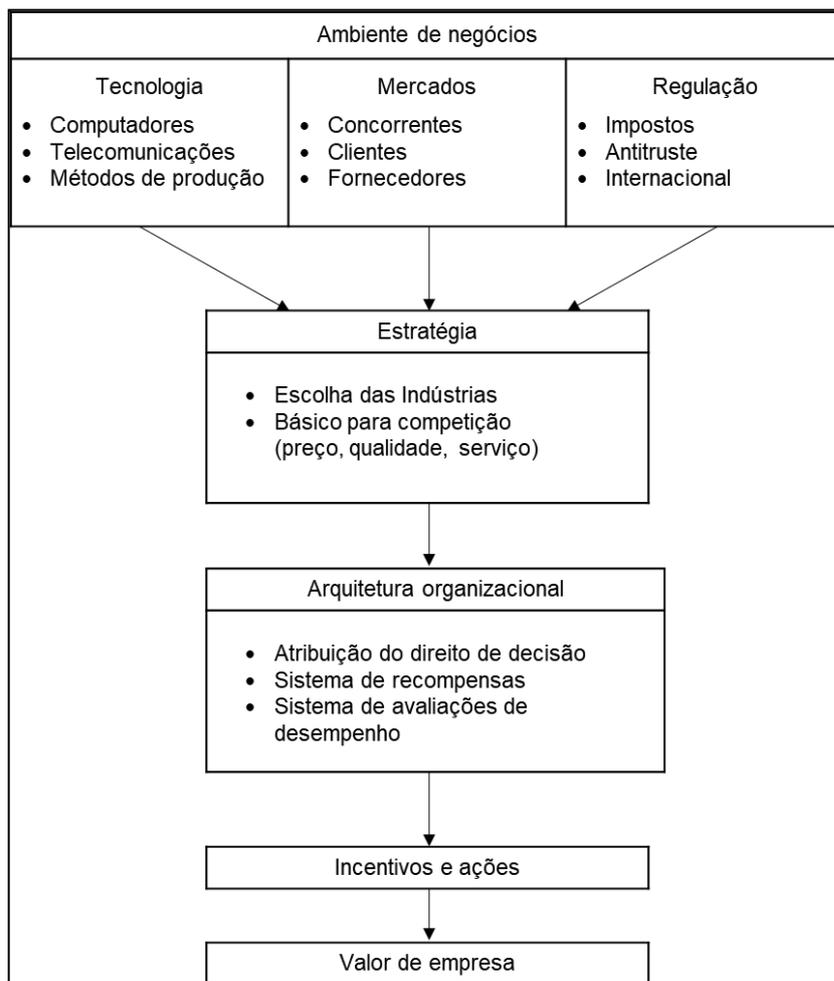
A visão econômica acerca da arquitetura organizacional manifesta frequentemente sua preocupação com os ajustes organizacionais capazes de responder ao meio ambiente, utilizando formas lógicas de maximização de lucro (MILES; SNOW; PFEFFER, 1974). Uma vez ocorridas mudanças no ambiente, a maioria das empresas do ramo desta indústria vai reagir, reorganizando suas decisões e seus controles internos.

Os autores fornecem então uma visão dos determinantes de estratégia, de arquitetura organizacional e de valor da firma, como apresentados na Figura 1:

As condições de mercado, a tecnologia e a regulamentação governamental são determinantes importantes da estratégia, o que, por sua vez, ajuda a determinar a arquitetura organizacional. As setas de duas vias são desenhadas para mostrar efeitos de *feedback* importantes. Tanto a estratégia como a arquitetura afetam os incentivos e ações dos funcionários dentro da empresa e, assim, ajudam a determinar o valor da empresa. (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004, p. 361)

Os aspectos relacionados ao ambiente de negócios externos da empresa, que são a tecnologia, os mercados e a regulação, estão apresentados na parte superior. A tecnologia pode afetar a produção ou demanda de produtos, seus sistemas de produção e de informação. A estrutura dos mercados mostra quem são os concorrentes, os clientes e os fornecedores. A regulação apresenta as principais restrições regulamentares da organização e de suas atividades. Estes aspectos exercem grande influência sobre a estratégia da organização que, por sua vez, irá rearranjar os elementos de sua arquitetura organizacional. Elementos tais como os objetivos financeiros ou não financeiros, os produtos e serviços, as vantagens competitivas e os mercados alvo também poderão ser influenciados pela arquitetura organizacional (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004).

Figura 1 – Determinantes da estratégia, arquitetura organizacional e valor da empresa



Fonte: BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004, p. 286 (Traduzida pela autora, 2018).

Por meio deste modelo de arquitetura organizacional, seus proponentes conseguem mostrar como mudanças significativas no ambiente de negócios e na estratégia da organização exigirão mudanças no sistema de decisão, nas medidas de avaliação de desempenhos – tanto da organização como do indivíduo – e nos incentivos e sistemas de recompensa. Porém, uma das limitações apresentadas por este modelo é que ele ignora alguns efeitos importantes, por exemplo, o *feedback* entre arquitetura, estratégia e ambiente. As mudanças ocorridas entre arquitetura e estratégia não retornam ao ambiente, seja como forma de pressão ou fontes de mudanças e influências nos mercados e produtos, de forma a promover mudanças no ambiente. Por exemplo, grandes empresas muitas vezes também têm poder político, que poderia ser utilizado para influenciar a regulação governamental, baseado nas mudanças de sua arquitetura (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004).

A concorrência tende a eliminar organizações que não se adaptam ao ambiente. Falhas notáveis que ocorrem em empresas são explicadas, na maior parte das vezes, por tentativas de mudanças sem ajustes em políticas de recursos humanos, em sistemas de decisão, em processos de desenvolvimento de produtos ou até mesmo em processos básicos de produção (MILGROM; ROBETS, 1995). Surgem daí três importantes implicações: (i) arquiteturas existentes não são aleatórias – existem explicações econômicas para as que são dominantes ou são referência; (ii) arquiteturas sobreviventes respondem em um período relativo e não absoluto de tempo; e (iii) se o ambiente em que a organização atua mudar, normalmente sua arquitetura organizacional apropriada também muda – dadas as mudanças na tecnologia, na concorrência ou no ambiente regulatório (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2004).

2.2.2 Modelo Estrela: um quadro para a tomada de decisão

O *design* organizacional é o resultado de um processo de tomada de decisão em que são apresentadas diversas opções e decorridas várias etapas, a partir das quais são realizadas escolhas que irão direcionar o futuro da organização. Esse processo envolve um alto grau de complexidade, uma vez que escolhas feitas podem restringir

ações e alternativas futuras, incorrendo em um impacto de longo alcance na arquitetura da organização (KATES; GALBRAITH, 2007).

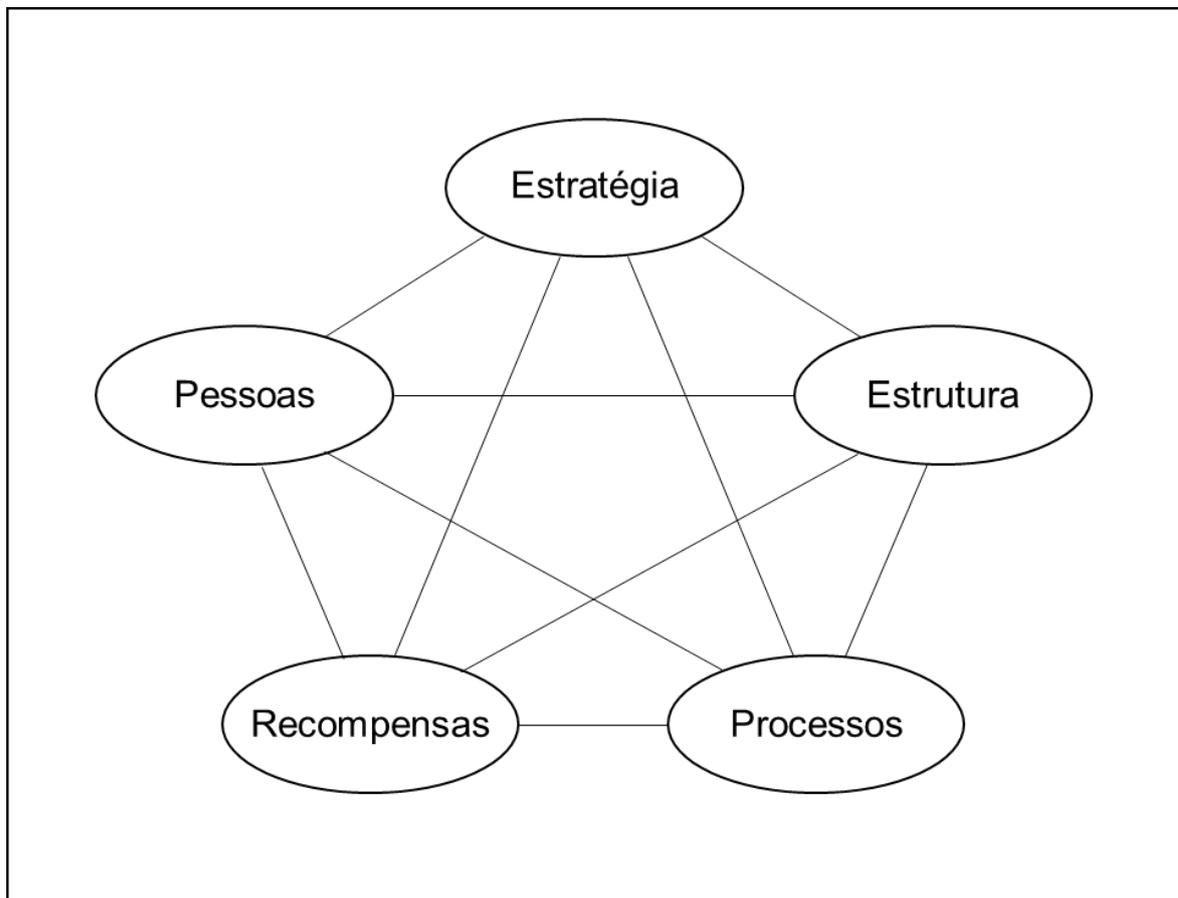
Organizações são criadas com o propósito de alcançarem suas metas e objetivos específicos e as escolhas do seu *design* organizacional denotam as escolhas realizadas na forma como serão organizadas e administradas, possibilitando o alcance de seus objetivos. A modernização dos projetos organizacionais foi ilustrada por Chandler em 1962 em seu estudo sobre estratégia e estrutura, quando o autor mostrou como as diferenças entre estas dimensões conduzem a diferentes tipos de organizações. Este fluxo, designado como organização estratégica, representa a visão de *design* organizacional *top-down*, começando pela estratégia e aplicado aos diversos níveis da empresa, a unidades de negócios e até mesmo ao desenho e à distribuição de funções (GALBRAITH, 2014).

Uma segunda visão de *design* organizacional, apresentada por Trist e Murray (1993) designada abordagem dos sistemas sociotécnicos descreve um *design bottom-up*. Os autores se concentraram no alinhamento da base da estrutura organizacional, nos níveis operacionais, por meio da análise da tecnologia utilizada para executar a atividade fim da empresa e o sistema social criado. O pensamento e as ferramentas dos sistemas sociotécnicos seriam as ferramentas mais adequadas para projetar as organizações na parte inferior da estrutura, enquanto o pensamento de *design* estratégico seria mais apropriado para projetar os níveis mais altos (GALBRAITH, 2014).

A disciplina do *design* organizacional tem evoluído juntamente com o crescimento da complexidade das organizações. Fatores como a diversidade e a variedade de produtos e unidades organizacionais, o grau de interdependência entre as unidades e a dinâmica das mudanças associadas ao negócio surgiram como *drivers* de projetos organizacionais. Foi desenvolvido então o Modelo Estrela, uma estrutura que possibilitaria ter uma visão sistêmica, um modelo de arquitetura organizacional, onde a inter-relação entre esses fatores visa ao fortalecimento de todos os elementos considerados (GALBRAITH; NATHANSON, 1978; GALBRAITH, 2014).

As variáveis que compõem o Modelo Estrela (FIGURA 2) são: estratégia, estrutura, informações para decisão sobre os processos, sistema de recompensas e pessoas. A premissa básica do modelo considera que diferentes estratégias requerem diferentes formatos organizacionais para executá-las ficando a cargo da gestão projetar e influenciar estrutura, processos, recompensas e práticas de pessoas da organização, para o alcance dos objetivos estratégicos.

Figura 2 – Modelo Estrela



Fonte: GALBRAITH, 2002, p. 10 (Traduzida pela autora, 2018).

O primeiro componente do Modelo Estrela de Galbraith é a *estratégia*, que irá determinar a direção que a empresa irá focar. A partir da definição da estratégia são definidas as metas, os objetivos, bem como os valores e missões a serem perseguidos (GALBRAITH, 2002). Trata-se de um conceito de grande amplitude, cujo significado pode transitar “desde a um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, a personalidade e a razão existencial de uma organização” (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Galbraith (2002) reforça que a escolha de alternativas organizacionais envolve fazer compensações e que a estratégia deve definir as atividades de maior relevância, fazendo os melhores *trade-offs* no projeto da organização.

A alocação do poder e da autoridade na organização compõe o segundo componente da arquitetura, a *estrutura*. Trata-se, aqui, de estabelecer o modelo por meio do qual se administra a empresa, sendo definido tanto por meio do processo formal como do informal. Aspectos que ilustram a estrutura de uma organização incluem: as linhas de autoridade e de comunicação entre áreas funcionais; os níveis hierárquicos; e os tipos de dados e informações que irão circular entre estas vias de autoridade e de comunicação (CHANDLER, 1998).

Para Galbraith, a estrutura diz respeito a quatro dimensões: (i) especialização: diz respeito ao tipo e número de especialidades utilizadas para a realização do trabalho; (ii) forma: indica o número de pessoas e de departamentos em cada nível da estrutura (iii) distribuição de poder: na dimensão vertical considera as questões de centralização e descentralização e, na dimensão horizontal, a movimentação de poder para os departamentos exercerem suas atividades; (iv) departamentalização: indica como se dá a formação dos departamentos em cada nível da estrutura, podendo ser elaborados em correspondência às funções, produtos, processos do fluxo de trabalho, mercados, clientes ou disposições geográficas (GALBRAITH; NATHANSON, 1978; GALBRAITH, 2002).

Os *processos* compõem o terceiro vértice do modelo, e dizem respeito à forma como o trabalho é feito na organização. Três tipologias de processos de informação e de decisão podem ser encontradas nas organizações: (i) informais ou voluntários; (ii) processos de negócio; e (iii) processos de gestão. Os processos informais são comportamentos voluntários desenvolvidos pelos indivíduos ao longo do tempo de forma a realizarem o seu trabalho e manterem as relações sociais e geralmente acontecem de baixo para cima. Os processos de negócio, por sua vez, são processos previsíveis, programados, que acontecem de forma compreensível e com bastante frequência. Consistem em todos os processos da organização ou processos dentro

de uma função, que podem atuar como elo entre outros processos e departamentos da empresa (GALBRAITH, 2014).

Já os processos de gestão são os processos pelos quais se executa a estratégia da organização, que permitem o alinhamento dos objetivos dentro da empresa. As informações e os processos de decisão podem caracterizar os processos de gestão também como verticais e horizontais. Os verticais, na maior parte das vezes, referem-se aos planejamentos de negócios e aos processos orçamentários. Os horizontais estão concebidos em torno do fluxo de trabalho (GALBRAITH, 2002).

Se os processos alinham os objetivos da organização e o formato de realização do trabalho, o sistema de *recompensas* alinha os objetivos do empregado aos objetivos da organização. Esse vértice busca exercer influência sobre a motivação e o comprometimento dos colaboradores por meio da definição das políticas de salários, de promoções, de remunerações fixas e variáveis, de bônus, de distribuições de resultados e outras, de forma alinhada com a estratégia, a estrutura e os processos da organização. Galbraith (2002) reforça que o sistema de recompensas só se torna eficaz quando forma um pacote coerente na combinação com outras opções de *design*.

O último elemento, e não menos importante, é composto pelas *pessoas*. Esta é a área responsável por reger as políticas de recursos humanos, de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Este pilar é o responsável por desenvolver os talentos e as habilidades necessárias para execução da estratégia e da estrutura da organização. Os recursos humanos são as entradas no sistema organizacional, dadas pelo processo de recrutamento e seleção; as saídas, por sua vez, consistem na realização dos objetivos, proporcionadas pelos treinamentos e pelos processos de desenvolvimento e de capacitação dos funcionários (BEHNKEN, 2006; GALBRAITH, 2014).

Neste modelo de arquitetura organizacional, o autor quis demonstrar que para cada um dos elementos e dimensões existem ferramentas a serem utilizadas. Os líderes e

gestores devem se atentar aos efeitos das alterações em cada elemento, levando em consideração que “todos os projetos têm mérito, mas não para todas as empresas em todas as circunstâncias. A concepção, ou combinação de desenhos, que deve ser escolhida é a que melhor atende aos critérios derivados da estratégia” (GALBRAITH, 2002).

2.2.3 Modelo Congruente de Comportamento Organizacional

O modelo de arquitetura organizacional denominado Modelo Congruente de Comportamento Organizacional reflete as características e os conceitos de sistemas abertos, pretendendo especificar os insumos críticos, o produto principal e os processos de transformação organizacional, que caracterizam o seu funcionamento. Seu conceito envolve uma perspectiva global sobre mudanças estratégicas, como uma ferramenta básica para os gestores e tomadores de decisão:

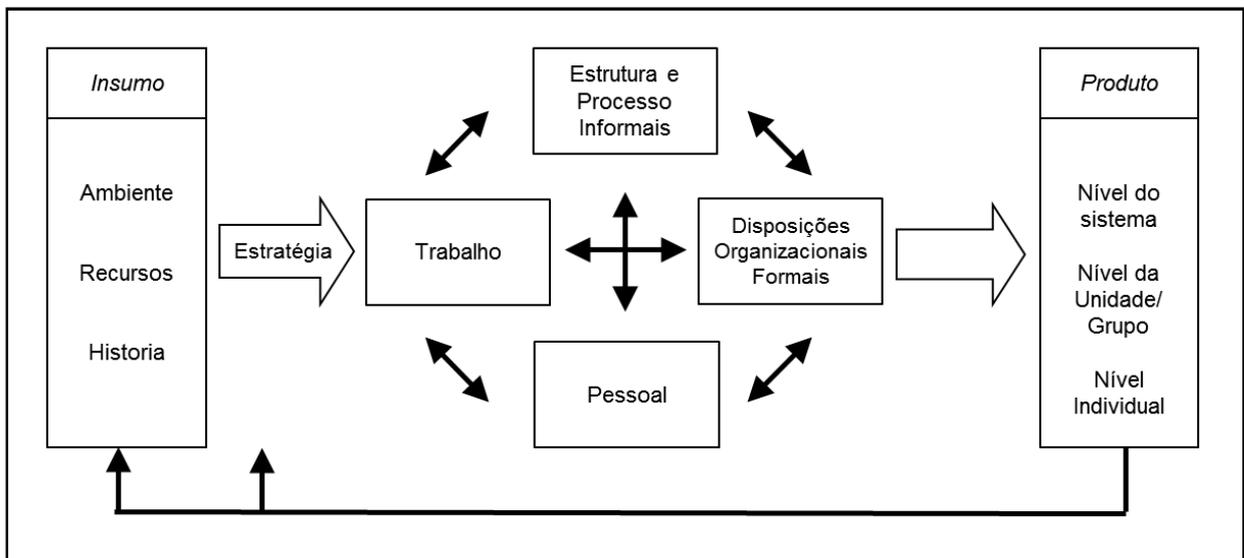
[...] novos propósitos, materiais estruturais e tecnologias colaterais estão convergindo para produzir conceitos inteiramente novos de *design*. Uma série de mudanças no ambiente de negócios exteno – inovação tecnológica, mercados globais, expectativas dos consumidores, envolvimento governamental – estão redefinindo as noções tradicionais de objetivos. Ao invés de procurar projetos que enfatizem a coordenação e o controle, o que as organizações precisam agora é a velocidade, a inovação, o foco no cliente e a produtividade radicalmente melhorada (NADLER; TUSHMAN; NADLER, 1997).

Nadler e Tushman (1980) estudaram o comportamento organizacional no qual, ao invés de descreverem um fenômeno ou aspecto específico da vida organizacional, forneciam uma estrutura voltada ao sistema total da organização, de forma que a obtenção da eficácia estaria no estado de congruência das subpartes ou componentes organizacionais, que deveriam ser estruturados e gerenciados para este fim.

O Modelo Congruente de Comportamento Organizacional, apresentado na Figura 3, baseia-se na busca de congruência entre os componentes organizacionais e no grau em que os componentes se ajustam. A compreensão dos insumos com o qual o sistema tem de trabalhar, o produto que dele deve resultar, os principais componentes

do processo de transformação e as maneiras pelas quais esses componentes interagem constituem o contexto do modelo (NADLER; TUSHMAN, 1980; NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992).

Figura 3 – Modelo Congruente de Comportamento Organizacional



Fonte: NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 43 (Traduzida pela autora, 2018).

Os insumos constituem os fatores e elementos, ou seja, os dados que a organização enfrenta e com os quais têm que trabalhar. Podem ser caracterizados como o contexto da organização, compostos por sua história e recursos, no ambiente no qual está inserida. A primeira entrada é o ambiente. Hall e Fagen (1956 *apud* SCOTT, 1997) conceituam ambiente como o conjunto de todos os objetos de uma mudança cujos atributos afetam o sistema e são alterados pelo comportamento do sistema. O ambiente inclui indivíduos, grupos, outras organizações, forças tecnológicas e sociais (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992), além do ambiente regional, cultural e dos grupos que compõem uma sociedade (PERROW, 1972).

A segunda entrada são os recursos da organização, que consiste na diversidade de ativos que a organização demanda para suas atividades. Os recursos referem-se aos recursos humanos, à tecnologia, ao capital, às informações, ao reconhecimento do mercado, dentre outros. Arquiteturas organizacionais, para serem executadas de forma eficaz, vão exigir novas habilidades de liderança, novos métodos de seleção e

de desenvolvimento de pessoas, novas abordagens de recursos humanos para avaliação e recompensas e novas técnicas para melhorar a capacidade de aprendizagem organizacional de forma coletiva (NADLER; TUSHMAN; NADLER, 1997).

A terceira entrada consiste na história da organização, que evidencia os acontecimentos passados da empresa e a forma como esses influenciam o funcionamento atual da empresa (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992). Os insumos são os elementos que irão afetar a organização de diferentes formas e que vão fornecer o cenário no qual a organização deve operar. Hall e Saias (1986) enfatizam que uma organização decide e age de acordo com sua percepção de mudanças no ambiente e em suas próprias capacidades. A partir desta visão fluem as decisões e as estratégias da organização.

Com a existência de vários tipos de fatores contextuais, cada um deles representa uma série de dados à organização. A visão geral do insumo organizacional e dos aspectos críticos para análise de cada um deles é apresentada na Quadro 1.

A quarta entrada, a estratégia, é um reflexo dos insumos – ambiente, recursos e história – pois consiste no conjunto de decisões sobre como a organização irá configurar seus recursos. A estratégia pode ser descrita como uma declaração da missão de uma organização, dos objetivos e metas que devem ser alcançados e das formas como os recursos disponíveis devem ser usados (HALL; SAIAS, 1986).

Quadro 1 – Insumo organizacional

ENTRADA	AMBIENTE	RECURSOS	HISTÓRIA
Definição	Todos os fatores, inclusive instituições, grupos, indivíduos e eventos que estão fora da organização analisada, mas que têm um impacto potencial sobre essa organização.	Vários bens aos quais a organização tem acesso, inclusive recursos humanos, tecnologia, capital e informações, bem como recursos menos concretos (reconhecimento no mercado, e assim por diante).	Padrões de comportamento passado, atividade e eficiência passados da organização que podem afetar o funcionamento organizacional atual.
Aspectos críticos para Análise	1. Que exigências que o ambiente faz sobre a organização? 2. Como o ambiente impõe restrições à ação organizacional?	1. Qual a qualidade relativa dos diferentes recursos aos quais a organização tem acesso? 2. Em que proporções os recursos são mais fixos do que flexíveis em suas configurações?	1. Quais foram as principais etapas ou fases do desenvolvimento da organização? 2. Qual o atual impacto de fatores históricos como decisões estratégicas, os atos de líderes, crises e valores e normas fundamentais?

Fonte: NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 35 (Traduzido pela autora, 2018).

As saídas consistem na identificação do que foi produzido pela organização, em virtude das estratégias utilizadas. Além das estratégias, as saídas também são influenciadas pelos comportamentos, organizacional e individual. Três fatores devem ser considerados para avaliar o desempenho da organização: (i) a realização ou cumprimento dos objetivos; (ii) a utilização dos recursos, ou com que eficiência a organização utiliza os recursos disponíveis; (iii) sua adaptabilidade, principalmente ao ambiente e às mudanças externas e internas. Sendo assim, a forma como são trabalhados os componentes organizacionais refletirão diretamente nas saídas (NADLER; TUSHMAN, 1980).

Os fatores chave para transformação dos processos nas organizações, de insumos para produtos/saídas, são os quatro componentes organizacionais: trabalho, pessoas, estrutura formal e estrutura informal, apresentados na Quadro 2. As tarefas compõem o trabalho básico da organização, que deve ser realizado à luz da estratégia. A análise da tarefa deve incluir uma descrição dos fluxos de trabalho, funções básicas, com

atenção para os conhecimentos e habilidades exigidas pelo trabalho (NADLER; TUSHMAN, 1980; NADLER; TUSHMAN; NADLER, 1997).

Quadro 2 – Os quatro componentes organizacionais

COMPONENTE	TRABALHO	PESSOAL	ORGANIZAÇÃO FORMAL	ORGANIZAÇÃO INFORMAL
Definição	Tarefas básicas a serem feitas pela organização e suas partes	Características dos indivíduos na organização	Várias estruturas, processos, métodos formalmente criados para que as pessoas realizem tarefas.	Disposições que surgem, inclusive estruturas, processos e relações
Características críticas de cada componente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de incerteza associado ao trabalho, inclusive fatores como interdependência e rotina. 2. Conhecimentos e habilidades que as pessoas têm. 3. Recompensas que o trabalho pode proporcionar de maneira inerente. 4. Exigências de desempenho inerentes ao trabalho (dada uma estratégia). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidade e conhecimento exigidos pelo trabalho. 2. Necessidades e preferências individuais. 3. Percepções e expectativas. 4. Fatores de <i>background</i>. 5. Demografia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agrupamento de funções, estrutura de unidades. 2. Mecanismos de coordenação e controle. 3. Projeção de cargos. 4. Ambiente de trabalho. 5. Sistemas de administração de recursos humanos. 6. Sistemas de recompensa. 7. Localização física. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamento de líderes. 2. Normas, valores. 3. Relações intergrupais. 4. Relações intergrupais. 5. Disposições informais de trabalho. 6. Padrões de comunicação e influência. 7. Papéis chave. 8. Clima. 9. Poder, política

Fonte: NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 40 (Traduzido pela autora, 2018).

Para que as tarefas sejam operacionalizados são necessários habilidades, conhecimentos, experiências e força de trabalho, que são exercidas pelas pessoas. As pessoas são o item crucial para possibilitar qualquer ajuste ou implantação de atividades, estratégias e estruturas da organização.

A organização pode, portanto, ser considerada como uma série de componentes – a tarefa, os indivíduos, a organização formal e a organização informal. Em qualquer sistema, porém, a questão crítica não é quais são os componentes, mas qual a natureza da sua interação e como as relações entre eles afetam a maneira pela qual se combinam para dar o produto. (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 39)

De forma a viabilizar esta operação fazem-se necessárias as estruturas organizacionais. Estas estruturas podem ser formais, caracterizadas por atos explícitos como normas, hierarquias e procedimentos, ou informais caracterizadas,

segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1992), como implícitas e tácitas. A maneira como estes elementos irão interagir resultarão nas saídas/produto da organização.

A arquitetura organizacional é contingente a vários fatores e, desta forma, diferentes maneiras de se organizar serão mais ou menos eficientes para determinados contextos, momentos e pessoas. Algumas adequações destes componentes são apresentadas pelos autores, conforme Quadro 3 abaixo. O modelo nos proporciona uma reflexão sobre o ambiente no qual as decisões são tomadas e como analisar o impacto da decisão na arquitetura organizacional.

Quadro 3 – Definições de adequação entre os componentes

ADEQUAÇÃO	QUESTÕES
Indivíduo/Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Como são as necessidades individuais satisfeitas pelas disposições organizacionais? • As pessoas têm percepções claras das estruturas organizacionais? • Há uma convergência de metas individuais e organizacionais?
Pessoal/Trabalho Pessoal/Organização Informal	<ul style="list-style-type: none"> • Como são as necessidades individuais atendidas pelas tarefas? • Têm as pessoas as habilitações e conhecimentos para atender às exigências da tarefa? • Como são as necessidades individuais satisfeitas pela organização informal? • Como a organização informal usa os recursos individuais coerentes com as metas formais?
Trabalho/Organização	<ul style="list-style-type: none"> • São as disposições organizacionais adequadas para atender as exigências da tarefa? • As disposições organizacionais motivam um comportamento coerente com as exigências da tarefa?
Trabalho/Organização Informal	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura da organização informal facilita o desempenho de tarefas? • Ela ajuda a atender as exigências da tarefa?
Organização/Organização Informal	<ul style="list-style-type: none"> • São as metas, recompensas e estruturas da organização informal coerentes com as da organização formal?

Fonte: NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 42 (Traduzido pela autora, 2018).

Medir a congruência significa avaliar como esses componentes estão alinhados para atingir os objetivos desejados pela organização. A resolução de problemas sob esta ótica obriga os profissionais a considerar a interdependência entre os componentes de resolução de problemas. Um foco deliberado na congruência tem o potencial de influenciar cada etapa do processo de resolução de problemas, resultando aprimoramentos em componentes de solução de problemas. O foco no alinhamento também pode minimizar as deficiências observadas nas abordagens tradicionais de resolução de problemas (BOND; HAJJAR, 2013).

Conclui-se que o estudo dos elementos que compõem a arquitetura organizacional demonstra sua interdependência e necessidade de ajuste, refletindo diretamente no equilíbrio organizacional e no alinhamento entre as estratégias definidas e o desempenho esperado em sua decorrência. As estratégias por sua vez são direcionadas tendo por subsídio a forma como a organização trata suas entradas de informação, sejam em decorrência do ambiente externo ou em consequência de configurações internas, evidenciando assim a importância deste comportamento e de suas habilidades na tratativa destes elementos.

3 METODOLOGIA

O objetivo do presente estudo consiste em analisar como fatores contingenciais influenciam a arquitetura organizacional de uma empresa no ramo de bebidas. Visando alcançar essa finalidade apresentada, este capítulo tem por objetivo apresentar o percurso metodológico da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que o objetivo desse tipo de pesquisa consiste em realizar a “[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Esse objetivo condiz com o tipo de estudo realizado, uma vez que se buscou entender a influência dos fatores contingenciais na arquitetura organizacional e, para isso, fez-se necessário descrever as características da população estudada, analisar a relação entre as variáveis consideradas, a natureza e a decorrência dessa relação entre os fenômenos estudados.

Quanto à abordagem, constituiu uma pesquisa qualitativa, que possibilita ao pesquisador ir a campo, ou seja, ao local de ocorrência do fenômeno estudado para coletar as informações necessárias. Acredita-se, assim, estabelecer um processo de maior credibilidade junto aos participantes, possibilitando ao pesquisador captar com detalhes os fenômenos a serem estudados. Creswell (2007) destaca como vantagem da pesquisa qualitativa sua flexibilidade, uma vez que podem ser introduzidas modificações no plano original da pesquisa, o que auxilia o pesquisador a encontrar alternativas para as questões que vão surgindo ao longo do trabalho.

Quanto aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa cujas representações empíricas conseguem exemplificar fenômenos conforme uma variedade dos dados obtidos. Ele nos permite realizar uma investigação que nos possibilite preservar “[...] características holísticas e

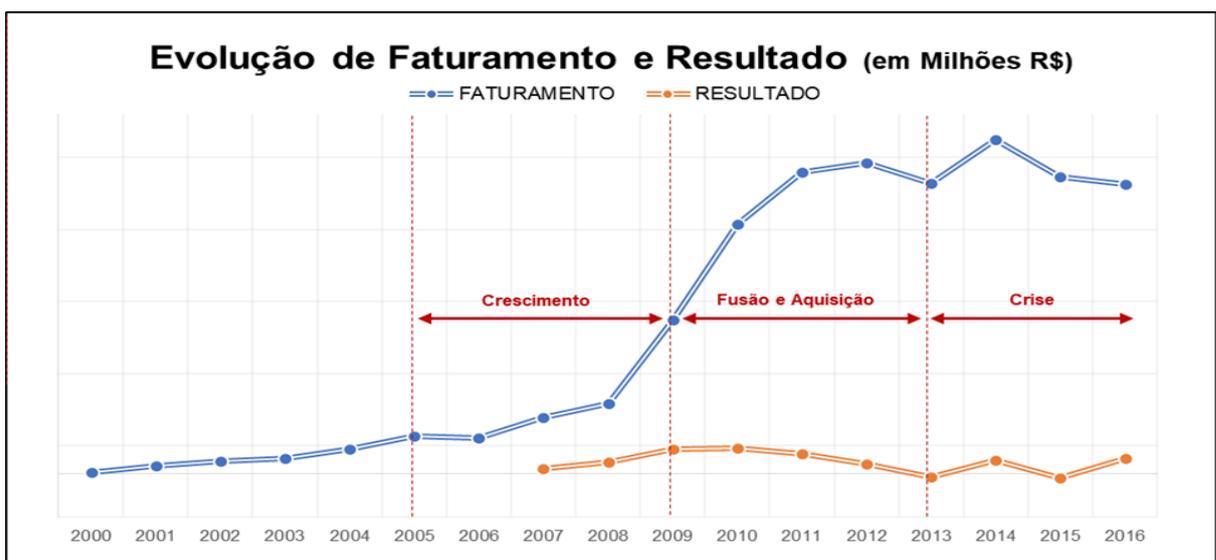
significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores” (YIN, 2001).

3.2 Unidade de análise

De acordo com Yin (2001), a unidade de análise é uma das partes fundamentais para definição do estudo. Caracteriza-se pelo nível em que a análise será realizada, podendo ser por indivíduos, organizações, cidades, estados, dentre outros. A correta definição da sua unidade de análise o impede de “coletar tudo”. “Quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanecerá dentro de limites exequíveis” (YIN, 2001, p. 43).

Desta forma, para este estudo, a unidade de análise consistiu na organização, uma empresa de distribuição e produção de bebidas e alimentos, localizada na região de Belo Horizonte, que passou por vários processos de ajuste e configuração organizacional no decorrer dos últimos 11 anos.

Figura 4 – Evolução de faturamento e resultado



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Participaram do processo de entrevistas os gestores do nível estratégico e tático, que participam do processo decisório na organização (presidência, diretoria e principais gerências) e estão diretamente ligados às decisões que geram impacto na arquitetura organizacional. O período cronológico de estudo considerado, conforme apresentado no Figura 4, foi de 2005 a 2016 (11 anos) sendo agrupados 3 (três) principais marcos de mudança: (i) Crescimento – 2005 a 2009; (ii) Fusão e aquisição – 2010 a 2013; (iii) Crise – 2014 a 2016. Através destes marcos transcorreram as análises conforme o modelo utilizado para a pesquisa.

Para definição do recorte dos ciclos, os critérios utilizados foram a análise conjunta entre o crescimento % acumulado do faturamento e do resultado (para a pesquisa o EBITDA - earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization) da organização. A definição do primeiro ciclo considerado o de crescimento as duas linhas analisadas deveriam apresentar % de crescimento acumulado crescente. Desta forma o recorte foi considerado no ano de 2009 onde as duas linhas apresentaram um ápice em conjunto (176% e 190% respectivamente). O segundo ciclo caracterizado como de fusão e aquisição vem representado por crescimento apenas na linha de faturamento com estabilização ou até mesmo um pouco de redução do % de crescimento acumulado na linha do resultado, o que também foi coincidente com o período histórico das negociações e mudanças ocorridas em função deste processo. O recorte do terceiro ciclo considerou a queda no % de crescimento acumulado nas duas linhas de análise.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados para a realização de um estudo de caso pode ser realizada por meio de 6 (seis) fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). Nesta pesquisa utilizaram-se basicamente análise documental, entrevistas e observação direta.

Como primeiro passo do estudo analisaram-se documentos internos da empresa, dados contábeis e financeiros, planejamentos estratégico, tático e operacional,

portfólio de produtos e também os dados secundários, tais como análises setoriais e dados do setor de bebidas, disponibilizados por publicações especializadas publicadas anualmente, bem como por órgãos de classe e outros. Uma vez reunidos os dados foram desenvolvidas as arquiteturas organizacionais de cada um dos ciclos.

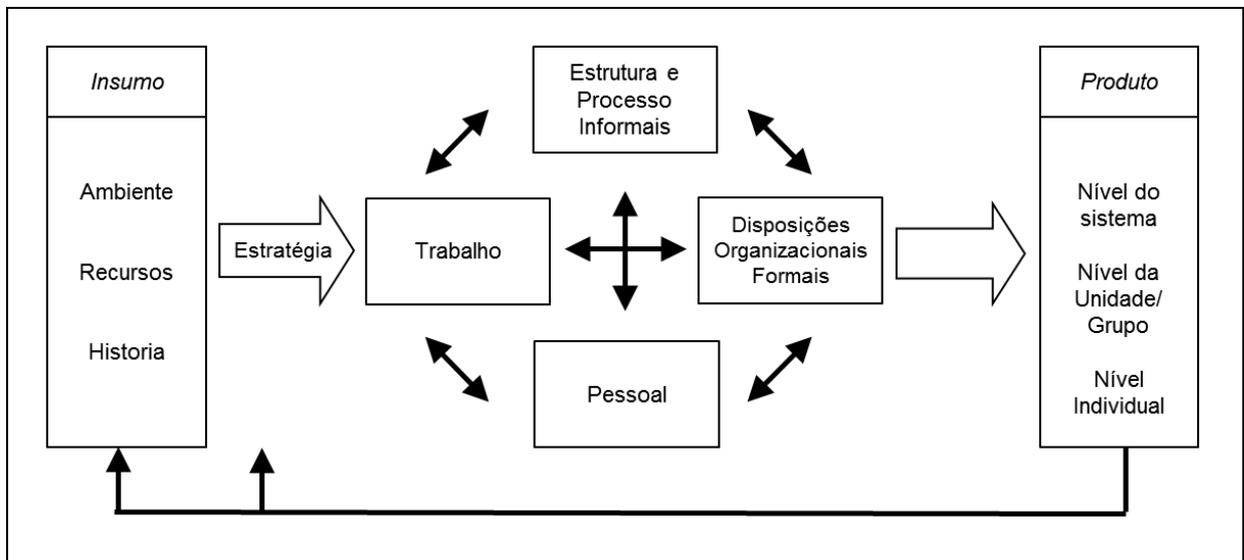
Num segundo momento realizaram-se as entrevistas semiestruturadas com gestores, de diversos níveis, da empresa. Participaram das entrevistas o CEO da organização (E1) presente na organização desde a sua fundação, Diretor de *trade marketing* (E2) que iniciou suas atividades em 2009 até a atualidade, Diretor de controladoria e finanças (E3) que atuou por dois momentos da organização sendo o primeiro no ano de 2007 e depois de 2013 até a presente data, Diretor comercial de grandes contas nacionais (E4) na organização desde 2010, Gestor de inteligência de mercado (E5) na organização desde 2005 e Membro de conselho de administração (E6) que atuou como consultor no período de 2006 a 2010 e posteriormente como integrante do conselho administrativo desde o ano de 2015. Realizaram-se as entrevistas individuais, nas quais as questões previamente desenvolvidas no roteiro de entrevistas foram apresentadas e os entrevistados incentivados a apresentar sua percepção sobre cada uma delas. Em conjunto foi apresentada a Figura 11, com a análise dos dados realizados e as devidas arquiteturas de cada ciclo. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas. Observações complementares também fizeram parte das anotações.

No decorrer de todo o processo de coleta de dados foi realizada a observação direta, visando examinar determinados aspectos da realidade, fatos, fenômenos, comportamentos e condições de ambiente relevantes, que tratam do contexto do evento e podem servir como uma outra fonte de evidências para o estudo de caso. Vantagens da observação direta merecem ser ressaltadas como: diminuição das barreiras entre os pesquisados, evitando alterações de comportamento na presença do pesquisador; observação de linguagem utilizada pelos entrevistados, como termos e nomenclaturas características do negócio ou da organização; e identificação de sequências ou conexões de eventos, contribuindo desta forma para construção de significado de determinados fenômenos.

3.4 Modelo de pesquisa

Para desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o modelo teórico de Nadler e Tushman (1980), apresentado na Figura 5. Através deste modelo compreende-se o insumo com o qual a organização tem que trabalhar, o produto que dele deve resultar, os principais componentes do processo de transformação e as maneiras pelas quais esses componentes interagem.

Figura 5 – Modelo Congruente de Comportamento Organizacional



Fonte: NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 43 (Traduzida pela autora, 2018).

Para operacionalização do modelo, fez-se então necessária a identificação dos elementos que compõem cada uma das variáveis e de suas categorias de análise. As categorias de análise consistem na identificação de que tipos de informações serão coletadas, de forma a permitir a definição e a análise dos componentes, conforme descritos na Quadro 4.

Quadro 4 – Componentes e categorias de análise

COMPONENTES		CATEGORIAS DE ANÁLISE
Entradas		
História		Estilo de propriedade da empresa
		Fundação – sócios, investidores
		Padrões de comportamento
		Políticas, normas e valores da organização

Ambiente	Mercado – concorrentes, fornecedores, clientes
	Eventos fora da organização – questões políticas, regulatórias, ambientais, órgãos reguladores, instituições de classe
Recursos	Recursos humanos
	Tecnologia
	Propriedade física
	Capital
Estratégia	Informações
	Planejamento estratégico
	Fluxo de decisões sobre a utilização dos recursos
Restrições e oportunidades no contexto da história da organização	
Principais componentes organizacionais	
Trabalho	Trabalho, fluxos de atividades
	Habilidades e competências
	Informação para executar a tarefa
	Treinamentos
Individual	Pessoas
	Qualificações
	Demografia
Organização formal	Estrutura (organogramas - agrupamento de funções e unidades)
	Mecanismos de coordenação e controle
	Sistemas de RH (planos de cargos, sistemas de recompensa)
Organização informal	Comportamento de líderes
	Relações intergrupais
	Disposições informais de trabalho
	Padrões de comunicação
	Poder e política
Saídas	
Individual	Desempenho
	Absenteísmo
	Rotatividade
	Satisfação
	Produtividade
Grupo	Cultura
	Conflito/Cooperação
	Comunicação
Organização	Realização do objetivo
	Produto/Serviço entregue ao mercado
	Produtividade
	Utilização de recursos

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Definidas as categorias de análise os dados foram coletados seguindo esta orientação. Apresentaremos aqui as fontes de informação para cada uma das categorias analisadas:

- a) História: Foram consultadas as apresentações institucionais da organização que descreviam o portfólio de produtos e histórico dos lançamentos no período, os documentos contábeis de composição societária, os materiais do departamento de recursos humanos com as normas e políticas da instituição, demonstrações de resultado (financeiras e contábeis) e o documento de

- planejamento estratégico da organização que apresentava as informações de missão, visão e valores;
- b) Ambiente: foram consultadas as apresentações do planejamento estratégico que forneciam as informações de mercado e alguns eventos da organização. Em paralelo também foram consultadas algumas fontes de dados de pesquisas externas contratadas (empresa Nielsen), revistas especializadas do setor (Supermercado Moderno e Distribuição), documentos do setor de contabilidade com os registros de alterações fiscais e regulatórias;
 - c) Recursos e Estratégia: informações contidas no planejamento estratégico da organização, demonstrações de resultados (financeiras e contábeis) mapa dos indicadores e metas além dos documentos mapeados de processos e procedimentos da organização;
 - d) Trabalho: Processos e procedimentos mapeados pela organização, levantamentos das avaliações de competências dos colaboradores, Plano de desenvolvimento individual, descrição de cargos e funções dos colaboradores e plano de treinamento do setor de recursos humanos;
 - e) Individual: Base de dados do cadastro de colaboradores;
 - f) Organização Formal: Organogramas, indicadores de desempenho dos setores, plano de metas dos colaboradores, plano de cargos e salários, plano de remuneração variável, programas desenvolvidos pelo setor de recursos humanos e programa de participação dos resultados;
 - g) Organização Informal: Canais de comunicação da organização e devidos registros, relatórios específicos das lideranças, resultantes do plano de desenvolvimento individual e da pesquisa de clima relacionados a este item;
 - h) Individual: relatórios e indicadores do departamento de recursos humanos, plano de metas individuais dos colaboradores, resultados da pesquisa de clima;
 - i) Grupo e Organização: Informações do planejamento estratégico da organização, canais de comunicação utilizados, relatórios de diagnósticos de consultorias fornecidos pelo setor de gestão.

3.5 Análise dos dados

A fase posterior ao processo de coleta de dados consiste na análise e interpretação dos dados. Segundo Gil (2008) a análise organiza e sumariza os dados, possibilitando o fornecimento das respostas ao problema de pesquisa e a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas, ligando a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Miles e Huberman (1994 *apud* GIL, 2008) apresentam 3 (três) etapas para a pesquisa qualitativa na análise de dados: redução, exibição e conclusão/verificação. A etapa da redução consiste na seleção e na simplificação de todos os dados que foram coletados através da pesquisa de campo. Na etapa de exibição os dados são organizados de forma sistemática de forma a possibilitar identificar associações e diferenças. Já a etapa de conclusão/verificação requer a revisão dos dados para verificar as conclusões que foram apresentadas, significados, regularidades, padrões, explicações.

Os dados e relatos passaram por agrupamento conforme o modelo Nadler e Tushman (1980), de forma a organizar os dados e facilitar as análises e interpretações, além de serem codificados conforme agrupamento das categorias de análise conforme o Quadro 4. As informações relacionadas aos registros em arquivo também acompanharam o formato de agrupamento e codificação, sendo apresentados em quadros ou gráficos/diagramas em que, segundo Gibbs (2009), retratam uma maneira útil de situar seus dados para fins comparativos, facilitam também a visualização das evoluções identificadas no estudo, de acordo com o período estudado, facilitando comparações e auxiliando no entendimento das relações entre os fatores.

Todos os métodos apresentados visam fundamentar e possibilitar a validação, a confiabilidade e a generalização. Segundo Gibbs (2009), o pesquisador deve fornecer uma boa descrição de como chegou-se às conclusões e explicações, evidenciando sempre, não deixando de garantir a ética e a confidencialidade acordadas com os objetos de pesquisa no início do estudo a ser realizado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os dados coletados na organização correlacionando com as entrevistas realizadas após a estruturação das arquiteturas organizacionais de cada ciclo. De forma a suportar os modelos idealizados, discorre-se aqui sobre as principais considerações observadas nas arquiteturas elaboradas, com base nas teorias.

4.1 A Empresa

A BEBE Bebidas e Alimentos, com sede no município de Belo Horizonte, tem como objeto social a industrialização por encomenda, comercialização por atacado, importação e exportação de bebidas e produtos alimentícios em geral. A Companhia tem o controle das seguintes empresas operacionais: (i) FRUTA Indústria e Comércio, que possui como atividade principal a industrialização de polpas; (ii) AÇAÍ Indústria de Bebidas, que tem como atividade principal a industrialização de polpas de sucos de frutas, néctares e bebidas mistas, bem como a industrialização de bebidas por conta e ordem de terceiros; (iii) ENERGIA Comércio e Atacado de Bebidas, a qual tem como atividades principais a prestação de serviços de consultoria na área de distribuição, importação e exportação de bebidas alcoólicas e não alcoólicas; bem como o comércio por atacado de bebidas alcoólicas e não alcoólicas e a participação em outras sociedades, qualquer que seja a forma delas.

A BEBE comercializa os seus produtos em todo o território nacional e também no mercado exterior, com o seguinte portfólio de produtos: bebidas energéticas com as marcas Ligado, Poder e Energia, *snacks premium* marca Batata e castanhas marca Castanha; bebida à base de açaí marca Roxo; isotônico marca Montanha.

Sua estrutura física atual conta com um escritório matriz, localizado em Belo Horizonte, duas filiais de vendas localizadas em São Paulo e Espírito Santo, dois

centros de distribuição localizados em Brasília e Osasco, 7 Regionais de vendas, contando atualmente com 124 funcionários.

4.2 Ciclo I - Crescimento (de 2005 a 2009)

4.2.1 Insumo organizacional

O item insumo organizacional é composto por *História, Ambiente e Recursos*. O aspecto *História* se desenvolve sobre toda a trajetória da organização desde sua origem.

Fundada em 2000, a BEBE Bebidas e Alimentos iniciou suas operações com sede na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, com atuação e comercialização de seus produtos em todo território nacional. A empresa era composta por dois sócios, de perfis e características empreendedoras, que iniciaram os negócios com o foco em distribuição de bebidas direcionadas a momentos de lazer e bem-estar. O primeiro produto comercializado pela organização foi a bebida energética. Até este momento, o mercado de bebidas energéticas era composto apenas por produtos importados, sem nenhum fabricante nacional. De forma pioneira a BEBE trouxe a tecnologia da fabricação de bebidas energéticas, se tornando a primeira empresa na fabricação desta categoria de produtos em lata no Brasil, através da marca Ligado.

É importante ressaltar que em 2001 este mercado apresentava-se em estágio inicial de desenvolvimento e, em virtude disso, a empresa incorporou ao seu portfólio mais uma marca de bebida energética com produção nacional, a marca Poder. Esta marca possibilitou não só o aumento de participação de mercado da organização, como também promoveu a incorporação de mais um sócio ao seu negócio. A partir deste ponto, novas marcas e produtos concorrentes começaram a movimentar o mercado desta categoria, que iniciou um processo de crescimento e representatividade perante o cenário de bebidas global.

Produtos em sinergia com esta categoria e com características relacionadas a um mesmo “momento de consumo” também se tornaram direcionadores do trabalho da organização. Partindo desta premissa ela iniciou um projeto direcionado à prospecção de parceiros e desenvolvimento de novos produtos, em um formato intensificado. Além de buscar inovações na categoria de bebidas também vislumbrou oportunidades de atuação no segmento de alimentos.

No ano de 2004, com um cenário favorável e em franco crescimento, a organização passou por importantes alterações na estrutura do seu negócio. A BEBE iniciou, na modalidade de parceria para distribuição e importação, a comercialização da marca Energia, a primeira marca de energético importada que chegou ao Brasil, incorporando mais um sócio ao negócio da organização, o detentor da marca.

Em paralelo conseguiu neste mesmo ano, através de uma resolução definida pelo CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica –, a entrada em uma nova categoria: a de Bebidas Funcionais. A concorrente DUPLA, também atuante no mercado de distribuição e fabricação de bebidas e alimentos no território nacional, passou por um processo de aquisição por um grande grupo internacional. Por ser detentora da Marca Montanha e adquirir em seu portfólio o Estrada, outra marca líder de mercado, o CADE instituiu que uma das marcas deveria ser vendida, possibilitando à BEBE a compra da marca Montanha. O panorama de bebidas isotônicas no período era de 76,83% de participação pela marca líder e 17,42% pela marca Montanha, configurando 94% da concentração do mercado de Isotônicos no Brasil.

Alinhados ao movimento de mercado e estratégias, a organização optou pela reformulação do seu portfólio de produtos com a inclusão de mais uma categoria a ser trabalhada: a de bebidas alcoólicas. Esta alteração provocou conjuntamente um ajuste na estrutura de trabalho passando a atuar também com importação de produtos. Deste portfólio fizeram parte as marcas de Vodca Russa China e Naya, os Vinhos Argentinos e Italianos Friz, Roc, Riu, Zon, Vist e Sant. Outro projeto interno foi a fabricação de bebidas *ice*, através da marca Ice.

Todo o incremento do portfólio de produtos ligado às estratégias da organização possibilitou que em 2008 sua receita bruta alcançasse o patamar de 30 vezes maior que o primeiro ano de operação. Este meteórico crescimento gerou maior visibilidade da empresa no mercado e, em conjunto às positivas perspectivas de crescimento tanto da empresa quanto do mercado de bebidas, o parceiro da marca Energia vendeu 50% da marca para a organização e, posteriormente, no ano de 2009, optou por integrar de forma definitiva o quadro societário da organização.

Adicionalmente, ao final do ano de 2009, a BEBE iniciou parcerias com grandes e importantes marcas internacionais, através da importação e distribuição exclusiva dos produtos. A primeira delas foi com a marca Louco Energy Drink, uma das bebidas energéticas mais consumidas nos Estados Unidos. A segunda foi com a marca Batata, líder em *snacks premium* no mundo, caracterizando a entrada da organização em um novo segmento de mercado. O reflexo destes acréscimos na organização foi um crescimento de 117% das vendas em relação ao ano anterior.

No decorrer destes anos descritos, a BEBE utilizava sistema de metas, de forma intensificada e em todas as áreas (mesmo com funcionamento subjetivo em determinadas partes) e decisões arrojadas. Suas políticas e normas eram bem definidas, porém pouco difundidas e disseminadas entre a organização. Alguns princípios e características estavam mais internalizados entre os membros da organização, como os princípios de “fazer mais com menos” e “senso de dono”, bem ligados aos preceitos dos sócios e da alta gestão.

No que se refere ao aspecto *Ambiente*, o segmento de bebidas possuía, entre 2005 e 2009, considerável importância perante o cenário econômico brasileiro. O seu dinamismo foi responsável pelo crescimento de vários fabricantes de bebidas. Tratava-se de um mercado com facilidade de entrada de novos concorrentes, porém a competitividade por atributos, como qualidade e fatores relacionados ao gosto e preferência dos consumidores, se tornaram uma barreira de entrada. Visto que para uma empresa fornecer produtos de qualidade e para que estivesse presente na mente

do consumidor, seriam necessários altos investimentos em *marketing*, propaganda, qualidade, rede de distribuição, embalagens, dentre outros itens.

O volume de *stakeholders* que atuava no fornecimento de matéria-prima e serviços (formulação, *co-packing*) era pequeno, forçando os fabricantes a uma alta dependência destes fornecedores. Como exemplo temos as bebidas energéticas, às quais alguns insumos eram restritos por serem importados e dependiam de autorizações de órgãos reguladores, como a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no processo de formulação. Outro exemplo estava no mercado de latas, com apenas um fornecedor para todas as marcas.

Por conseguinte, esta restrição de fornecedores transferia ao consumidor final um produto com valor mais alto, provocando desta forma um acesso limitado aos produtos da organização por um nicho de mercado, de maior poder aquisitivo. Desta forma, uma das peculiaridades do setor estava na sua forte dependência do aumento de renda da população, uma vez que o fator preço se apresentava como um dos principais determinantes de consumo dos produtos da empresa.

A partir de 2007 o mercado de bebidas no Brasil alcançava um patamar de faturamento acima de 60 bilhões e as categorias trabalhadas pela empresa representam 5% deste universo. Dentro da categoria de Bebidas Energéticas, 10 (dez) principais marcas representavam 90% do volume de vendas. A BEBE, com 3 (três) marcas, alcançou a 3ª posição segundo a Nielsen, com 8,5% de participação do mercado. As primeiras e segundas marcas colocadas representavam 59% e 12,3% respectivamente. No cenário mundial, a categoria das bebidas energéticas apresentou um CAGR de 15% a.a.

O crescimento em grande escala do setor iniciou o despertar das atenções não só de interessados em investimentos como também dos órgãos reguladores. A Receita Federal, preocupada em reduzir o volume de sonegação fiscal, implantou um novo sistema para o fisco com controle mais rígido nas fábricas de bebidas. O Sicobe – Sistema de Controle de Produção de Bebidas – passou a controlar a produção de

cervejas, refrigerantes e água mineral em mais de 108 fábricas no país, ampliando posteriormente para outros segmentos de bebidas. Com um monitoramento mais próximo e acompanhando o crescimento do setor, a arrecadação de tributos federais – IPI, PIS e COFINS – obteve um incremento de 20%. Os tributos passaram a compor 1/3 (um terço) do preço dos produtos, obrigando as organizações a se mobilizarem na busca de alternativas para redução da carga tributária.

As grandes organizações buscaram incentivos fiscais de regimes especiais e/ou a operação SUFRAMA – crédito de impostos para empresas que tenham unidades de produção na zona franca de Manaus. Com isso o mercado de bebidas passou a ter grandes fabricantes com várias opções de incentivos fiscais, dificultando a concorrência pelos médios e pequenos fabricantes ao mesmo patamar.

No tocante a *Recursos*, no ano de 2004, a BEBE criou uma nova plataforma de trabalho e passou a comercializar e distribuir bebidas e alimentos para todo o território nacional, inaugurando seu novo Centro de Distribuição na cidade de Brasília, no Distrito Federal. Esta nova plataforma foi adotada buscando incentivos fiscais para a operação, de forma a reduzir a carga tributária. Outro fator considerado foi a logística; estando na região central do Brasil aumentava a sua capilaridade de distribuição para todos os estados do país.

A organização, nessa ocasião, fez a abertura de uma filial na cidade de São Paulo para absorver as novas demandas de importação. O crescente aumento do volume de vendas e do portfólio de produtos proporcionou a BEBE ganhar expressividade no negócio de bebidas energéticas no Brasil. Em paralelo também foram montados Centros de Distribuição em Belo Horizonte – Sede da empresa – e em São Paulo em conjunto à abertura de um escritório de vendas, cujo objetivo era recebimento dos produtos de Brasília para a distribuição direta regionalmente. De forma a viabilizar o crescimento da organização, considerando principalmente os incrementos e a revisão do portfólio de produtos, no ano de 2008 foram formadas 8 regionais de vendas pelo Brasil e desenvolvidas metas e estratégias de vendas para cobertura e atendimento de todo território nacional.

Desde o início de sua composição até meados de 2007, a empresa apresentou características de administração paternalista, acreditando em um formato realizado até o momento como ideal para a composição da organização. De forma a acompanhar o crescimento da organização e do mercado, a empresa buscou uma profissionalização e maior estruturação organizacional. O volume de funcionários de média liderança foi aumentado (coordenadores e gerentes) para conduzir a equipe operacional, modificando as configurações do organograma empresarial, antes composto por maior volume de colaboradores operacionais ligados diretamente aos grandes gestores. Como consequência o quadro de funcionários também obteve um aumento de 56% em 2009, comparado ao ano de 2007.

Medidas de estruturação de equipe e profissionalização não se tornaram suficientes neste ciclo. O volume de dados trabalhados pela organização aumentou exponencialmente em quantidade e complexidade. De acordo com o Entrevistado 5, “[...] nesse período era bem complicado você fazer gestão de, de informação. Não, não tinha relatórios consistentes, era tudo, tudo planilhado, tudo Excel.” A falta de informações de maior confiabilidade para tomada de decisão da média e alta liderança se tornou fato dificultador. Durante as entrevistas, a inconsistência e a falta de estruturação das informações neste ciclo foi citada por 4 dos entrevistados. A organização, tendo ciência desta deficiência, se mobilizou para alterar este cenário.

O Sistema de Gestão Integrado foi alterado, para um sistema de caráter nacional e que pudesse integrar todas as partes da organização. A equipe de Tecnologia da Informação, anteriormente 100% terceirizada, foi internalizada com foco na implantação dos módulos e customizações. O tráfego de dados trabalhados fora do sistema era alto, o volume de informações trabalhadas também, porém, a maior parte delas era tratada pela alta gestão de forma sigilosa e estratégica, possibilitando a poucos o acesso às principais informações a organização.

4.2.2 Estratégia

O processo de formulação das estratégias neste período era conduzido pelo CEO da organização, quem definia o direcionamento da organização e também auxiliava no processo de execução. Como a organização se encontrava em um ciclo marcado por estruturação para o crescimento, os desafios se tornaram grandes. Principalmente ao final do ciclo onde os outros sócios queriam participar do dia a dia da operação e com isso traçar este direcionamento ficou mais difícil:

[...] praticamente eu e o Diretor Comercial “tocava” a empresa sozinho ... eu tocava a empresa... né assim 2009... 8 pra 9 foi quando o outro sócio começou a querer participar e aí essa época foi assim... até... né... até a gente se alinhar nós perdemos bastante energia com isso sabe... assim... a gente começou a ter... caminhos diferentes... faltava essa visão única de o que a empresa ia ser. (Entrevistado 1)

Começamos a ter mais definição por parte né, do CEO e do próprio Diretor Comercial de para onde nós estávamos indo, então, estrategicamente foi começando a se formalizar como que a BEBE gostaria de seguir, como que a gente ia alcançar é, novas etapas né, então, é, eu me lembro que aumentou os nossos níveis de reunião para falar da estratégia, tanto futura como os níveis de reunião para falar como que estava o resultado esperado, então os processos de reunião, e de acompanhamento e de redefinição e de seguir a estratégia, eles começaram a ser mais frequentes. (Entrevistado 2)

Pode-se inferir que o processo de tomadas de decisão relacionado aos objetivos e direcionadores estratégicos se deu de forma centralizada, conforme descrito pelo Entrevistado 4:

E, essa liderança colocava essa estratégia como algo top down, né. Não existia uma... uma pré discussão com o grupo... a intermediária de gestão ou de liderança, porque não existia também, né? Então era colocar um polo operacional, poucos pontos de direcionamento de liderança, né. E... como existia um sistema muito forte meritocracia, isso era de cima pra baixo e acompanhamento forte pra acontecer. (Entrevistado 4)

As estratégias foram direcionadas para o crescimento das vendas, introdução dos novos produtos, estruturação da equipe comercial e da infraestrutura logística, de forma a melhorar a cadeia de valor e aumentar a capilaridade dos canais de distribuição. Assim sendo, elaborou-se um plano para atuação nos canais de

distribuição prioritários com ampliação gradativa da rede de atendimento, conforme segue: de 2000 a 2004 foco de ampliação nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte e São Paulo, de 2004 a 2008 consolidação da empresa nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, ampliando a atuação para Sul e Nordeste, possibilitando a partir de 2008 atuação em âmbito nacional.

Como premissa básica para este crescimento em vendas e concretização das estratégias comerciais, investimentos foram direcionados para ações de *marketing* e aquisições. Os gastos com propaganda e a escolha das embalagens se tornaram alguns dos elementos fundamentais da estratégia empresarial, fortalecendo a área de novos produtos, cujo foco também se direcionou para aquisição de marcas com potencial de crescimento e prospecção de novos segmentos de mercado. As aquisições e os novos segmentos seriam orientados para marcas relevantes em segmentos sinérgicos, de preferência líderes de mercado ou em posições próximas.

4.2.3 Componentes organizacionais

Os componentes organizacionais são formados por *Trabalho, Pessoas, Estrutura Formal e Estrutura Informal*. No que se refere ao aspecto *Trabalho*, no período de 2000 a 2007 o desenvolvimento das atividades era realizado conforme a demanda da organização, focada apenas nas necessidades do departamento. Pelo próprio porte da organização e reduzido número de colaboradores, as atividades em sua maioria, eram particionadas, com pouca visão sistêmica, sem processos e procedimentos operacionais bem definidos onde “[...] tinha poucas pessoas fazendo muitas tarefas” (Entrevistado 5). As características pessoais – do indivíduo ou do gestor – eram empregadas no desempenho das atividades, tornando os processos personalizados e não atendendo às demandas e necessidades reais da organização.

O grau de capacitação da equipe – considerando formação, habilidades e competências essenciais – era mediano, isso devido ao grande volume de atividades extremamente operacionais para o desempenho das funções, o que não exigia

profissionais com maior capacidade. Um movimento de busca por maior profissionalização também teve reflexo na realização das atividades:

[...] Só que com a entrada, por exemplo, do Batata em 2009 gerou-se uma demanda que não existia. Ou seja, é... por se tratar de uma marca internacional de uma... de uma estrutura multinacional, de um modelo de gestão mais profissionalizado isso... isso acabou nos fazendo, é... de forma boa, inclusive cobrando por uma melhoria de gestão... por uma melhoria de... de procedimentos, de acompanhamentos... de informação. E, isso forçou muito a BEBE acelerar esse processo de... de sair do primeiro estágio e ir pro segundo, entendeu? (Entrevistado 4)

A partir de 2008 iniciou-se um trabalho em conjunto a uma consultoria de gestão para auxiliar na implantação da Gestão por Processos (mapeamento e redesenho de processos), integração entre as áreas, implantação de alguns controles. Foi um período descrito pelo Entrevistado 2 como difícil pelas tentativas de “sair da informalidade e realmente conseguir implementar e fazer as pessoas seguirem os processos necessários”. Porém, como reflexos da falta de apoio da alta gestão, o projeto se tornou apenas documentação formal com as descrições dos procedimentos, sem acompanhamento efetivo da gestão dos processos e a prática de seu funcionamento.

A gestão de informações e geração de dados para tomada de decisão era trabalhosa e com algumas deficiências, principalmente por departamento. As fontes de dados trabalhadas apresentavam divergências, muitas vezes uma mesma informação gerada por departamentos diferentes apresentava números desconexos. A organização optou então por implantar um novo sistema de gestão, desta vez integrado. Os departamentos que tratavam os dados para transformá-los em informação iniciaram um movimento de preocupação com a acurácia e a veracidade destes, principalmente para fins contábeis e de resultados.

Neste período existia uma preocupação com a estruturação da organização, principalmente relacionada à gestão de pessoas, entretanto o departamento tinha seu foco direcionado em sua maioria para recrutamento, seleção e processos de departamento pessoal. Com isso as atividades relacionadas ao desenvolvimento de

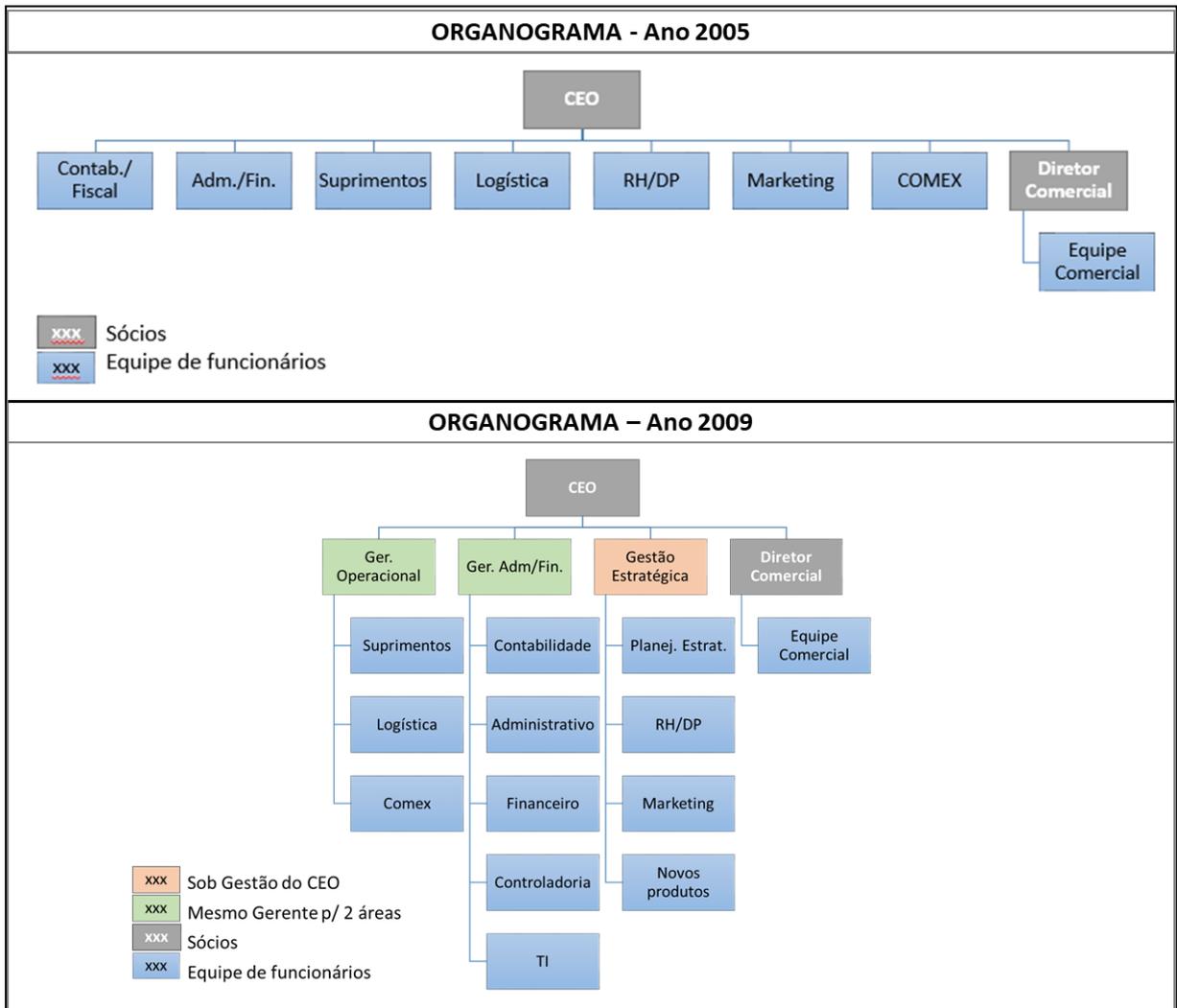
funcionários eram inexistentes ou, muitas vezes, restritas apenas aos altos cargos e somente com aprovação da presidência. Incluíam-se os investimentos em treinamentos, tanto para capacitação profissional quanto para o desenvolvimento da função.

No que se refere ao item *Pessoas* na BEBE, o cenário entre 2000 e 2009 era composto por uma maioria de homens, 61% da população média total no período. A idade média saiu de 35 anos em 2007 para 33 em 2009, sendo a maior parte colaboradores de estado civil solteiro.

Uma característica dos colaboradores era o perfil mais jovem, em decorrência dos tipos de produtos trabalhados pela organização. Como consequência do formato de trabalho e estrutura de atividades – maior concentração de atividades e profissionais operacionais – o grau de qualificação e capacitação da equipe era mediano, “eram pessoas do conhecimento muito limitado”, de acordo com o Entrevistado 3. A maior parte do corpo de colaboradores não possuía formação superior, poucos eram os cargos de liderança cujos ocupantes possuíam características para desempenho desta função. Isto em decorrência das promoções salariais sem uma estruturação adequada onde, em muitos dos casos em que caberiam promoções horizontais, eram concedidas promoções verticais sem considerar as qualificações necessárias para a função.

No que tange à *Estrutura Formal*, observa-se que no período de 2007 a 2009 o organograma passou por algumas transformações (FIGURA 6). Anteriormente a estrutura era extremamente funcional, com uma base operacional muito grande e com ligação direta à alta gestão. Foi um período marcado por muitos processos centralizados em pessoas chave. Nota-se então neste período um leve aumento de lideranças intermediárias – coordenadores e alguns gerentes – fazendo a ponte entre a equipe e a alta gestão, de forma a auxiliar a diminuição de interferências desta na base operacional.

Figura 6 – Estrutura formal em 2005 e 2009



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Com estas iniciativas de alteração na estrutura da organização, obteve-se um aumento da produtividade da alta gestão, que começou a direcionar atividades e pequenas responsabilidades para a liderança em formação, não tratando mais de assuntos operacionais e não participando do excessivo volume de reuniões para discussão destes pontos. Devido ao tamanho e à característica paternalista, ainda era realizada uma grande quantidade de reuniões, muitas em formato improdutivo e de longa duração.

Os sistemas de recursos humanos não eram muito claros para os funcionários. Na parte de cargos e salários não existia uma descrição de funções e tabela salarial, com isso as promoções salariais aconteciam sem critérios definidos. A falta de análise e

critérios possibilitou alguns exemplos aos quais, ao invés de se ter uma promoção horizontal (exemplo: de Analista I para Analista II ou de Analista Júnior para Analista Pleno) o funcionário seria promovido verticalmente (de Analista para Supervisor).

A empresa possuía um perfil de gestão em que todos os colaboradores tinham metas, porém pela falta de um sistema integrado não possibilitava o direcionamento para os mesmos objetivos, criando às vezes situações antagônicas ou até mesmo subjetivas. Diante disso as premiações extras, orientadas para o desempenho relacionado às metas, configuraram-se sem critérios e, por muitos, incorporados com um salário extra “certo”, não movido às metas definidas para a organização de uma maneira global.

No que tange a *Estrutura Informal* neste período analisado, algumas lideranças formais eram respeitadas dentro da organização pelos funcionários, porém, por se tratar de uma administração de perfil mais paternalista, a maior parte dos colaboradores que assumiram as posições intermediárias de coordenação e gerência vieram da base operacional, possuindo grande expertise na execução e pouca expertise de liderança. Isso ocasionou, por reflexo, destaque de parte dos gestores contratados com formação e experiência em liderança, perante a grande parte desta média liderança. Para os setores e departamentos onde a experiência efetiva em posições de gestão não eram eminentes, o papel dos líderes informais se apresentava com maior presença no que se refere aos processos de tomada de decisão e até mesmo de influência interna.

A equipe trabalhava em uma sinergia muito grande, até mesmo fora da organização (em constantes *happy hours* de iniciativa de grupos ou até mesmos nos promovidos dentro da própria empresa para todos colaboradores). Com isso o grau de influência das lideranças informais era muito forte. Assuntos de caráter mais polêmicos eram discutidos e direcionados por estas lideranças informais e incorporados dentro da organização através das fofocas – chamadas de “rádio peão” –, que acabavam por gerar conflitos, mas não eram devidamente tratados pela organização, seja para resolver, minimizar ou bloquear as discussões acerca do tema.

4.2.4 Saídas

As saídas são analisadas considerando: o *Nível do Sistema*, ou seja, os resultados no âmbito da organização, no *Nível da Unidade/ Grupo* e no *Nível Individual*. Analisando as saídas no *Nível do Sistema* a organização obteve, como resultado geral, o cumprimento parcial dos objetivos definidos no seu plano estratégico. Esta era uma sensação percebida pela maior parte dos funcionários.

Os objetivos comerciais e relacionados aos novos produtos, considerando a entrada em novo segmento de mercado, foram cumpridos na totalidade. Em contrapartida, os objetivos relacionados às operações, grande parte considerando o desempenho após o ano de 2004 e de crescimento do portfólio, foram cumpridos parcialmente. Os produtos entregues ao mercado eram de qualidade, porém a produtividade e a eficiência dos processos eram baixas, comprometendo o crescimento e a expansão, conforme estratégia definida.

No que se refere às saídas no *Nível da Unidade/Grupo*, o clima organizacional apresentava um índice geral de respostas favoráveis em 69%, se mostrando maior nos níveis de alta e média gestão, enquanto com colaboradores operacionais apresentaram índice abaixo do resultado geral da organização. Os principais pontos para desenvolvimento apresentados pelo resultado da pesquisa foram: Integração e Comunicação; Valorização, Desenvolvimento e Reconhecimento Profissional; Remuneração e Benefícios. Os pontos que apresentaram os melhores índices de resposta foram: Motivação; Credibilidade na pesquisa e na empresa; Liderança.

Uma observação importante identificada neste período foi que os grupos e indivíduos trabalhavam alinhados aos princípios da organização, com perfil colaborativo. Porém alguns conflitos entre áreas fizeram com que a comunicação não fosse trabalhada de forma clara entre níveis horizontais, e principalmente verticais, impedindo sua recepção de forma clara até a base.

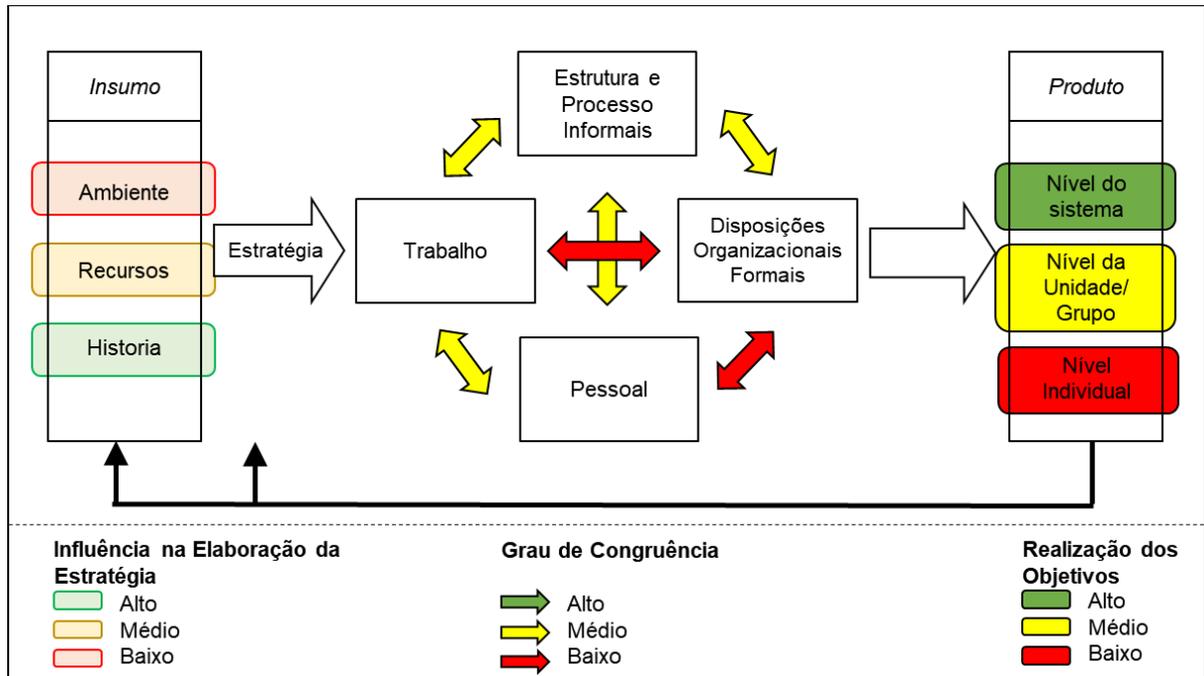
Ao considerar as saídas no *Nível Individual*, o índice de produtividade individual apresentado pelos colaboradores era alto. Sua mediação era realizada pela gestão e acompanhamento de metas e resultados individuais apresentando um desempenho médio geral de 76%. Em paralelo, os dados relacionados à composição de pessoal não foram tão favoráveis, apresentando um alto índice de rotatividade (média de 5,5% a.a.) com um índice mediano de absenteísmo. As saídas no *Nível Individual* não obtinham tratativas específicas, com isso as causas fundamentais para ajuste e resolução dos problemas de absenteísmo e rotatividade não puderam ser identificadas e analisadas.

4.2.5 Arquitetura organizacional do crescimento

O levantamento dos dados da organização, a realização das entrevistas e a observação direta proporcionou examinar como os componentes organizacionais estavam alinhados para atingir os objetivos da organização, a forma como os insumos foram tratados no processo de formulação das estratégias, a dinâmica de realização do processo de formulação estratégica e as influências dos ajustes da arquitetura no produto/saídas da organização, conforme apresentado na Figura 7.

Para esta análise, assim como dos demais ciclos que serão apresentados na sequência, considerou-se a influência dos insumos – *História, Ambiente e Recursos* – no processo de elaboração das estratégias, o grau de congruência dos componentes organizacionais – *Pessoas, Trabalho, Organização Formal e Informal* – e as saídas da organização analisando o índice realização dos objetivos. Para todos estes 3 (três) blocos de análise foram classificados o seu grau de influência e interferência como ‘alto’, ‘médio’ ou ‘baixo’.

Figura 7 – Arquitetura do Crescimento - 2005 a 2009



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

As análises evidenciaram de uma forma macro que os componentes do item *Insumos* apresentaram características de atuação em ambientes dinâmicos, correspondendo aos atributos de organizações de sistemas orgânicos apresentados por Burns e Stalker (1968), como foi indicado no referencial teórico desta pesquisa. Os produtos trabalhados, o desempenho da organização e o tipo de segmento apresentam por consequência o dinamismo e a grande velocidade de mudanças, uma vez que este mercado é bastante movimentado, configurando assim um cenário de incerteza ambiental. Isto em decorrência da diversificação de seu portfólio, o que permite pressões diferenciadas em diversos momentos.

A incerteza ambiental percebida proporcionou aptidão da organização, através da aprendizagem interna, para sobrevivência e adaptação às pressões. Os gestores experimentaram a incerteza no ambiente quando lhes faltou a informação de que precisavam para tomada de decisões organizacionais sólidas, configurando características apresentadas pela teoria da dependência de recursos. A partir de então a organização buscou maior controle dos recursos, diminuindo sua vulnerabilidade em relação ao ambiente interno (HATCH, 1997; PFEFFER; SALANCIK, 1978; STARBUCK, 1976).

Salienta-se ainda que ocorreu uma importante influência do perfil dos sócios no processo de definição das estratégias deste ciclo. Por possuírem características empreendedoras, a visão por eles estabelecida em muitos momentos não conseguiu proporcionar à organização a capacidade de implementá-las. Com isso, constantes alterações nas definições estratégicas não propiciavam um tempo adequado de maturação dos projetos, prejudicando em alguns momentos a capacidade de execução da estratégia pela equipe:

Agora, o que eu vejo assim, é o CEO sendo muito empreendedor, as ideias dele uma hora ele pensava uma coisa a outra hora ele via uma oportunidade pensava lá na frente e isso eu acho deixava a equipe um pouco perdida. Porque ia prum lugar e ai depois ele falava, ah não, mas isso daqui mais isso daqui. Só que a turma não tinha velocidade pra poder implementar o quê que ele tava direcionando. Né! Então eu acho que perdia um pouco na capacidade de execução da empresa. Só que a empresa vinha com um crescimento grande, porque, pelo menos no comercial, é, tinha uma disciplina muito maior de acompanhar as metas. E ai, foi nessa época também que o CEO, ele sempre teve, é, essa parte de expansionista, né! Então sempre teve na cabeça dele novos produtos, novas marcas, de gerar uma empresa de 500 milhões e de 1 bilhão de resultado, então ele sempre pensou muito lá na frente. Né! Olha, nessa época eu vejo que ele tinha muito mais uma visão de empreendedor, né! De, de crescimento, de expansão de ultrapassar limites do que de gestor pra poder organizar a empresa de tal forma que ela comportasse aquele pensamento a frente do tempo de qualquer um pra, pra essa época, né! Eu acho que, ai que as coisas começaram a, a bagunçar um pouquinho. (Entrevistado 6)

Além disso, é possível identificar no processo de elaboração e definição das estratégias pouca influência do insumo *Ambiente* com maior influência da *História*, através do seu grande volume de lançamentos de produtos e vasta diferenciação dos segmentos de atuação, e dos *Recursos*, no que se refere a pessoas e estrutura, como direcionador dos objetivos estratégicos. Demonstra características de definição de estratégias no formato deliberado, de estrutura simples, na qual o líder empreendedor, no controle pessoal da organização, a guia de acordo com sua visão. Isso também possibilita expressar que as forças dominantes por trás do processo de gestão estratégica se fazem presente através dos valores e filosofias pessoais da alta direção, que por sua vez, tendo uma abordagem *top-down*, influenciam todas as etapas do processo e limitam ou direcionam o progresso da organização (ALKHAFAJI, 2003; MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

Nos componentes organizacionais o grau de congruência entre estes era muito baixo, principalmente considerando a consonância entre a Organização Formal e Trabalho, e a Organização Formal e as Pessoas. Por consequência o índice de realização dos objetivos nas saídas no nível da Unidade/Grupo e no nível individual apresentou desempenho médio e baixo respectivamente. Um dos fatores que podem explicar a baixa congruência entre os componentes se faz presente na fala do Entrevistado 6:

Porque como o pensamento do CEO sempre foi à frente do tempo, ele sempre pedia as coisas adicionais, então, eu via nessa época uma capacidade muito mais voltada pra criar novas coisas, criar projetos, projetos de expansão do que gerenciar muito bem aquilo que já estava na mão e nessa velocidade criava essa desconexão. Que avançava em algumas coisas, só que as vezes ia enxugando gelo. Outras lá que tinham, já coisas bacanas, mas como não olhava direito ai parava de fazer.

O processo de mudanças constantes pode ter sido responsável pela desconexão interna entre tarefas, estruturas e processos. O volume e velocidade de mudanças criou um cenário de incerteza nas tarefas e, com isso, reforçou a contribuição teórica de Hall (1984), que em seus estudos demonstrou que à medida que a incerteza da tarefa na organização aumenta, os funcionários tendem a se agruparem e utilizar de canais horizontais de comunicação e reuniões de grupo, ao invés de se utilizar formas hierárquicas e impessoais de controle.

[...] no processo geral eu lembro que, que tudo começou a funcionar melhor, então a gente começou a fazer vendas mais produtivas, com as vendas mais produtivas eu lembro que o financeiro passou a reclamar menos da falta de recebimento, o fiscal começou a trabalhar melhor a parte de, de, é, como que a gente ia trabalhar os impostos né, a, a logística melhorou demais como que, que a gente ia ter essa eficiência, né, então num todo eu acho que foi positivo. (Entrevistado 2)

Apesar da baixa congruência entre estes componentes, as saídas no *Nível Sistema* tiveram, em maior parte, alcance de 100% dos objetivos. Acredita-se que a visão de foco no seu negócio, de forma especialista, pode ter contribuído para estas saídas de maneira favorável.

4.3 Ciclo II - Fusão e aquisição (2010 a 2013)

4.3.1 Insumo organizacional

No que se refere à *História*, o foco e o negócio da organização passaram por mudanças a partir do bom desempenho realizado no ano de 2009. As características e os hábitos dos consumidores iniciaram um movimento de alteração, apresentando uma maior aderência aos produtos e linhas saudáveis. Reflexo disso, o mercado apresentou um aumento do consumo de sucos prontos e águas minerais e uma diminuição do consumo de refrigerantes. Direcionados ao objetivo de crescer nacionalmente sua atividade e linha de produtos, a organização adquiriu 70% das ações da FRUTA Indústria e Comércio, adquirindo a Marca Manga de sucos. Com a entrada em mais um segmento de bebidas, a BEBE passou a produzir, comercializar, com a modalidade de terceirização de produção (industrialização por encomenda), distribuir e importar produtos. Assim, no ano de 2010, também a empresa desenvolveu a marca Roxo de bebida pronta de açaí, adquirindo também 80% da planta industrial para polpa de açaí e seus derivados, a AÇAÍ Indústria de Bebidas.

Com a entrada em novos segmentos de mercado, a empresa optou pelo ajuste do seu portfólio de produtos, encerrando as atividades relacionadas ao vinho e direcionando o foco para os demais produtos. O Negócio da empresa, anteriormente específico de comercialização de bebidas no formato de industrialização terceirizada (modelo por encomenda) e distribuição, passou também a operar as cadeias de produção e posteriormente exportação. De modo a possibilitar que todos os seus investimentos se tornassem sustentáveis, tendo como reflexo bom desempenho e visibilidade da empresa perante o mercado, no ano de 2011 a organização negociou a entrada de um fundo de *Private Equity* que aplicou uma considerável entrada de capital e também participação na direção da organização, possibilitando maior incremento em investimento nas Empresas FRUTA e AÇAÍ, com posterior aquisição total de suas ações.

O crescimento da receita bruta até o ano de 2012, em relação a 2010, foi de 150%, o aumento do *mix* de produtos no portfólio, o crescimento e expansão nacional eram

visíveis. Porém, no ano de 2013, a BEBE, que vinha de crescimentos rápidos e acelerados, teve de estabilizar este crescimento e estruturar sua organização. As novas áreas de produção tiveram a necessidade de incorporar *know-how* industrial e também do mercado de frutos. Tratou-se de um ano para paralisar o crescimento e se organizar para crescer. Algumas medidas quanto à reestruturação de processos e tarefas foram necessárias. Os altos investimentos nas aquisições das unidades, em investimentos para aumento das capacidades produtivas das plantas propiciaram um descasamento econômico financeiro da organização.

Quanto ao *Ambiente* as características do mercado passaram por oscilações consideráveis. No que se refere ao mercado, foi um período de grande entrada e concentração de marcas próprias de supermercados e marcas regionais.

As marcas próprias caracterizam-se por um produto comercializado pela organização que detém o registro da marca, que não possui unidade produtora e são vendidos exclusivamente em estabelecimento próprio, ou seja, levam a marca e nome do próprio estabelecimento. Esta categoria tem forte representação das vendas no exterior (39% na Inglaterra, 26% na Alemanha e 21% na França), pois conseguem vender até 50% mais barato do que as indústrias. No Brasil o crescimento não ocorreu como o esperado, pois, em meados dos anos 1990, quando introduzidas, eram associadas a produtos de má qualidade, criando assim grande resistência pelos consumidores, erro este admitido pelas próprias redes de supermercado. A partir de 2004 e após esta curva de aprendizado, as marcas próprias conquistaram crescimento nas redes de supermercado, chegando ao seu ápice em 2010, conseguindo alcançar uma participação de 15% nas vendas.

As marcas regionais iniciaram um movimento de força no mercado ganhando espaço entre os líderes de vendas. No ano de 2010, 95 empresas regionais ocuparam a primeira ou segunda posição em vendas de alimentos, bebidas, higiene e limpeza, segundo o Supermercado Moderno. O cenário de estabilidade econômica favoreceu empresas menores a oferecerem produtos com qualidade equivalente aos líderes de mercado, porém com preços menores e agilidade logística (maior velocidade de

entrega com custo menor). É importante ressaltar que as marcas regionais também conseguem preservar a identidade local, acompanhadas pelo valor gerado pela experiência com a marca, geração de emprego local e até mesmo os sentimentos de familiaridade e orgulho local. Aliada a estes pontos também surge a oscilação de preços em que, diante de um aumento, os consumidores tendem a comprar produtos mais baratos.

Mediante o exposto pode-se observar uma baixa barreira de entrada para concorrentes, dificultando o trabalho da organização para crescimento e maior participação do mercado. As marcas próprias e as marcas regionais eram utilizadas como poder de barganha pelos supermercados, atacadistas e distribuidores, forçando as empresas a baixarem seus preços. Isto posto, a BEBE adotou uma estratégia de se posicionar junto às marcas regionais para o segmento de bebidas energéticas, conseguindo aumentar sua participação no mercado e até mesmo conseguindo a liderança em algumas regiões do Brasil, como foi o caso da região Centro-Oeste, onde o energético Poder se tornou líder de mercado, conseguindo superar o grande concorrente nacional e os emergentes concorrentes regionais. De modo a aproveitar a oportunidade do crescimento de marcas próprias, a BEBE também direcionou esforços na busca de parcerias para produção de marcas próprias de grandes supermercados, para a produção dos sucos e néctares.

Igualmente à movimentação de concorrentes no mercado de bebidas, os hábitos alimentares dos consumidores passaram por importantes mudanças nos últimos anos. Os alimentos e bebidas anteriormente utilizados apenas para finalidades fisiológicas – saciar a fome – aumentaram sua participação em momentos de consumo – festas, reuniões, dentre outros. Outro fator preponderante a se considerar é o aumento do *stress* e da falta de tempo da população, que favoreceu o aumento do consumo de produtos industrializados, em sua maioria voltados para a praticidade. Foi registrada neste período uma redução do consumo de refrigerantes e um aumento do consumo de bebidas saudáveis, sucos prontos e águas. Saúde e praticidade se tornaram as palavras do período e as empresas buscaram alternativas para se ajustar a esta demanda.

Esta busca por ajuste foi uma das premissas trabalhadas pela organização, que intensificou o trabalho de procura por novos fornecedores de matérias-primas. Este trabalho ocorreu para as bebidas energéticas, com fornecedores que conseguiram nacionalizar a produção de alguns insumos e também com as latas. Para os sucos prontos o mercado de embalagens cartonadas era restrito a apenas 2 (dois) fornecedores:

[...] tinha pouca opção de parceiros, então acho essa foi a principal dificuldade que a empresa teve. Teve que buscar novos negócios, novos parceiros, isso atrasava, atrasava produção, atrasava o é..., a implantação de uma, de uma parceria nova, de um... de uma marca nova, então assim, acho que a principal, a principal dificuldade que a empresa teve foi de fora pra dentro, nesse ponto. (Entrevistado 5)

As demandas do ambiente propiciaram um cenário de limitação e dependência de alguns *stakeholders*. Aliados a esta dependência, existia também os outros investimentos decorrentes de qualquer alteração no produto, seja em sua composição, seja em sua embalagem, isso posto em decorrência da busca por fornecedores alternativos. Qualquer mudança de fornecimento destas embalagens, por exemplo, envolvia altos investimentos em *marketing* e também no processo produtivo, que era diretamente afetado, pois todo o maquinário é adaptado para o tipo de embalagem escolhida.

Este ciclo também foi marcado por um momento de aceleração econômica. Por consequência a pirâmide das classes econômicas mudou de formato com o crescimento da classe média e melhoria do padrão de renda. Segundo dados do Governo entre 2004 e 2010 mais de 32 milhões ascenderam para as classes médias (A, B, C) e 19,3 milhões saíram da pobreza. Isso ocorreu como reflexo do aumento da renda da população – formalização do trabalho e contribuição social – coincidindo com a queda do desemprego de 12,3% em 2003 para 5,5% em 2012. Por conseguinte, apresentou um aumento do consumo e o estímulo a novos negócios. Este panorama foi extremamente favorável à organização, uma vez que uma nova camada de consumidores conseguiu ter acesso ao consumo dos seus produtos.

Com a economia e o consumo aquecido, o governo implantou políticas de incentivo à aceleração econômica. O mercado de bebidas especificamente foi marcado por uma leve redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), porém o mercado de bebidas ainda possuía uma das cargas tributárias mais altas do país. Em contrapartida, o Governo promoveu medidas para incentivo da exportação no ano de 2010, que incluíam desde a devolução de 50% dos créditos tributários (PIS, COFINS e IPI) em até 30 dias, à redução do custo de financiamento, cenário este que favoreceu empresas interessadas em atuação mundial.

Esse foi um período que o Brasil estava eufórico, né. Crescendo a taxas que nunca... que nunca... nunca tinha sido visto antes. Taxa de desemprego baixíssima, o país tava prosperando, né. Infelizmente a gente veio descobrir depois de que o Brasil tava artificializado. (Entrevistado 3)

O estado de abertura econômica em que o país se encontrava favoreceu também as empresas nacionais, pois investidores internacionais direcionaram interesses em atuar no Brasil. Para isso as organizações interessadas deveriam ter “capilaridade”, ou seja, estar disponível em todos os lugares proporcionando fluidez de distribuição. Foi um período marcado também pela condução de companhias a processos de fusão/incorporação, cujo objetivo era de expansão das suas atividades ou aumento de sua participação no mercado.

Em relação aos *Recursos*, a organização iniciou um movimento de mudanças na característica de sua administração. Por consequência do volume de produtos trabalhados e dos *inputs* do mercado, o quadro de funcionários obteve um aumento de 114 % e o *know how* da equipe atual não era suficiente. Profissionais com maior qualificação e experiência foram contratados, forçando a administração a diminuir seus traços paternalistas e se voltar à administração profissional.

De forma a suportar este aumento de quadro, foram realizadas expansões nas propriedades físicas com mudança da sede, do antigo galpão para um prédio com maior acomodação da equipe e um Centro de Distribuição maior. Novas filiais de vendas foram criadas no Nordeste e no Sul do país, fortalecendo a estrutura de *backoffice* para os vendedores fora das regiões Sudeste e Centro-Oeste, de forma a

ampliar o foco de atuação e a presença nacionalmente. Foram também intensificadas as estruturas de importação e criado o setor de exportação. Paralelo a este processo de crescimento da estrutura atual, foram adquiridas duas fábricas: produção de polpas e sucos em Minas Gerais; fazenda para produção de açaí e fábrica de produção de polpas de açaí no Pará.

E aí a gente... a gente foi o primeiro comprar pra depois entender o que precisava. E aí talvez seja... tenha sido um pouco de... de ansiedade no sentido de ter um pouco melhor de entendimento do modelo de negócio que eu tô adquirindo, do tipo... do que tô adquirindo... do tipo de marca, né?
(Entrevistado 4)

Com a aquisição das fábricas, o negócio da organização, anteriormente distribuição com produção 100% terceirizada, passou também para produção, fabricação própria. Para que este processo de fusão/aquisição pudesse ser concretizado, um fundo de *private equity* iniciou uma parceria com a BEBE, entrando com o valor necessário para o investimento nas fábricas – aquisição e melhorias. Um plano de M&A foi traçado com metas e objetivos de curto e médio prazo. À medida que este plano fosse concretizado, o papel do fundo se manteria apenas como sócio investidor. Caso a organização apresentasse performance abaixo do previsto no plano, o fundo integraria com uma maior participação, tanto societária quando no corpo de executivos e alta gestão da organização.

Em decorrência da entrada do fundo de investimentos, foram implantados princípios de governança corporativa. O primeiro passo foi a instituição do Conselho de Administração em 2010, composto pelos sócios e membro(s) do fundo, que em 2013 contou também com a entrada de executivos convidados e representantes de alguns membros do conselho externos à organização. O segundo passo foi a governança e a transparência dos números da organização, trabalhando assim a acuracidade de informações e clareza. Para cumprimento desta etapa foram intensificados os trabalhos de auditorias externas e também junto aos departamentos de contabilidade e controladoria. Outro fator resultante destas alterações foram os investimentos e sistemas de informações gerenciais para que os dados trabalhados e informações fornecidas pudessem ser confiáveis, auditáveis e amplamente divulgados por toda organização.

4.3.2 Estratégia

O processo de formulação das estratégias, anteriormente conduzido exclusivamente pelo CEO da organização, foi descentralizado e a alta gestão, em conjunto com as médias lideranças, teve maior autonomia para seu desdobramento e definições, isso em decorrência do aumento da complexidade e diferenciação do negócio da organização. Um direcionamento macro foi definido pelo CEO, que não atuou de forma tão presente quanto antes. Os objetivos se alternavam entre crescimento e atendimento de demanda de mercado com as bebidas energéticas, e atendimento às demandas e necessidades internas com os novos produtos e novas categorias:

[...]eu continuava elaborando as estratégias... talvez até... assim... aparentemente num nível mais estratégico, num nível mais alto. Já tinha um conselho de administração já trazia as estratégias pra lá. Mais a gente não conseguia implementar. (Entrevistado 1)

Este ciclo foi marcado por uma mudança no pensamento da organização passando de crescimento em vendas (faturamento e volume) para crescimento sustentável (vendas com rentabilidade onde cada marca deveria gerar lucratividade para sustentar seus investimentos) e geração de Ebitda. Objetivos de margem de contribuição por marcas e produtos foram estruturados e definidos e em paralelo, foram definidas estratégias de aumento de *share* de bebidas energéticas e direcionando o crescimento para a nova marca Louco. Foram adotadas estratégias específicas de crescimento por marca e por canal de venda (*on trade*, supermercados, atacados e distribuidores). Porém, algumas das decisões estratégicas prejudicaram o desempenho em vendas dos produtos da organização, conforme apresentado pelo Entrevistado 4:

Então assim, encheu as fábricas, atuar no sistema de malha fabril, atuar na categoria que a gente nunca atuou. Recursos diferenciados e especializados e... e uma outra série de coisas acabou reduzindo um pouco a nossa velocidade aí, né? Quando isso tava acontecendo a gente perdeu a Louco, que é uma parceira internacional importante, grande. E a gente tinha optado por uma estratégia de fortalecer Louco e manter famosa, né? Então uma marca própria nossa mantida de... de uma marca internacional propul... é com força de propulsão, de crescimento. Quando isso aconteceu a gente perdeu muito este mercado de energético que é um mercado importante. Um mercado rentável que acaba... muitas vezes ajudando no... no... nos rateios

de custos e contas, né? E foi um mercado que a gente acabou sofrendo muito aí.

Conduzidas pela aquisição das fábricas, as linhas dos sucos prontos e açais obtiveram um grande destaque e foco na operação. Com objetivo de rentabilizar o portfólio de novos produtos, parcerias para produção de marcas próprias foram intensificadas. O crescimento do faturamento nesta linha estava diretamente ligado ao aumento da taxa de ocupação das máquinas na fábrica, proporcionando aumento da eficiência e redução de *setups* para troca de produtos em linha de produção.

Então acho que aí a gente... como uma empresa jovem e um alto grau de empreendedorismo... era um potencial muito grande, porém faltou um pouco de do... de diligência no sentido de entendimento do que eu precisava pra por aquilo, né? Ah! Eu acho que aí a gente cometeu alguns enganos, né? Estratégicos, né? (Entrevistado 4)

Sinérgicas a este processo de produção, estratégias de otimização logísticas também foram aplicadas (reduções de custos logísticos, fretes, otimização de rotas, redução de devoluções). Aliados às estratégias de rentabilização, uma vez que os investimentos para aquisição das fábricas propiciaram uma alta mobilização de recursos e investimentos, objetivos voltados para aumento da liquidez e redução do nível de endividamento também foram estabelecidos. Isso se tornou necessário principalmente com o aumento do volume de importação de produtos Batata e exportação dos produtos da linha de sucos prontos e açai, demandando altos recursos para liberação dos produtos. Porém também foi um cenário marcado por desajustes internos mediante este processo de crescimento e aquisição:

Houve erros na estratégia no sentido de uma empresa que num tinha nenhuma aptidão pra indústria. Ninguém especialista nesse negócio. Compraram de cara duas fábricas, e... assim realmente o projeto... olhando agora lendo como o jornal de ontem, né, é... projeto não podia dar certo mesmo, porque é... não tinha assim aptidão natural, pro negócio, não trouxe as pessoas certas pra execução desse trabalho, né. A empresa... ela ficou muito focada em se estruturar pro mercado, pra vender produto, mas esqueceu que pra ter o comercial, ter o que vender, todo pra trás... a cadeia pra trás tem que funcionar, né (Entrevistado 3)

Os objetivos de M&A e desenvolvimento de novos produtos também correram em paralelo com os objetivos financeiros. Os pilares relacionados à gestão de pessoas e

aprendizado tiveram os objetivos relacionados à evolução da base de colaboradores atuais, tratando competências para desenvolvimento da função e melhoria da comunicação interna.

4.3.3 Componentes organizacionais

No que se refere ao aspecto *Trabalho* no período de 2010 a 2013 o modelo de desenvolvimento das atividades passou por vários cenários. Após o trabalho realizado pela consultoria de gestão em mapear e redesenhar os processos, estes materiais entraram em desuso pelos colaboradores em decorrência da entrada de novos gestores e da falta de apoio da alta gestão na implantação deste projeto. Em contrapartida, mesmo com a não utilização destes materiais, uma mudança de características se fez presente com os processos e procedimentos ajustados às necessidades da organização e não mais pessoalizados – conforme ocorrido no período de 2005 a 2009. Em alguns casos, políticas e normas foram padronizadas e utilizadas pela organização.

Com a alteração da estrutura e características da organização, maior volume de profissionais com experiência e capacitação foi incorporado ao corpo de funcionários, adicionando boas práticas de mercado que foram adotadas pela organização. Porém as maiores consequências na alteração do formato e desenvolvimento do trabalho vieram em decorrência da alteração do negócio da organização:

a gente sai de um modelo terceirizado, fabril, onde se não tem limitação, não tem capex, não tem uma série de... de fatores que devem ser muito bem gerenciados e controlados, né, que afeta diretamente o custo fixo. A gente vai prum modelo onde tem que gerenciar tudo, né? Tem custo fixo, tem malha fabril, tem pessoas, insumos, tem macro variáveis que não tão dentro dum... dum rol de gestão de proposta ter, né? Eeeee... por ser muito novo... a empresa acabou aprendendo com isso, né? A duras penas mas aprendeu. (Entrevistado 4)

Investimentos em otimização e automação de processos via sistema foram viabilizados com o fortalecimento da equipe de desenvolvimento e customização de sistemas. Como consequência os sistemas de gestão e informações da organização

traziam por resultados dados em conformidade e integração com todos os departamentos.

Apesar de todos os investimentos nesta estruturação foi um período marcado por muito desajuste na realização das atividades, na busca pelo formato correto ou ideal – para o momento da organização – e que pudesse gerar resultados concretos e efetivos:

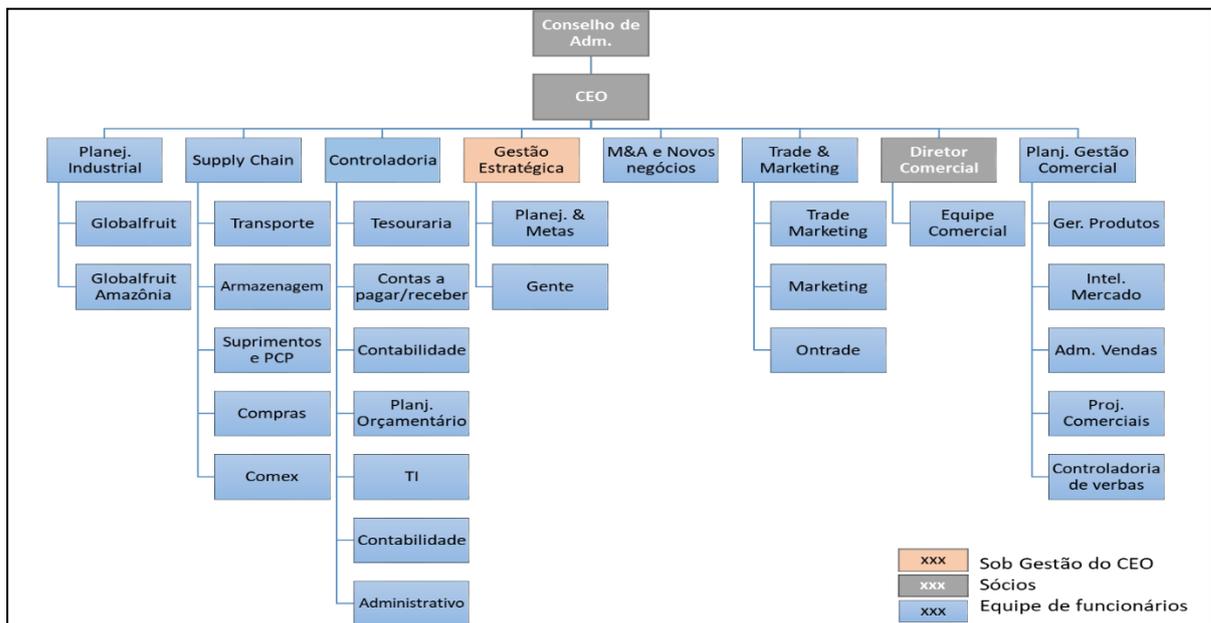
[...] resumindo o que eu consigo enxergar dessa história, assim, o projeto de verticalização, o projeto de fábrica, ele não... ele não... tinha condição nenhuma de funcionar, porque tava ... ele não tinha estrutura básica e na BEBE, é... teve um problema de inchar demais, né, de colocar muita gente pra fazer um monte de coisa... um monte de atividade que não estavam sincronizadas. E também com o excesso de lançamento de produtos sem respeitar, ali, uma lógica natural, é... uma lógica é natural de como as coisas deveriam funcionar, né... então, eu acho que aí... basicamente é isso. Acho que o projeto fábrica não tinha estrutura pra ir pra frente... num tinha como dar certo e o projeto BEBE ele tava muito no desejo e... um pouco de... pouco solto... um pouco desvinculado com a realidade da empresa. (Entrevistado 3)

À medida que melhorias em processos e sistemas eram realizadas na organização a gestão de pessoas necessitou acompanhar este processo evolutivo. O departamento passou também por reformulação de papéis e pessoas, começando a investir em treinamentos, de forma pontual e restrita, para a alta gestão da organização e um início de atividades com foco no desenvolvimento da equipe de média liderança. Treinamentos na função começaram a ser monitorados pelo departamento com a implantação da semana de integração do funcionário, tanto no negócio da organização, nos valores e princípios, quanto nas atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores e interfaces com outras áreas.

No tocante a *Pessoas* na BEBE, o cenário foi marcado por uma alteração em sua população demográfica de mulheres que passou de 32,4% em 2010 a 44,3% em 2013. A idade média se manteve em 33 anos, contendo a maior parte da população colaboradores de estado civil solteiro.

As alterações decorrentes ao formato de trabalho e tipos de produtos provocaram um aumento de colaboradores com maior qualificação profissional, formação acadêmica e experiência de mercado. O quadro antes composto por uma maioria de profissionais sem curso superior passou para um número maior de colaboradores com formação superior completa e pós-graduação, principalmente os profissionais cujos papéis eram voltados para liderança de equipes e/ou de processos.

Figura 8 – Estrutura formal em 2010



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

No que tange à *Estrutura Formal*, a estrutura funcional e seu organograma modificaram de base operacional com reporte direto à presidência para posições intermediárias de lideranças – cargos de gerências e no ano de 2013 cargos de diretorias – com este reporte direto. Foram criadas várias posições de diretorias e gerências, como se pode observar na Figura 8. Alguns departamentos que antes eram considerados como únicos foram divididos e para estes atribuídos cargos de lideranças.

Então a empresa nesse período... outra coisa que aconteceu é... na minha opinião de crítica aí é que a empresa inchou demais, né. Ficou muito pesada a estrutura totalmente equivocada, de *overhead* altíssimo, então assim, é... se estruturou pra uma empresa que deveria faturar 500 milhões, mas ela não passou de 200. Então, realmente, não... o custo fixo veio muito na frente dos resultados efetivos. (Entrevistado 3)

Foi criada ao final do ciclo a centralização das responsabilidades e atividades que anteriormente eram locais em cada unidade – BEBE, FRUTA e AÇAÍ – e passaram a ser corporativas de responsabilidade geral pela BEBE. Deste modo alguns gestores passaram a ter responsabilidade e atuação no nível do grupo econômico:

Então, eu tive dificuldade nisso porque é... pelo tamanho que a empresa tava se agigantando, né, com duas fábricas, CDs e tudo mais os controles eram muito elementares. Eram muito baixos os níveis de controle. E... começar a juntar essas coisas ficou... ficou muito difícil pra mim. Então eu comecei a... por exemplo, a trazer os controles da fábrica aqui pra dentro. Eu comecei a criar um controle matricial, ou seja, por exemplo, as fábricas tinha vida própria. Então quando eu... quando eu trouxe aqui... eu comecei a centralizar. É... olha vamos então definir o padrão de como a empresa vai funcionar e aí, é... é como se a BEBE passasse a ser uma *holding* pra poder controlar de forma... de forma vertical. Então isso foi difícil... (Entrevistado 3)

A estrutura comercial antes sob responsabilidade de uma única liderança nacional passou por lideranças regionais, de acordo com a divisão geográfica das regionais definidas – Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo; São Paulo; Centro-Oeste; Sul; Nordeste e Norte; Contas nacionais. Posições de gerência e diretoria foram atribuídas a estas lideranças. De forma matricial também foram estruturados os papéis dos gestores de marca, cargos de lideranças responsáveis por categoria de produtos: energéticos e isotônicos; *snacks*; bebidas saudáveis (sucos e açaí). Em um determinado momento também surgiu o papel do gestor de introduções, responsável exclusivamente pelo trabalho de abertura de clientes com os produtos das fábricas, mas o projeto não perpassou 1 ano.

A necessidade de fortalecimento da gestão de pessoas concentrou esforços da equipe para melhoria das políticas e procedimentos relacionados aos recursos humanos da organização. Foi implantado um plano de cargos e salários para a equipe do comercial de forma a equalizar as diferenças salariais, antes discrepantes em cada regional. Assim, o sistema de remuneração foi alterado e uma progressão de carreira padronizada foi apresentada aos colaboradores.

Objetivando proporcionar contratações e processos de promoção profissional de forma mais estruturada, foram implantadas, em conjunto com o departamento de

gestão, avaliações de desempenho com *feedback* formal. Foram desenvolvidos PDIs – Planos de Desenvolvimento Individual – para cada colaborador; porém, em meados de 2011, o trabalho não foi efetivo na sua implantação e não teve continuidade de implantação pelo setor de recursos humanos. Outra ferramenta também implantada foi a pesquisa de clima no final do ano de 2009.

Os sistemas de premiação da organização como um todo foram revistos, o sistema de definição de metas também foi refeito e foi elaborado um programa em formato mais consistente e mensurável de participação nos resultados da empresa. Com maior visibilidade e transparência dos números a organização pôde acompanhar de perto o alcance dos resultados, fruto do trabalho intensificado do departamento de gestão da organização. Todos os colaboradores, da presidência até o cargo mais operacional, tinham metas individuais e metas atreladas ao resultado da organização. Reuniões mensais com planos de ação eram realizadas orientando desta forma toda organização para alcance dos resultados.

A *Estrutura Informal* se manteve forte neste ciclo, da mesma forma como no ciclo anterior analisado. Porém, por se tratar de um momento de aquisição e adaptação de novas unidades ao negócio, algumas lideranças informais tiveram grande poder de influência e persuasão neste período, tanto para o lado positivo quanto para o lado negativo. Isso ocorreu principalmente quando o objetivo era fortalecer ou colocar em descrédito novas lideranças ou novos procedimentos que estavam sendo implantados. Desta forma a empresa começou a utilizar estas lideranças informais a seu favor.

No período de fusões e aquisições... Ela tem uma influência enorme e tem... mais uma influência de desalinhamento. E assim... existem várias lideranças e elas tinham visões um pouco... não é que tivesse visões totalmente diferentes. Tinham visões um pouco diferentes. Então é assim... elas acabavam não gerando alinhamento, né? Não vou falar que elas geravam desalinhamento não. Mas elas não promoviam o alinhamento. (Entrevistado 1)

O crescimento da organização e o processo de fusão conseguiu mostrar a todos os colaboradores o funcionamento sistêmico da organização, a importância e os

impactos da não integração entre setores e atividades. Com isso as relações extra grupo tiveram um grande aumento neste período, diferente do ciclo anterior onde as relações eram mais setorializadas. Os relacionamentos fora da organização também se ampliaram.

4.3.4 Saídas

Analisando as saídas no *Nível do Sistema* a organização obteve, como resultado geral, o cumprimento parcial dos objetivos definidos no seu plano estratégico. Os objetivos comerciais e de entrada em um novo segmento de mercado foram cumpridos na totalidade. Em contrapartida, os objetivos relacionados aos resultados da organização, logística, crescimento de mercado e estratégias de canais foram cumpridos parcialmente. Os objetivos financeiros, participação das marcas próprias (novos produtos) não foram alcançados.

E a gente foi prum mercado de baixa renda muito diferente... é de um mercado que a gente atuava, né? Esses produtos de alta margem com pressão de grandes *players*. A gente acabou entrando num mercado onde os *players* grandes existiam, mas também os pequenos, né? Produtos com margem muito baixa. E associado a tudo isso ainda existia a falta de expertise no modelo de produção. (Entrevistado 4)

A maior dificuldade deste período é a gente não ter este *know how* de entendimento de gestão de produção. Eu não sei também se a gente tivesse, se ia ter sucesso, porque o mercado de suco garantidamente é um mercado que não dá margem... Dá margem pra Coca Cola que consegue vender caro e que a linha de produção dela é um negócio extraordinário, mas pra empresa... até hoje você vê que, Maguari, Tial... quer dizer os *players* do mercado que não é Coca Cola, eles são os caras que sobe, desce, sobe, desce, sabe, tá, num tá... quase todo mundo saiu... não tem quase mais ninguém no mercado, né? (Entrevistado 2)

No que se refere às saídas no *Nível da Unidade/Grupo* o clima organizacional manteve seu índice geral de respostas favoráveis de 69%, pois a pesquisa realizada para o período de 2009/2010 não foi repetida neste ciclo. Medições informais e pontuais eram realizadas pelo departamento de recursos humanos, mas sem relevância para o

programa da pesquisa. Os grupos de trabalho mantiveram o perfil colaborativo entre áreas, porém ainda com conflitos entre áreas e diretrizes.

Este ciclo foi marcado por uma cultura difusa na organização entre os princípios e valores da BEBE e os trazidos pelos novos gestores contratados, que acresciam não só expertise e experiência de outras organizações, como também forma de trabalho, culturas e valores. Isso causou uma mescla de atitudes, comportamentos entre departamentos e colaboradores o que em muitos momentos se tornou ponto negativo com reflexos nos resultados da organização.

Olha eu acho ela (a estratégia)... ela distanciou mais ainda né... quer dizer... ela praticamente assim... ela era pouco difundida mais eu atuava muito nas estratégias. Ela ficou mais distante ainda da realidade né... assim... ela era mais elaborada, mais menos implementada. Né existia uma desconexão maior ainda da elaboração pra execução. E também da execução e obviamente né... eu diria assim... talvez uma... uma falta de crença nas estratégias né... eu acho que todo mundo... assim... os diretores tinham a suas estratégias. (Entrevistado 1)

O ponto positivo foi uma melhora expressiva na comunicação interna, principalmente na divulgação dos objetivos estratégicos até a base operacional. Ações constantes para alinhamento de toda a base eram promovidas pela organização, porém alguns pontos ainda eram falhos neste processo.

Ao considerar as saídas no *Nível Individual*, maior parte dos seus indicadores apresentou declínio no desempenho. O índice de produtividade individual obteve queda de rendimento com desempenho em alguns departamentos abaixo de 70%. Os índices de absenteísmo e *turnover* aumentaram em 18% e 1,9% respectivamente, passando para 4,72% e 5,6%. A rotatividade acumulada no período foi de quase 70%. A queda destes indicadores pode ser explicada pelo “inchaço” do quadro de funcionários, aumento da insatisfação interna relacionada às mudanças e até mesmo ociosidade, em decorrência deste alto número de funcionários.

Porque a gente no final das contas a pesar da gente ter muito bem desenvolvido, é... a parte de, de definição de metas e tal, é... a visão era muito do individual “pá e tal” mas essa gestão da empresa como um todo maior até

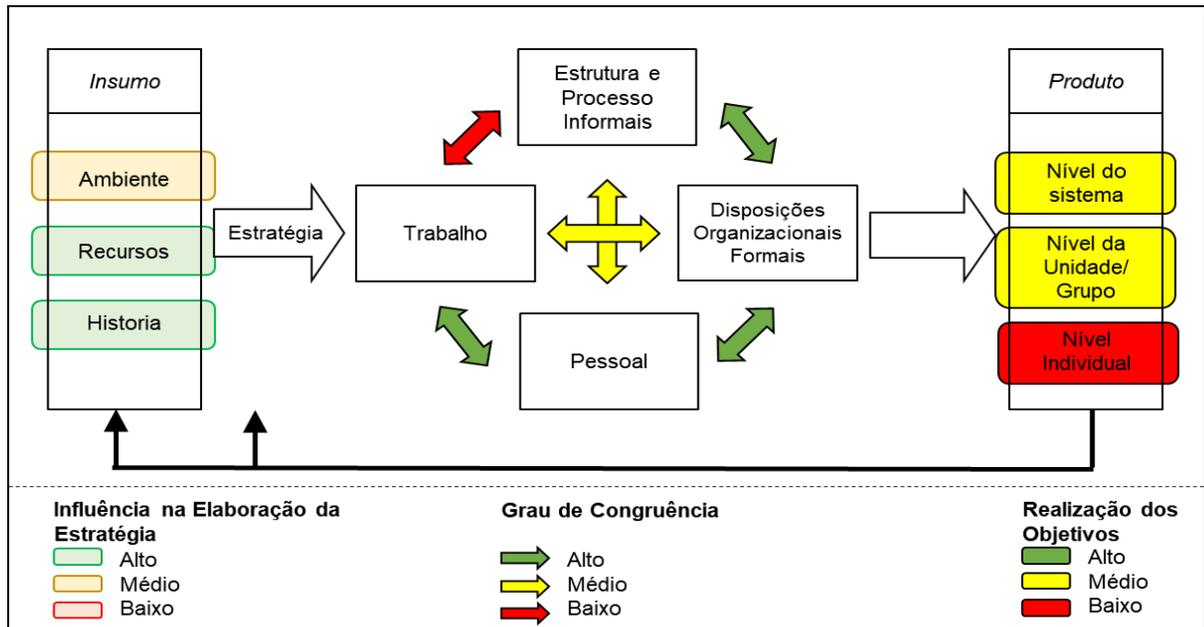
na direção que, nós né, acabamos criando um inchaço na própria diretoria, né, me lembro que acho que teve uma época que teve 8 diretores, né, isso pra mim também foi uma outra dificuldade além nossa não capacidade de gerir a fábrica. (Entrevistado 2)

Um dos problemas enfrentados pela organização que pode ter relação direta com o aumento da produtividade e baixa nos índices de desempenho se encontra no aumento de funcionários da organização. Todos os entrevistados citaram que a estrutura da organização neste ciclo era inchada, que o volume de coisas a serem entregues era alto, porém com pouca qualidade. Segundo o Entrevistado 3, todos estavam “trabalhando muito, mas tá produzindo pouco”.

4.3.5 Arquitetura organizacional de fusão e aquisição

A arquitetura do ciclo de fusões e aquisições mostrou um grande volume de mudanças e alterações na organização, que refletiram de forma significativa na congruência dos seus componentes, conforme apresentado na Figura 9. Grande parte desta influência pode ser observada por meio das alterações no negócio da organização, isto em decorrência das tomadas de decisão na alta gestão e no conselho administrativo.

Figura 9 – Arquitetura de Fusão e Aquisição - 2010 a 2013



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Todos os pontos abordados são importantes para suportar as mudanças na alteração da tecnologia da organização, saindo de uma empresa de apenas distribuição para distribuição e fabricação própria. Segundo Orlikowski (1992) à medida que as organizações se tornam flexíveis em tempos de mudanças, diferentes pressupostos e diversas interações com a tecnologia podem moldar e ser moldadas por novas formas de organização.

É, bom, é, entramos nessa etapa já com essa parte de organização mais elaborada né. Como a empresa passou por uma questão de fusão e aquisição, é, eu acredito que nós tivemos "há", pouco planejamento em como nos crescer organizacionalmente para atender o novo período. E além disso, é, pra, para minha maior dificuldade é não tínhamos a cultura de produção, tínhamos a cultura de terceirização, e acredito que nós não conseguimos realmente, é, ter sucesso nisso, que foi pra mim no período o que mais, é, prejudicou o nosso cenário geral como organização. Por mais que a gente tivesse mais gente, não era, talvez não era mais gente que a gente tinha que ter, né ou talvez pessoas que trouxessem uma visão mais de produção do que eu ter mais gente, né. No comercial, eu, eu, eu lembro que pra mim ficou uma estrutura inchada... (Entrevistado 2)

Por meio da análise dos dados conseguiu-se identificar que o fator tecnologia, que afetou grande parte da definição das estratégias da organização, não recebeu tratativa adequada no processo de ajuste da arquitetura de cada momento. Por consequência,

estrutura e objetivos desalinhados à tecnologia causaram um desajuste estrutural (DONALDSON, 1998; HATCH, 1997; JULINEK, 1977; PERROW, 1972).

Desta forma, considerando os *Insumos*, o *Ambiente* e a *História* tiveram maior relevância e influência no processo de formulação das estratégias e das decisões para os ajustes da arquitetura. As decisões de alteração do negócio, de busca por oportunidades e demandas que apareceram no mercado influenciaram o comportamento da organização, de entrada em novos segmentos, novas estruturas societárias e também no novo negócio, fator este de suma importância para os resultados gerados no terceiro ciclo.

O aumento dos recursos surgiu como consequência dos *inputs* fornecidos pelos dois elementos e impactou as decisões na mudança da arquitetura e posteriormente neste desajuste apresentado. Alguns problemas enfrentados por organizações em períodos de fusões e aquisições são problemas no planejamento de integração e no senso de urgência de tempo:

Aquisições frequentemente têm uma qualidade de *stop-start*, e uma vez que o acordo é alcançado e anunciado, há uma tremenda pressão para continuar com a integração. Nesse ponto, é difícil reservar um tempo para coletar dados, integrar informações e desenvolver uma estratégia de integração. Portanto, é importante usar toda e qualquer oportunidade para coletar dados sobre a organização adquirida o mais cedo possível; Isso permite que o trabalho comece com estratégias de integração enquanto o negócio está em andamento. (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, p. 78)

Observou-se que a organização efetivou um planejamento para realização das atividades relacionadas à alteração de tecnologia e aquisição das fábricas, porém não foi realizado de forma sistemática um planejamento de integração e gerenciamento das transações. As decisões sobre integração ou não das atividades – centralização conforme apresentado no item *Trabalho* – aconteceram no decorrer da implantação das atividades e não de forma planejada, o que poderia ter originado resultados diferenciados para a organização. Todos os membros da controladora que estão entrando na aquisição devem ter um entendimento claro da estratégia de integração implementada (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992).

A *Cultura Organizacional* também sofreu interferência por consequência do desajuste estrutural identificado. A cultura é caracterizada por crenças compartilhadas e padrões típicos de como uma organização desenvolve seus produtos e serviços. A entrada de novos colaboradores sob cargos de alta gestão, com desafios de reestruturação organizacional, acabou por criar níveis de subculturas muito visíveis na organização. As subculturas se referem aos entendimentos compartilhados sobre a missão da organização e normas de conduta que emergem de grupos de colaboradores (JERMIER *et al.*, 1991).

A cultura da organização informal ela cresce muito quando esta estrutura formal ela não age, dentro que se espera, ou ela realmente... ela realmente não consegue transmitir essa credibilidade pra todos. Então, aí que acaba que a cultura informal acaba absorvendo muita coisa. (Entrevistado 3)

A cultura de um grupo se define como um padrão de suposições compartilhadas por um grupo à medida que aprendem e solucionam seus problemas de adaptação externa e integração interna. Se a realização de uma atividade e ou função envolve um período de aprendizagem, o compartilhamento das atitudes, normas e valores tende a ser interno com os membros relacionados a esta função ou atividade. As subculturas geraram micro objetivos dentro do macro objetivo da organização. As declarações de alguns dos entrevistados nos auxiliaram a suportar teoricamente que, sempre que a estrutura não acompanha a estratégia, haverá uma ineficiência (CHANDLER, 1962; SCHEIN, 2009).

O processo de formulação das estratégias neste ciclo saiu das mãos do CEO e foi descentralizado para a alta gestão, em conjunto com a média liderança em decorrência da complexidade do negócio. Este processo priorizou o trabalho com os novos produtos da organização em detrimento dos produtos já trabalhados, se voltando também para as demandas de mercado anteriormente não consideradas, gerando um efeito interessante para fins de gestão, conforme citado pelo Entrevistado 1:

Toda energia da empresa tava direcionada aos negócios mais problemáticos né, então... e aí os bons negócios nossos foram até um pouco abandonados né, ou... deixado um pouco ao segundo plano... né quer dizer... você não

gastava energia com o que era bom, você gastava energia com o que era ruim. (Entrevistado 1)

Reflexos desta orientação culminaram em uma atenção maior no final do período à situação da organização, em que a empresa sinalizava uma diminuição da performance e do alcance dos objetivos relacionados às saídas no nível do Sistema/Organização, passando do patamar de alto para médio em decorrência do cumprimento parcial de alguns objetivos e não cumprimento de uma pequena parcela dos propósitos traçados. Sinais de desconexão entre a elaboração e a execução da estratégia se fizeram presentes:

[...] é, então assim, era um período em que a expectativa estava tão alta, e, e nisso a organização inchou, cresceu demais e nisso o planejamento não focou no que a gente não tinha capacidade, que era trabalhar com fábrica própria.

[...] Então a definição da estratégia pra mim, ela não foi incorreta, pra mim o, o que deu errado foi essa questão da, da operação da fábrica, a expectativa do mercado pra um produto de não margem, né, e a gente crescendo muito nesse produto, acabaram colocando a empresa numa situação até financeira difícil né, por isso que pra mim, assim, a maior dificuldade nesse período é a gente não ter esse *know how* de entendimento de gestão de produção. (Entrevistado 2)

Observou-se uma ampliação no grau de congruência dos componentes organizacionais através do aumento da consonância entre: *Trabalho e Pessoas*, *Pessoas e Organização Formal*, *Organização Formal e Organização Informal*, *Trabalho e Organização Formal*. A relação entre *Trabalho e Organização Informal* apresentou um decréscimo e a relação *Pessoas e Estrutura Informal* se manteve como no ciclo anterior. Este cenário foi em decorrência de que, à medida que as estratégias evoluem, o grau de integração necessário pode mudar e “os potenciais pontos de integração podem incluir: pessoal, tecnologia, canais de distribuição, sistemas de controle, alocação de recursos, práticas de pessoal, desenvolvimento de produtos e fornecedores” (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992).

Os produtos no *Nível Individual e Unidade/Grupo* se conservaram no mesmo patamar que o apresentado no ciclo anterior.

4.4 Ciclo III - Crise (2014 a 2016)

4.4.1 Insumo organizacional

No que tange à *História* o ano de 2014 foi orientado por um processo de reestruturação da BEBE. Devido às dificuldades financeiras enfrentadas pela companhia ao longo do ano, fez-se necessário um processo de revisão da estrutura econômico-financeira e operacional. Desta maneira, uma série de medidas foram implementadas pela companhia com o objetivo de melhorar seu desempenho operacional e financeiro.

Este esforço acabou culminando com a definição de destinar à venda seus ativos relacionados às empresas FRUTA e AÇAÍ. Em conexão a este processo de reestruturação, o Conselho de Administração da companhia aprovou um conjunto de medidas para preservação da solvência financeira, focando na preservação do caixa da BEBE. Foi contratada uma companhia internacionalmente reconhecida para um redesenho do seu quadro funcional, adequando o tamanho da empresa ao seu novo plano de negócios.

O endividamento extremamente alto é... uma crise correndo aí, um problema absurdo de caixa que não sabia se a empresa ia conseguir, é... durar ali dois meses, três meses em função do fluxo de caixa extremamente comprometido e aí eu, eu vi é... todos nesse grande momento de crise, pelo menos ali no conselho, se juntarem pra quê? Pra fazer o grande dever de casa. É, proteger o caixa da empresa, né! Porque se não ela ia quebrar. Então, negociação com fornecedor, atrasando imposto, né! Fazendo essas jogadas financeiras e tudo. Tudo pra poder proteger o caixa da empresa e começou a fazer o dever econômico. Assim, nada de investimento... nada. É fazer ganho de eficiência operacional. (Entrevistado 6)

No início de 2014 o portfólio ainda passou por entradas de novos produtos. Um deles configurou a entrada em uma nova categoria de *snacks* com a marca de castanhas Castanha. No início do ciclo produtivo a marca entrou como uma parceria para distribuição e ao final de 2015, uma vez que a empresa gestora da marca passou por processos de quase falência, a marca foi adquirida pela BEBE, que a partir de 2016 teve atuação forte para reerguer a marca junto ao mercado – uma vez que a marca tinha perdido participação devido às dificuldades financeiras com a gestão anterior. Outro incremento no portfólio foi a inclusão da parceria para importação e distribuição

exclusiva da cerveja portuguesa Ora Pois que, com o aumento do dólar e problemas com a terceirização da produção no Brasil, para que não fosse necessário importar mais os produtos, a organização também optou por encerrar a parceria com a marca.

Ao final do ano de 2015, reflexo do trabalho de reestruturação realizado pela empresa de consultoria, o portfólio de produtos passou por uma análise completa de margem de resultados, perspectivas de crescimento e investimentos necessários. Alguns itens do *mix* de cada marca foram extintos, como por exemplo nos energéticos, em que se trabalhava com 4 (quatro) tamanhos de latas 3 (três) tamanhos de pet, reduzindo para apenas 2 (dois) de latas e 2 (dois) de pet. O mesmo aconteceu com a marca Roxo e Batata. A marca Montanha deixou de ser comercializada e iniciou-se um trabalho de tentativa de venda da marca ou cessão de *royalties* para interessados em distribuir/produzir o produto, até o final de 2016 sem sucesso. A marca Manga de sucos prontos e as polpas de açaí também foram encerradas.

O *Ambiente* apresentou oscilações de reflexos negativos na maior parte dos segmentos. A partir do segundo trimestre de 2014 o Brasil passou por uma grande recessão econômica com fortes pressões para sua recuperação. O Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* caiu 9% entre os anos de 2014 e 2016, a inflação passou do patamar de 10% juntamente com as taxas de juros do mercado. Reflexo disso, as taxas de crescimento e investimento – internos e de empresas externas em nosso país – caíram, aumentou-se a incerteza e com isso uma grande queda no consumo. Como solução à crise algumas medidas fiscais foram realizadas como aumento dos impostos, cessão de benefícios fiscais.

Somados aos problemas econômicos o país também enfrentou uma forte crise política em decorrência de escândalos de corrupção, o que acarretou ao *impeachment* da presidência em exercício. Todos estes fatores propiciaram a redução do consumo e, por consequência, o aumento do desemprego, o aumento de empresas fechadas, em recuperação judicial e quebradas, forte aumento do dólar com variação cambial constante, por consequência diminuição das importações e exportações de produtos e redução dos investimentos estrangeiros. No cenário financeiro as instituições

financeiras tomaram medidas para proteção da moeda e com isso a concessão de crédito e limites foi reduzido em alguns casos para próximo de 0 (zero).

No cenário de bebidas o impacto foi maior, a tributação de bebidas, alcoólicas e não alcoólicas, teve aumento no ICMS e no IPI chegando a um patamar de 28% do faturamento. Para os produtos importados, além do aumento do dólar, estes também sofreram as reduções de incentivos nas políticas de importação. Todo este cenário provocou um impacto direto na precificação dos produtos, que sofreram grandes aumentos. Com isso a redução do consumo causou um grande descasamento entre demanda e oferta de produtos. As organizações tiveram que se adaptar para reduzir os custos de forma a sobreviverem no mercado. Os concorrentes regionais foram os que mais sofreram impactos e com isso, alguns deles não conseguiram sobreviver e encerraram suas atividades.

Os grandes concorrentes também sofreram impacto principalmente com o corte dos incentivos fiscais, alguns tiveram que reduzir suas operações, porém como tinham mais força conseguiram sobreviver e acabaram por aumentar sua participação de mercado. As empresas que trabalhavam com produtos importados, como era o caso da Batata, sofreram um grande impacto devido ao aumento do dólar fazendo, com que o produto chegasse a estar 40% mais caro do que no período anterior a este cenário de crise.

Em relação a *Recursos* a organização, objetivando se estruturar para os processos de aquisição, teve um aumento no quadro de pessoal significativo, conforme informado no ciclo anterior, o que deixou a estrutura “inchada” e pouco eficaz. Este desalinhamento, juntamente ao cenário de crise, provocou um corte de funcionários de forma a ajustar a estruturada organização. A redução de pessoal chegou a 42% se compararmos 2016 a 2014.

Os ajustes de estratégia e portfólio também culminaram no encerramento das atividades das fábricas obrigando a organização a retornar ao seu negócio inicial com 100% da produção terceirizada. Outras ações relacionadas à estrutura física da

organização foram tomadas visando à redução do custo fixo: encerramento das filiais inativas; os centros de distribuição próprios foram encerrados e todo trabalho foi terceirizado para operadores logísticos. Foi um período delicado, conforme apontado pela maior parte dos entrevistados.

A estrutura de capital também passou por alterações e ajustes. De acordo com o que foi informado no ciclo anterior, o não alcance de metas acarretaria em uma maior participação societária do fundo de investimento e também atuação na estrutura executiva. A participação na composição da sociedade aumentou e foram incorporados 2 (dois) executivos para atuação direta na organização, ocupando as cadeiras de diretorias e vice-presidência. Mesmo estando em um cenário crítico, as informações eram divulgadas com transparência por toda a organização.

4.4.2 Estratégia

O conjunto de ações resultantes do ciclo anterior exigiu da organização uma mudança drástica nas suas estratégias, a começar pela maneira como a formulação estratégica era conduzida. O CEO retomou o processo de definição das estratégias, desde a definição das principais diretrizes quanto à aprovação junto aos membros do conselho e até o seu desdobramento para a organização.

Sempre no começo eu elaborava a estratégia... era muito... era um exercício mais solitário meu. Sempre foi isso, né... quer dizer... eu pegava o *input* de todo mundo mas eu que consolidava as estratégias. Então isso nunca mudou muito. O que teve é que... quer dizer... durante muito tempo... eu elaborava e partia para implantar a estratégia. Aí nesse período de 2010 até 2016... eu não partia para elaborar... pra implantar estratégia, né. Eu só ficava... só ficava comunicando a estratégia. Aí em 2016 eu voltei a implantar a estratégia. Foi quando a gente começou a ficar em retração de novo. né... assim o que eu acho que... é não foi a elaboração dela que mudou em si, né. Foi muito mais... exatamente... acho que a implementação da estratégia que mudou. (Entrevistado 1)

O principal objetivo deste ciclo foi o de retomar o patamar de lucratividade da organização. Com isso as ações tomadas no ciclo anterior de crescimento do faturamento, margem de contribuição das marcas e lucratividade foram intensificadas.

No início do ciclo as estratégias foram focadas em aumentar o volume de exportações de forma a aumentar a taxa de ocupação das máquinas na fábrica. Em paralelo, a área de novos produtos atuava na extensão de linha dos produtos das fábricas. Ao final do ciclo as estratégias foram modificadas de forma a manter no portfólio somente produtos que geravam uma margem de contribuição satisfatória, direcionando para sua redução com a descontinuidade de alguns produtos e marcas e retomando o foco nas bebidas energéticas, produto que sempre gerou bons resultados.

[...] a gente tinha uma falsa ilusão sempre de colocar um orçamento mensal, é, acima daquilo que de fato que a empresa tinha capacidade de entregar. Então a gente colocou ali de forma muito clara: olha, não adianta ficar fazendo desenhos de desejos, nós temos que trabalhar com a realidade. Então, tinha-se um desejo de faturar 20 mas a nossa realidade era de 16. Então nós... nós estruturamos a empresa pra 16. Então quando nós fizemos o orçamento pensando em 16 milhões de receita mês isso começou a acontecer. Então, aí, realmente, assim a... as ações, as metas, o esforço era desdobrado pra chegar naquele número que realmente era factível. (Entrevistado 3)

Por outro lado, a estrutura de custos e despesas também necessitava de ações direcionadas. Com isso foram definidas estratégias de redução e otimização dos custos operacionais, estruturas logísticas, despesas fixas. Uma das principais linhas que causava o maior impacto era a linha de despesa pessoal, onde foram programados cortes de pessoal simplificando os processos e atividades. A geração de caixa da organização e diminuição da dívida líquida se tornaram um ponto de atenção especial. Desta forma estratégias de redução da dívida, aumento de crédito no mercado, captação de novas fontes de recursos foram intensificadas do início ao final do ciclo. Os pilares de gente e gestão estratégica de comunicação interna e gestão de pessoas foram definidos de forma a garantir uma equipe alinhada com a organização.

4.4.3 Componentes organizacionais

No que se refere ao aspecto *Trabalho* a organização passou por dois cenários diferentes no período de 2014 a 2016. No início as atividades e tarefas possuíam um alto grau de sofisticação de informações a serem trabalhadas e entregas acordadas já ao final do ciclo. O desajuste estrutural identificado no ciclo anterior, em função da

fusão e aquisição e também das alterações da tecnologia do negócio, incorreu em retrabalhos e falta de visão sistêmica na realização das atividades:

Olha, principalmente quando a empresa estava reestruturando a parte profissional dela, que ela inflou, que ela trouxe vários, vários profissionais, talvez tinha pessoas aqui que não enxergavam que fazia a mesma função em setores diferentes. Então assim, e não tinha tanto, é... performance de trabalho, então o quê que eu enxergo de, o quê que eu enxerguei disso, é, quando veio a crise e abalou a empresa, isso aí já era evidente que a empresa tinha que eliminar, eliminar desperdício. Então assim, é, pegou as pessoas chaves, separou, separou todos, todos a, as engrenagens chaves principais do, do processo e eliminou aquelas que não faziam sentido nenhum. (Entrevistado 5)

Com a redução do quadro de funcionários, as atividades e fluxos de atividades passaram por um processo de simplificação. Um grupo de atividades que anteriormente eram realizadas por um grupo passou a ser desenvolvidas por um número reduzido de pessoas, em alguns dos casos apenas um colaborador.

[...] eu acho que obviamente quando você tem uma estrutura, processos e modelos com um número X de pessoas, você tem que reduzir drasticamente esse número, as pessoas que ficam sofrem como qualquer outra organização e como no mercado. Pessoas ficam sobrecarregadas, você perde um pouco da qualidade de trabalho, né? Em detrimento da carga, né? Mas aí claramente quando você vê que... que você superou essa fase de... ter uma clara indicação... no curto prazo positiva, ela também soube rever o modelo, o processo, as estruturas pra readequar a necessidade com as atividades que a gente precisava desenvolver fazendo. (Entrevistado 4)

O volume de dados e informações trabalhados, aliados ao grau de complexidade das informações, demonstrou à organização que os sistemas de apoio a decisão eram ineficientes e, por mais que as informações tivessem acuracidade e clareza, os sistemas não direcionavam às informações realmente relevantes ao negócio. Mesmo diante deste cenário de complexidade de dados, os investimentos que anteriormente eram direcionados para sistemas e automação de processos foram paralisados, até que a nova estrutura organizacional fosse definida.

O time de alta gestão deste período possuía considerável capacitação e qualificação. No início do ciclo foram contratados profissionais de grande relevância de conhecimento e experiência de mercado e, ao final do ciclo, se mantiveram ainda

profissionais capacitados para desenvolvimento das atividades, porém sem muitos dos principais cargos de gestão. Com uma equipe de média liderança desenvolvida no período anterior, o departamento de recursos humanos continuou este processo de treinamento e desenvolvimento deste time, incluindo também investimentos pontuais para a base operacional da organização.

No tocante a *Pessoas* na BEBE, o cenário manteve a proporcionalidade de sua demografia como apresentada no período anterior. O que se observa, principalmente no início do ciclo, foi um aumento da população de mulheres nos cargos de gestão e liderança da organização. A idade média apresentou um pequeno aumento para 34 anos, contendo a maior parte da população colaboradores de estado civil solteiro.

Em comparação ao período anterior, o alto grau de capacitação profissional, formação acadêmica e experiência de mercado se mantiveram devido ao alto volume de profissionais de liderança e alta gestão. Ao final do ciclo, mesmo com a redução de quadro de funcionários, as qualificações se mantiveram no patamar bem próximo ao início do ciclo.

No que tange à *Estrutura Formal* o organograma do início e do final do ciclo se apresentaram com grandes diferenças. No início de 2014 a estrutura do organograma possuía um grande volume de alta gestão com posições de diretorias à frente dos departamentos e principais atividades (10 posições de diretoria no total 1 vice-presidência) todos com cargos de gerências ou alguma posição de coordenação/supervisão subordinados.

[...] Inchar pra poder suportar o pensamento expansionista da BEBE. Né! Então, eu vi essa estrutura muito inchada, muito diretor e tudo, pra suportar, só que não conseguiram, é, performar igual hoje performa, com poucos diretores. (Entrevistado 6)

Em meados de 2015, com as estratégias de redução do quadro de funcionários, as posições de diretoria foram reduzidas pela metade, ao final do ciclo revogou-se o cargo de vice-presidente e quase 80% dos cargos de gerências foram extintos. A

estrutura comercial manteve a estrutura de lideranças regionais, porém as atividades e cargos relacionados aos gestores de marca foram extintos.

[...] começou assim, pensou o seguinte... talvez será que a solução da crise... tava com gente fora da empresa, né? Talvez consultoria... depois trazendo executivos mais especializados em gestão de crise. (Entrevistado 1)

O nível das mudanças que ocorreram na organização afetou a estrutura formal da organização e apresentou traços de diferenciação de funções e tarefas em resposta ao cenário de instabilidade e constante mudança, de acordo com os estudos de Lawrence e Lorsch (1967), forçando estes ajustes como resposta aos riscos oferecidos pelo ambiente.

Aquela quantidade de diretorias criadas, né, de um ano pro outro certamente criou uma sensação de controle que não existia. Se a gente tivesse, né, com pulso, se a gente tivesse com menos gente mais próximo do negócio a gente teria percebido, né, a dificuldade e a gravidade do ..., até teria percebido que, né, aquela estrutura não ia resolver o problema, (Entrevistado 1)

Hoje com três diretorias a empresa tá funcionando muito melhor quando tinha seis diretorias. Né, muito mais eficiente quando dá foco no... seu negócio. Não tem jeito de comparar. Então você vê que não é a quantidade de diretores de áreas da estrutura. O organograma, né. Não é um organograma estruturado que gera uma estrutura eficaz, né. Então assim a, a... quer dizer... o pessoal acha que uma estrutura concisa, né, uma estrutura focada, né, ou todo mundo... uma estrutura alinhada é muito mais importante que uma estrutura mais robusta.

Foi um período bastante turbulento, né, porque quando você faz toda essa... esse... esse *downsizing* em pessoas fica um negócio difícil, porque que sai sofre ali a... o processo da... da... demissão e quem fica, fica com o abacaxi pra descascar. Então quem fica, realmente, tem que trabalhar dobrado pra que... por que as demandas não param. Então, então, foi um período assim... mas foi o período em que é... mostrou pra gente uma capacidade tremenda de quem ficou no... no barco... de resiliência, de capacidade de dar o próximo passo. (Entrevistado 3)

O departamento de gestão e estratégia foi extinto da organização e o trabalho de gestão e acompanhamento de metas e resultados no formato da gestão do topo até o nível da base operacional foi encerrado. Todo trabalho de acompanhamento de gestão foi simplificado a apenas os principais resultados e indicadores da organização eram monitorados, sem maior profundidade no acompanhamento das informações.

Por consequência o sistema de participação dos resultados dos colaboradores também acompanhou este processo de simplificação sendo atrelado a apenas às metas da organização. As atividades relacionadas à avaliação de desempenho com *feedback* formal e pesquisa de clima mantiveram sua continuidade.

A *Estrutura Informal* se manteve estável neste ciclo. Em seu início ainda mantinham as mesmas características do ciclo anterior, porém no início de 2015 com o corte dos colaboradores, algumas destas lideranças informais que intervinham de forma negativa acabaram por ser desligadas da organização. Devido ao momento de crise, como em grande parte das organizações, muitas eram as especulações de cunho negativo e que desfavoreciam o clima organizacional e aumentavam a tensão e geravam improdutividade aos colaboradores, o que acabou por fortalecer as relações intergrupo. De forma a se apoiar uns aos outros neste momento mais delicado, observou-se um aumento dos relacionamentos foram da organização, principalmente por parte dos colaboradores remanescentes, que dependiam muito de apoio dos seus pares e superiores para o desenvolvimento das atividades, conforme apresentado no item *Trabalho*.

4.4.4 Saídas

Analisando as saídas no *Nível do Sistema* a organização obteve, como resultado geral, o não cumprimento dos principais objetivos que eram os relacionados à sobrevivência da organização: geração de resultados, financeiros e de lançamentos de novos produtos (que dele dependiam a continuidade das fábricas). De 2014 a 2015 este não cumprimento das metas colocou a organização em um cenário muito crítico que gerou toda sua mudança de estratégias e configuração estrutural (pessoas e atividades).

Então na verdade eu acho que esses três... essas três questões aí, né... o segmento de suco, uma fábrica grande demais e falta de controle industrial, juntas é que criaram a crise e acho que a crise ela alongou mais porque a gente insistiu em tentar fazer virar. Né, se a gente assim... vamo falar assim, né... por absurdo se a gente tivesse... se um ano depois a gente tivesse fechado as fábricas o estrago seria muito menor. Né, quer dizer, claro cê teria

realizado um prejuízo muito antes mas o estrago final seria muito menor.
(Entrevistado 1)

Os objetivos de exportação de margem por produto foram alcançados, porém não foram suficientes para auxiliar no cumprimento dos objetivos de resultado e por consequência faturamento, uma vez que para vendas com maior rentabilidade eram necessárias reduções de volumes em detrimento a este fator. Os objetivos que obtiveram cumprimento parcial foram: faturamento, redução dos custos, captação de recursos (crédito), parcerias para novos produtos e parceiras internacionais, e os desenvolvimentos e gestão de pessoas.

No que se refere às saídas no *Nível da Unidade/Grupo* o clima organizacional apresentou uma leve melhora em seu índice geral de respostas favoráveis, passando para 76%. Foi um período marcado pelo aumento do perfil colaborativo entre áreas principalmente em decorrência das reduções de quadro de pessoal. De forma a deixar todos colaboradores alinhados com o novo cenário da organização, o processo de comunicação interna foi intensificado, voltados para a diminuição dos “ruídos de comunicação” no processo de crise da organização.

Objetivando então alinhar todos os colaboradores da organização, foram intensificados os trabalhos de sensibilização sobre as políticas, valores e normas da organização. O ponto positivo foi uma melhora expressiva na comunicação interna, principalmente na divulgação dos objetivos estratégicos e resultados alcançados até a base operacional. Ações constantes para alinhamento de toda a base eram promovidas pela organização de forma a tranquilizar a equipe que permaneceu na organização e necessitou de um trabalho conjunto para retomada dos números e sobrevivência da organização.

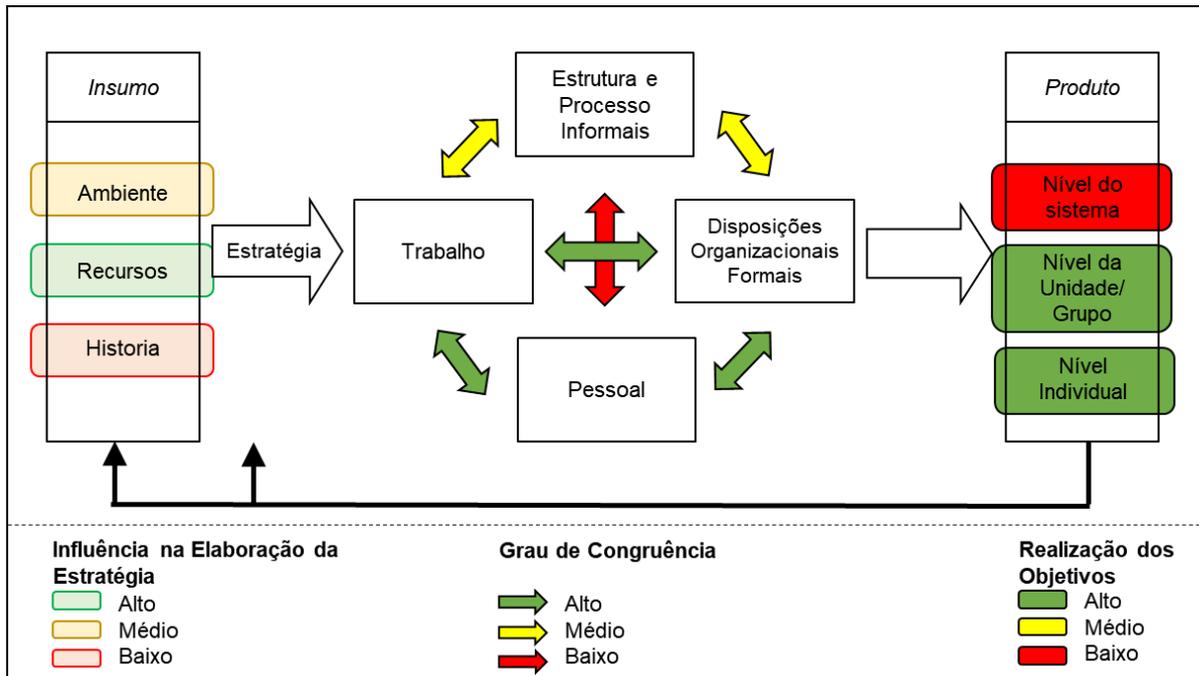
O ponto negativo foi o retorno à visão departamental das equipes. Mediante o cenário enfrentado, as equipes se fecharam em uma visão mais sistêmica atuando com configurações parecidas às apresentadas no primeiro ciclo. Nota-se que alguns dos entrevistados abordaram que os “setores não eram engajados” ou “eram, é meio que ‘inimigos’”.

Ao analisar as saídas no *Nível Individual* os indicadores tiveram uma expressiva melhora, muitos deles em reflexo do cenário de crise e redução que a organização passou. “Então ficou um clima muito pesado, é, as pessoas, eu acredito que elas começaram a produzir menos, inclusive. Né! Muito tenso” conforme dito pelo Entrevistado 2, porém, não foi este o reflexo. O índice de produtividade individual obteve um aumento chegando aos patamares de 80% até meados de 2015, última medição realizada uma vez que o departamento de gestão e acompanhamento de metas foi encerrado. Isto em decorrência da simplificação das atividades e diminuição de pessoas na equipe, o direcionamento das atividades era voltado de forma efetiva a apenas o que gerava resultado para a organização. Os índices de absenteísmo e *turnover* tiveram redução, a maior delas na rotatividade, que caiu para 3,32% a.a. desconsiderando os cortes de funcionários.

4.4.5 Arquitetura organizacional do crescimento

O período de 2014 a 2016, após análise dos *Insumos*, foi marcado pela grande influência da categoria *Recursos* onde o seu excesso no início do período ou sua escassez nos anos finais, de acordo com as categorias de análise, foi o direcionador das estratégias de ajuste da arquitetura da organização. O *Ambiente* foi um grande influenciador nas decisões da organização, principalmente em decorrência do cenário econômico e político, porém as demandas internas aliadas as do *Ambiente* foram os fatores impulsionadores da trajetória do item *História* da organização. Isso envolve as decisões por redução do portfólio dos produtos, encerramento de atividades de unidades, corte da estrutura de pessoas e funções, relações com clientes e fornecedores e mudança da estrutura de capital.

Figura 10 – Arquitetura da Crise - 2014 a 2016



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

O processo de formulação das estratégias retornou à responsabilidade do CEO, tanto para sua elaboração quanto para execução da estratégia e aprovação junto ao conselho administrativo, com um diferencial onde a alta gestão participava com os *inputs* necessários de forma a assumir os números perante o conselho de administração. Foi um ciclo que apresentou indícios de aprendizagem organizacional.

Então eu me lembro bastante ai, um negócio que pra mim foi muito importante que é, né, quando a gente chegou no início de 2016, é, o conselho começou muito a questionar porque que a gente não batia a meta, né! E a gente não batia meta, porque a meta estava errada. A meta estava superestimada na expectativa do quê que eu tinha de demanda do mercado e aí eu estava me planejando para viver num, num orçamento que era irreal, né! Então, quando a gente realmente colocou a carta na mesa e falou aqui: não tenha essa expectativa, a minha demanda é essa e a gente voltou pra essa demanda, nós voltamos a bater meta, nós voltamos a tá dentro dum cenário e voltamos a crescer ainda em cenário de crise, né! (Entrevistado 2)

Então, quando a gente conseguiu separar este conceito, do que que é realidade do que que é desejo aí sim nós começamos a acertar e aí foi criando aí um ciclo virtuoso que a gente tá sempre entregando aquilo que realmente nós estávamos... prometendo. Então, isso aí gerou um novo ambiente na reunião de conselho de administração, porque aí nós íamos levar, realmente, a questão que nós tínhamos, é... nos comprometido e aí gerou, realmente um ambiente melhor na empresa e de credibilidade como... de todas as partes. (Entrevistado 3)

Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1992) a capacidade da organização em obter e *insights* e transformar a experiência em aprendizado organizacional demonstra o poder de aprendizado através das falhas produtivas. A organização evidenciou relações das estratégias realizadas com o que foi aprendido e incorporou estes novos aprendizados em suas práticas diárias, muito em função da crise, mas que se realizou em um curto espaço de tempo.

No que tange aos componentes organizacionais as relações entre *Trabalho e Organização Formal*, e *Trabalho e Organização Informal* apresentaram melhoras em relação à medição anterior. Já as relações *Organização Informal e Pessoas*, e *Organização Informal e Organização Formal* apresentaram redução do seu grau de consonância. As saídas no *Nível Individual e Unidade/Grupo* apresentaram aumento na realização dos objetivos enquanto as saídas no *Nível do Sistema* apresentaram um baixo desempenho na realização dos objetivos.

4.5 Análise ao longo dos 11 anos

Em síntese, após levantamento e análise dos dados da pesquisa em todos os ciclos, se apresenta na Figura 11 um panorama das arquiteturas elaboradas pela empresa, evidenciando os principais tópicos em cada um dos ciclos apresentados.

Figura 11 – Arquitetura Organizacional ao longo dos 11 anos

CRESCIMENTO – 2005 A 2009		FUSÃO E AQUISIÇÃO – 2010 A 2013		CRISE – 2014 A 2016	
ENTRADAS					
HISTÓRIA	<ul style="list-style-type: none"> Grande volume de lançamentos de produtos; Sócios com perfil empreendedor e arrojados; Perfil de comportamento da empresa voltado para sistema de metas; Políticas e normas bem definidas, pouco divulgadas porém apenas alguns princípios mais internalizados entre os colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Lançamentos de novos produtos; Parcerias com grandes marcas internacionais; Entrada em novo segmento de bebidas e snacks; Aquisição de fábrica – mudança de negócio; Entrada do fundo de <i>private equity</i>; Perfil de comportamento da empresa meritocrático, porém com alta gestão de metas e indicadores em todos os níveis; Políticas e normas bem claras e difundidas entre toda organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Novo segmento de snacks; Revisão da estrutura econômico financeira; Ações para solvência financeira; Encerramento das atividades das fábricas; Redução do portfólio de produtos – descontinuidade de alguns; Redução do quadro funcional; Aumento da participação do fundo e ação ativa na gestão do negócio – entrada executivos e modificação da cultura organizacional; Perfil de comportamento da empresa meritocrático, porém controle somente nas principais contas; Políticas e normas bem claras e difundidas entre toda organização. 		
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Facilidade de entrada de novos concorrentes, porém sendo necessário investimentos altos - limitador; Empresa classificada como 3º player em bebidas energéticas em participação de mercado; Forte dependência de um número reduzido de fornecedores; Clientes restritos a nicho de mercado (produto de alto valor); Aumento da carga tributária de bebidas - grandes fabricantes com maiores possibilidades de incentivo fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa barreira de entrada de concorrentes, aumentando marcas e produtos regionais; Aumento da participação do mercado pela empresa em alguns segmentos e regiões; Busca por novas opções de fornecedores, porém, ainda em número reduzido para alguns segmentos; Alteração nos hábitos de consumo da população – aumento do consumo de bebidas saudáveis, sucos prontos e águas e diminuição do consumo de refrigerantes; Ascensão da classe C, aumento de renda da população – maior acesso aos produtos da empresa; Incentivo para aceleração da economia com leve redução do IPI para o setor de bebidas, porém ainda com carga tributária uma das mais altas do país; Políticas de Incentivo à exportação. 	<ul style="list-style-type: none"> Diminuição das concorrências regionais e marcas próprias – encerramento de empresas; Aumento da participação dos grandes players no mercado; Forte dependência de um número reduzido de fornecedores, devido ao portfólio final; Crise política; Desaceleração econômica com diminuição do PIB e renda per capita, aumento do desemprego, reduzindo o consumo dos produtos da empresa – foco da população para consumos de itens ligados à necessidade básica; Aumento da carga tributária de bebidas (IPI e PIS/COFINS); Forte aumento do dólar com variação cambial constante; Diminuição da concessão de crédito no mercado; Baixa entrada de investimentos estrangeiros. 		
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Empresa de característica paternalista; Aumento do quadro e funcionários e movimento de maior profissionalização dos colaboradores; Produção 100% terceirizada; Propriedade física: 3 filiais de venda, CD central (pulmão) + 2 CD's; Estrutura de Capital 100% dos sócios; Informações centralizadas na alta gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> Mudança na característica, saindo de paternalista para profissional; Aumento do quadro de funcionários com maior profissionalização; Produção terceirizada para alguns itens e própria para o novo segmento, atuando com modelo de produção em lotes; Propriedade física: Novas filiais de venda no NE e SU e ES e aquisição de fábricas em PA e MG; Estrutura de Capital com participação do fundo de investimento; Sistematização das informações, início de trabalho de acuracidade de dados; Movimento inicial de divulgação de informações internamente e transparência de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do quadro de funcionários no início, porém com corte de colaboradores no final; Encerramento da produção própria e retorno ao formato de 100% da Produção terceirizada; Propriedade física: Fechamento de todas as filiais inativas, encerramento dos CD's funcionando via operador logístico; fechamento das fábricas; Estrutura de Capital com aumento da participação do fundo, em função dos resultados não alcançados; Accessibilidade e visibilidade das informações. 		
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento do Faturamento Aumento da distribuição - logística e comercial; Crescer através de ações de marketing e aquisições; Aquisição de marcas com potencial de crescimento e sinérgicas ao portfólio; Atuação em novos segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento do Faturamento e Ebitda; Aumento da margem de contribuição dos produtos; Otimização logística; Redução de dívida Líquida; Aumento de <i>share</i> de mercado; Aumento da participação das marcas próprias nos resultados – novos produtos; Estratégias de canais; Melhoria da comunicação interna e gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento do Faturamento e Ebitda Redução dos custos; Aumento da margem de contribuição dos produtos; Otimização logística; Redução de dívida Líquida; Captação e recursos (Crédito); Novos produtos – marca própria (fábrica); Exportação; Estratégias de canais; Melhoria da comunicação interna e gestão de pessoas. 		
COMPONENTES ORGANIZACIONAIS					
TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> Falta de padronização dos processos, sendo realizados de forma personalizada (pessoas); Equipe com capacitação mediana para desenvolvimento das atividades; Informações faltantes ou sem acuracidade para a realização das tarefas; Investimentos restritos em treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Padronização de alguns processos e procedimentos, atendendo às necessidades da organização; Aumento da equipe com maior capacitação para desenvolvimento das atividades; Sistemas de Informações Gerenciais e dados com maior confiabilidade; Investimentos em treinamento pontuais para alta gestão e início do desenvolvimento da média liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> Simplificação de processos e diminuição de mão de obra; Time de alta gestão extremamente capacitado; Informações com maior acuracidade, porém Sistemas de apoio a decisão ineficientes (complexidade das informações trabalhadas); Investimentos em treinamento para média liderança e alguns treinamentos para o operacional. 		
PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> Perfil de colaboradores mais jovens, principalmente em decorrência do tipo de produtos trabalhados; Equipe com qualificação mediana - maior concentração de colaboradores sem formação superior; Idade média 33 anos; Maioria composta por homens; Estado civil predominante solteiros. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de colaboradores com perfil e maior experiência de mercado; Aumento da qualificação da equipe – mais colaboradores com formação superior e pós; Idade média 33 anos; Aumento da população de mulheres, porém maioria homens; Aumento da população de casados. 	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais com maior qualificação da equipe e experiência de mercado; Idade média 34 anos, porém alto volume até a faixa dos 30; Aumento da participação de mulheres nos cargos de liderança; Diminuição da população de casados. 		
ORGANIZAÇÃO FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura/ Organograma onde a base operacional com maior número de colaboradores, com acesso direto à alta gestão, pouca estrutura de média liderança; Estrutura Comercial com uma liderança nacional; Equipe com características operacionais, poucos com perfil de liderança; Inexistência de plano de cargos e salários; Sistema de metas e bonificações visto como complemento salarial (não como desafio). 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura/ Organograma com aumento da base de médias lideranças – nível gerencial – com reporte à alta gestão; Estrutura Comercial com lideranças regionais e gestores de marca; Equipe de liderança em desenvolvimento; Controle da equipe através de sistemas de metas e avaliação e desempenho; Plano de cargos e salários implantado para equipe comercial; Implantação de PPR (metas quantificáveis); Implantação de avaliação de desempenho; Desenvolvimento de PDI, porém não implantado com efetividade; Implantação de pesquisa de clima. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura/ Organograma com criação da base de diretorias e gerências no início. Redução significativa do quadro no final do período com ajuste do organograma -> extinção das gerências e redução as diretorias; Estrutura Comercial com lideranças regionais e extinção dos gestores de marca; Equipe de liderança desenvolvida; Extinção do sistema de metas em todos os níveis; PPR (metas simplificadas ao final do período); Avaliação de desempenho com feedback formal; Pesquisa de clima. 		
ORGANIZAÇÃO INFORMAL	<ul style="list-style-type: none"> Forte presença de lideranças informais; Relações intergrupo pouco existentes – relações mais setorizadas; Equipe sinérgica e com bom relacionamento fora da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Forte presença de lideranças informais com grande influência interna entre os colaboradores; Relações intergrupo com maior sinergia e interação fora dos setores; Equipe sinérgica e com bom relacionamento fora da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Forte liderança informal; Relações intergrupo retomaram aos setores; Aumento dos relacionamentos fora da organização. 		

CRESCIMENTO – 2005 A 2009		FUSÃO E AQUISIÇÃO – 2010 A 2013		CRISE – 2014 A 2016	
SAÍDAS					
INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotatividade da equipe (média 5,5% a.a.); Médio índice de absenteísmo; Alta produtividade da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento rotatividade da equipe (média 5,6% a.a.); Aumento do índice de absenteísmo; Médio índice de satisfação; Média produtividade da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Redução da rotatividade da equipe (média 3,32% a.a.); Diminuição do índice de absenteísmo retornando ao patamar médio; Médio índice de satisfação; Alta produtividade da equipe. 		
GRUPO/UNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> Clima organizacional com índice de respostas favoráveis de 69%; Cultura alinhada aos princípios a organização; Grupos com perfil colaborativo, porém com alguns conflitos existentes entre áreas; Comunicação não chegando de forma clara até a base operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Clima organizacional com índice de respostas favoráveis de 69%; Cultura difusa entre os princípios a organização e características culturais dos novos membros; Grupos com perfil colaborativo, porém com alguns conflitos existentes entre áreas; Melhoria da comunicação até a base operacional, mas ainda com pontos deficitários. 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura retornando aos princípios da organização; Grupos com perfil colaborativo aumentando a sinergia e perfil colaborativo entre áreas; Comunicação até a base operacional em formato claro porém necessitando de melhorias pontuais. 		
SISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos objetivos comerciais e novos produtos com entrada em novo segmento de mercado; Cumprimento parcial dos objetivos operacionais e crescimento de portfólio. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos objetivos comerciais e entrada em novo segmento de mercado; Cumprimento parcial dos objetivos logísticos, resultado, crescimento de mercado, estratégia de canais; Não cumprimento dos objetivos financeiros, participação das marcas próprias (novos produtos). 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos objetivos de margem por produto e exportação; Cumprimento parcial dos objetivos de faturamento, redução de custos, captação de recursos, parcerias para novos produtos e internacionais, gestão de pessoas; Não cumprimento dos objetivos de resultados, financeiros, novos produtos (fábrica). 		

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

O panorama geral dos 3 (três) ciclos apresentou características muito semelhantes em alguns dos componentes analisados conforme o modelo. No tocante aos *Insumos* não foram todos os componentes considerados pela organização para configuração de suas estratégias e tomadas de decisão em relação aos ajustes organizacionais. O item *Recursos* foi um dos insumos mais trabalhados para este processo, direcionando assim os ajustes da organização, seja de expansão e crescimento, seja de retração. Uma vez que o direcionamento para os ajustes levou em menor proporção as considerações fornecidas pelo *Ambiente* e pela *História* eles proporcionaram um cenário de ambiguidade, ora como facilitadores em períodos de estruturação para o crescimento e cenário de fusão e aquisição, ora dificultado nos momentos de crise.

Apesar do fator tecnologia, com a mudança do negócio da organização, ter sido um direcionador para as estratégias da organização, não foi ele quem efetivamente proporcionou o crescimento da organização e a complexidade na realização das tarefas, em estrutura e capacidade. A diferenciação e a formalização da estrutura se deram mais em função da complexidade do negócio. À medida que a diversidade aumentava, também contribuía para o aumento das especializações internas, cooperando desta forma para o aumento do tamanho da organização (HALL, 1984).

Um ponto que se observou entre todos os períodos foi a parte legal/tributos. Esta foi uma das maiores demandas do *Ambiente*, que atuava como fator de retração e crescimento, não era tratada com relevância proporcional ao quanto impactava nos negócios da organização, no que se refere à parte regulatória dependente do governo. Poucas eram as iniciativas junto aos órgãos regulatórios e somente ao final do terceiro ciclo que esta conta começou a deter a atenção merecida, uma vez que quase 28% do faturamento referiam-se aos impostos pagos pela organização. Identifica-se que não existia uma estrutura de pessoas ou procedimentos extremamente focados em trabalhar o planejamento desta parte do negócio.

Segundo Starec, Gomes e Chaves (2006) descrevendo o ambiente competitivo consegue-se prospectar o ambiente futuro, identificando suas fraquezas e formas de compensação, de forma a possibilitar o ajuste da estratégia às mudanças do ambiente. Em cada um dos momentos, a organização levou em consideração apenas as informações que eram de relevância para atender as demandas internas, seja de crescimento, de entrada em novos segmentos, de novos negócios, de retração. Parte destes *inputs*, conforme descrito em cada um dos ciclos, subsidiou as informações para tomada de decisão em relação aos ajustes da arquitetura organizacional. Isto demonstra que adaptação da organização às contingências do ambiente não foi analisada e pode ter favorecido desajustes no processo de estratégia de alterações na arquitetura organizacional (PUNG; HICKSON, 2004).

O processo de crescimento, de fusões e aquisições da organização refletiu no aumento do quadro de funcionários. A busca por profissionalização e adequação dos processos organizacionais também gerou aumentos de rotatividade de colaboradores. O primeiro ciclo foi marcado por um crescimento orgânico, adequação de quadros e funções conforme demanda de atividades e de entregas pela organização. A partir do segundo ciclo a organização se deparou com uma série de fatores novos que incorreram no desajuste de sua estrutura de pessoas.

De acordo com Andrews *et al.* (2009) o gerenciamento estratégico é cada vez mais identificado como um dos principais meios de aumento do desempenho

organizacional. A organização enxergava a necessidade de se implantar sistema de elaboração de estratégias e um gerenciamento eficiente destas. Toda a organização vislumbrava o seu potencial de crescimento, que poderia mudar de patamar. As pessoas viam que existia a oportunidade de crescimento, mas faltava um entendimento claro de para onde ir.

Em grande parte dos anos era claro o potencial de crescimento e as expectativas dos colaboradores; porém, o entendimento claro deste direcionamento foi se tornando ineficiente. Isso porque no início da operação a empresa era conduzida apenas pelo atual presidente e, com a entrada de novos sócios no negócio, foram criados caminhos diferentes por cada um, resultando em uma grande perda de energia em tentar alinhar as direções que cada um enxergava para o negócio (subdireções).

À medida que os ambientes de negócios se tornam mais complexos e as organizações acham necessário se concentrar simultaneamente em diversos objetivos estratégicos, os projetos de matrizes se tornam cada vez mais populares. Mas eles, também, envolvem *trade-offs*; Embora atraentes no papel, eles são consideravelmente mais difíceis de gerenciar do que arranjos de agrupamento mais simples e tradicionais. (NADLER; TUSHMAN; NADLER, 1997)

Faltava uma visão única/entendimento do que a empresa ia ser. Surgiram outras estratégias dentro da organização. No primeiro ciclo principalmente, cada sócio queria colocar um projeto dentro da empresa, a cultura única de austeridade e custo baixo foi dando espaço para subculturas, de acordo com o interesse e direcionamento de cada sócio. O que antes era uma premissa de primeiro trazer a receita para depois trazer o custo se inverteu:

E aí a partir de julho de 2017 foi o primeiro mês que a gente deu o Ebitda positivo depois de um longo... um longo inverno aí. E eu me lembro que uma das... uma das reuniões que a nós tivemos que foi... que foi realmente o divisor de água pra essa... pra essa decisão foi a... a... a gente tinha uma falsa ilusão sempre de colocar um orçamento mensal, é, acima daquilo que de fato que a empresa tinha capacidade de entregar. (Entrevistado 3)

Em qualquer situação organizacional, a resolução de problemas envolve a coleta de informações sobre o problema, a interpretação dessa informação para determinar

tipos e causas de problemas específicos e o desenvolvimento de planos de ação em conformidade. Os modelos que os indivíduos utilizam influenciam o tipo de dados que eles coletam e o tipo que eles ignoram (NADLER; TUSHMAN; NADLER, 1997).

Pode-se observar que a organização confundiu o seu objetivo com os recursos disponíveis para realização do seu propósito. Com isso, em alguns momentos, estratégias com foco de resolução de demandas internas se sobressaíram à resolução de problemas decorrentes dos *inputs* fornecidos pelas entradas. A falta de um diagnóstico preliminar dos obstáculos que impedem a realização dos objetivos estratégicos da organização pode se mostrar como um dos pontos chave no processo de formulação dos objetivos estratégicos. Os dados de mercado eram fornecidos como *inputs* para suposições, sem maior estudo e aprofundamento para definições das estratégias da organização. Surgiam conjuntos de ações sem real análise do potencial de impacto na organização como um todo. Desta forma suporta sugerir que os ajustes estratégicos realizados na arquitetura em todos os ciclos não revelaram consonância com as demandas do ambiente.

Estudos sobre o processo de formulação estratégica em pequenas empresas sugerem que ele fornece uma estrutura para a tomada de decisões. Os gerentes por sua vez têm uma visão de longo prazo e a alta gestão consegue ter uma visão mais generalista e menos operacional. “Planejamento estratégico promove o pensamento de longo alcance, reduz o foco em detalhes operacionais e fornece um meio estruturado para identificar e avaliar alternativas estratégicas, o que melhora o desempenho da empresa” (SCHWENK; SHRADER, 1993).

Em suma, algumas dessas mudanças são respostas ao estresse e à aprendizagem intraorganizacional. Organizações evoluem através de ciclos de mudança incremental pontuadas por períodos turbulentos de desequilíbrio, que exigem mudanças radicais ou descontínuas. A capacidade da organização em entender seu meio ambiente e fazer os tipos corretos de mudanças estratégicas no ponto apropriado do ciclo determinará sua força competitiva. As pressões advindas do ambiente para empresas em cenários dinâmicos forçam às organizações simultaneamente: competir, inovar e

encontrar formas criativas de ajustarem suas arquiteturas (NADLER; TUSHMAN, 1999; STARBUCK, 1976).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo analisar os ajustes realizados na arquitetura organizacional de uma empresa mineira do setor de bebidas em decorrência das diversas interações simultâneas de fatores contingenciais.

Foi realizada uma pesquisa descritiva através de um estudo de caso com a BEBE Bebidas e Alimentos analisando ao longo de 11 anos o quão fatores contingenciais como insumos (ambiente, recursos e história), estratégia e componentes organizacionais (estrutura – organização formal e informal, trabalho e pessoas) influenciaram a decisão da empresa por realizar mudanças na arquitetura organizacional. O modelo proposto por Nadler e Tushman (1980) denominado por Modelo Congruente de Comportamento Organizacional embasou os estudos.

Subsidiados pelo modelo e pelas categorias de análises elencadas no Capítulo 3, foram realizadas análises nos dados da organização. De forma a suportar os resultados obtidos através destes dados, foram realizadas 8 (oito) entrevistas semiestruturadas com gestores da organização (presidente, membro do conselho, diretores e gerentes) além de observação direta. As questões abordadas nas entrevistas foram elaboradas após a construção das arquiteturas. O objetivo consistia na confirmação e no auxílio dos resultados obtidos através das análises realizadas sobre cada uma das arquiteturas elaboradas.

Os dados mostram que o processo histórico da organização foi um fator determinante para identificar quais foram as características e os parâmetros utilizados no *design* da organização e nas decisões para elaboração de cada uma de suas arquiteturas, além de auxiliar na identificação das transformações necessárias para alcance do desempenho esperado pela organização. Além disso, a organização apresentou posturas e atitudes proativas em relação às mudanças, abandonando, a partir de meados do primeiro ciclo, uma postura reativa para adaptação aos cenários.

Os insumos não foram trabalhados em sua totalidade de forma a subsidiar todas as tomadas de decisão relacionadas aos ajustes de sua arquitetura. Uma vez que os atendimentos às demandas internas se sobressaíam, a visão de ambiente exógeno teve menor incidência, sendo considerada apenas em 1 (um) dos ciclos analisados. Por sua vez os recursos exerceram maior pressão sobre a definição das configurações estruturais das arquiteturas. Por consequência, os ajustes realizados nos componentes organizacionais subsidiados por estas entradas causaram desajustes nas arquiteturas do ciclo 2 (dois) e ciclo 3 (três), sendo a junção destes fatores o reflexo das saídas em cada um dos ciclos.

Conjunturas problemáticas estão apresentando novos desafios para a gestão das organizações e também para a gestão dos recursos humanos, em decorrência do aumento da complexidade das atividades, dos processos e das relações de trabalho. Mediante o exposto conseguem-se observar alguns pontos importantes, ao analisar todas as arquiteturas conjuntamente.

A primeira observação é que, considerando os componentes organizacionais, os períodos que apresentaram maior congruência entre *Pessoas, Trabalho e Organização Formal* e menor congruência entre *Pessoas e Organização Informal* foram os que apresentaram maior realização dos objetivos nas saídas *Individual* e de *Unidade/Grupo*. Podemos inferir que a criação de oportunidades para ação e as limitações para esta ação, que podem ser caracterizadas pela modelagem do comportamento criado pela estrutura formal, pelas tarefas desempenhadas e pela satisfação das necessidades humanas, conduzem desempenhos e resultados favoráveis à organização, também decorrente das práticas de incentivos e políticas associadas a esta arquitetura.

A segunda observação foi que arquiteturas que levaram maior consideração das demandas do *Ambiente* e dos *Recursos* no processo de formulação das estratégias apresentaram maior o grau de congruência dos componentes organizacionais. As organizações devem ser capazes de compreender os insumos com os quais o sistema

tem que trabalhar: “organizações prósperas podem falhar se não reagirem às mudanças do ambiente” (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1992).

A terceira observação e um ponto de suma importância está entre o processo de formulação da estratégia e sua execução. A organização apresentou falhas na congruência destas etapas, que podem ter ocorrido em decorrência de não considerar todos os *inputs* fornecidos à organização para o seu processo de formulação estratégica. Por um lado, a formulação de estratégias refere-se ao processo de definição da sua direção e alcance geral de longo prazo, à forma como uma empresa cria valor através da configuração de suas atividades e recursos. A implementação da estratégia já se encontra no processo de transformar a estratégia em ação e monitorar e avaliar os resultados. Uma vez que os conceitos se apresentam de forma diferenciada, trata-se de ações interdependentes, que não apresentaram tratativas específicas e adequadas para cada uma das pontas (GIMBERT; BISBE; MENDOZA, 2010).

Organizações elaboram suas estratégias direcionando-se ao mercado em que desejam atuar, à tecnologia que pretendem implementar e todo seu portfólio de investimentos é direcionado para alcançar estes mercados de uma forma rentável e sustentável. Entretanto, entradas de capital, definições de estratégias, elaboração da sua estrutura focada para estes investimentos não significam que a organização conseguirá inovar e se adaptar de maneira sustentável. Foco somente em uma das vertentes – externa ou interna – do ambiente, em muitas das vezes, não conseguem apoiar a estratégia definida.

O processo de reestruturação de arquiteturas é um desafio interessante principalmente para empresas que passam por processos de fusão e aquisição. A administração deste processo de transição e integração pode influenciar de forma desproporcional a eficiência e o desempenho da organização. Uma vez que não se realiza um diagnóstico anterior procurando identificar de forma clara os pontos de incremento estratégico e de tensão e, principalmente, o ritmo desta integração, os resultados podem ser abaixo do esperado ou incorrerem em falhas no processo.

O fator *Cultura Organizacional* que era tratado apenas com um dos itens de análise das *Saídas* surgiu com fator de interferência nos ciclos 2 (dois) e 3 (três), revelando que existem diferenças em mudar a organização formal e mudar a organização informal. Na verdade, a organização formal é construída e ajustada, já a organização informal é “plantada e cultivada”. A forma como cada uma delas é tratada pela organização refletirá diretamente no grau de congruência entre os componentes organizacionais (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992; SCHEIN, 2009).

Para a organização cabe como sugestão uma revisão no processo de formulação das estratégias, seja na forma de tratamento dos dados e *inputs* fornecidos, seja com o alinhamento das expectativas da organização. Aliada a este processo de formulação se recomenda também a revisão do processo de análise e implementação das estratégias, garantido assim tempo hábil e informações necessárias para tomada de decisão com maior velocidade, assim que sinalizados desvios pela organização. Como informação adicional convém ressaltar que a aprendizagem organizacional proporcionada é percebida por todos os colaboradores que participaram do estudo. Além disso o grau de comprometimento e motivação da equipe com a “saúde” da organização são percebidos de forma positiva e podem ser direcionados para alcance dos objetivos presentes e futuros.

Desta forma se deixa como sugestão para futuras pesquisas considerar a influência da *Cultura Organizacional* nos ajustes e nas entradas da organização, ou a cultura como um componente organizacional no modelo apresentado. Complementar a este item também se sugere uma análise quantitativa de forma a quantificar os fatores que causam maior impacto nos ajustes e mudanças de uma arquitetura organizacional e se possível compará-las a organização de mesmo porte e/ou segmento de atuação.

Em síntese o desafio da organização consiste em projetar arquiteturas organizacionais flexíveis e adaptativas, de forma que permita desempenho efetivo na incerteza em um contexto mais amplo de mudança contínua. Pode-se considerar que os resultados das análises foram apresentados de forma consistente, mediante o grande volume de dados cedidos pela organização e trabalhados na pesquisa,

reforçando a importância de se estudar os ajustes organizacionais e os impactos em seus resultados.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R. *et al.* Spillovers Across Organizational Architectures: The Role of Prior Resource Allocation and Communication in Post-Acquisition Coordination Outcomes. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 710-733, 2012.

ALKHAFAJI, A. F. **Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment.** New York: The Haworth Press, 2003.

ANDREWS, *et al.* Strategy Formulation, Strategy Content and Performance: An Empirical Analysis. **Public Management Review**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2009.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. **Administrative science quarterly**, v. 28, p. 245-273, 1983.

BEHNKEN, S. P. Gestão estratégica de RH. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 15, p. 231-241.

BOND, B. J.; HAJJAR, L. M. Measuring Congruence Between Property Crime Problems and Response Strategies: Enhancing the Problem-Solving Process. **Police Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 323-338, 2013.

BRICKLEY, J. A.; SMITH, C. W.; ZIMMERMAN, J. L. **Managerial Economics and Organizational Architecture.** 3. ed. New York: MacGraw-Hill, 2004.

BRICKLEY, J. A.; SMITH, C. W.; ZIMMERMAN, J. L. The Economics of Organizational Architecture. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 8, n. 2, p. 19-31, 1995.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovations.** London: Tavistock, 1968.

BURTON, R. M. **Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application.** 2. ed. [S.l.]: Klumer Academic Publishers, 1998.

CAMARGOS, M. A. D.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CECI, F.; MASCIARELLI, F.; PRENCIPE, A. Hanges in Organizational Architecture: Aspiration Levels, Performance Gaps and Organizational Change. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 13, n. 1, p. 1650002 (21), 2016.

CERVIERI JÚNIOR, *et al.* O setor de bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 40, p. 93-129, set. 2014.

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

CHANDLER, A. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHILD, J. Predicting and Understanding Organization Structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 168-185, jun. 1973.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE CASTRO, M. R. *et al.* Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 3, p. 314-328, mai./jun. 2015.

DONALDSON, L. Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defence of Contingency Theory. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 1, p. 1-24, jan. 1987.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, 1998. p. 105-133.

FAGUNDES, J. A. *et al.* Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão e Regionalidade**, v. 26, n. 78, p. 52-63, set./dez. 2010.

FERNANDINO, Jaelton Avelar; OLIVEIRA, Janete Lara de. Arquiteturas Organizacionais para a Área de P&D em Empresas do Setor Elétrico Brasileiro/Organizational Architectures for R&D in Brazilian Electrical Companies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1073, 2010

FJELDSTAD, Ø. D. *et al.* The Architecture of Collaboration. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 734-750, 2012.

FJELDSTAD, Ø. D.; SNOW, C. C. Business Models and Organization Design. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 32-39, fev. 2017.

GALBRAITH, J. R. **Designing organizations**: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

GALBRAITH, J. R. **Designing organizations**: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

GALBRAITH, J. R.; NATHANSON, D. A. **Strategy Implementation**: The Role of Structure and Process. New York: West Publishing, 1978.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMBERT; BISBE; MENDOZA. The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. **Long Range Planning**, v. 43, n. 4, p. 477-497, 2010.

HALL, D. J.; SAIAS, M. A. Strategy Follows Structure. **Strategic Management Journal**, Provence, v. 1, n. 2, p. 149-163, abr./jun. 1986.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HATCH, M. J. **Organization Theory**: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. [S.l.]: Oxford University Press, 1997.

JELINEK, M. Technology, Organizations, and Contingency. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 1, p. 17-26, 1977.

JERMIER, H. *et al.* Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture. **Organization Science**, v. 2, n. 2, p. 170-194, mai. 1991.

KARIM, S.; WILLIAMS, C. Structural Knowledge: How Executive Experience with Structural Composition Affects Intrafirm Mobility and Unit Reconfiguration. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 681-709, 2012.

KATES, A.; GALBRAITH, J. R. **Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.

MILES, R. E. *et al.* Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, jul. 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; PFEFFER, J. Organization-Environment: Concepts and Issues. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 13, n. 3, p. 244-264, 1974.

MILGROM, P.; ROBETS, J. Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing. **Journal of Accounting and Economics**, v. 19, n. 2, p. 179-208, 1995.

MILLIKEN, F. J. Three Type of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MILLIKEN, F. J. Perceiving and Interpreting Environment Changes: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 42-63, 1990.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, . Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 160-197, June 1985.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. [S.l.]: Jossey-Bass, 1992.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2, p. 35-51, 1980.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 1, p. 45-60, 1999.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L.; NADLER, M. B. **Competing by Design: the Power of Organizational Architecture**. New York: Oxford University Press, 1997.

ORLIKOWSKI, W. J. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 398-427, ago. 1992.

OTLVELRE-CESTRO, G. A. D.; LIMA, G. B. D. C.; VEIGA, M. R. M. D. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, p. 194-208, abr. 1967.

PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J. **New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects**. New York: Oxford University Press, 1997.

PUNG, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWENK, C. R.; SHRADER, B. Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 3, p. 53-64, 1993.

SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

SIBONY, O.; LOVALLO, D.; POWELL, T. P. Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. **California Management Review**, Califórnia, v. 59, n. 3, p. 5-21, 2017.

STARBUCK, W. H. Organizations and Their Environments. In: DUNNETTE, M. D. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. [S.l.]: [s.n.], 1976. Cap. 25, p. 1069-1123.

TRIST, E.; MURRAY, H. **The social engagement of social science**, Vol. 2: The Socio-Technical Perspective. Philadelphia: University of Philadelphia Press, 1993..

TEH, Chang C. A influência das tensões ambidestras na arquitetura organizacional para inovação: estudo de casos em empresas brasileiras da indústria de transformação. 2014. 241f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Departamento de engenharia de produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014

TURNER, K. L.; MAKHIJA, M. V. The Role of Individuals in the Information Processing Perspective. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 661-680, 2012.

WEICK, K. E.; DAFT, R. L. The Effectiveness of Interpretation Systems. In: CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. **Organizational Effectiveness: a Comparison of Multiple Models**. San Diego: Academic Press, 1983.

WOODWARD, J. **Management and Technology**. London: H. M. Stationary Office, 1958.

WOODWARD, J. **Industrial Organization: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 1965.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome:

Cargo:

Tempo na empresa:

- 1) Com base na análise apresentada (Figura 11), o período até 2009 foi um período marcado por montar a estrutura, como você viu isso acontecendo?
- 2) Como foi vivenciado este processo de estruturação pela empresa?
- 3) Esta estruturação ocorreu conforme descrevemos?
- 4) Quais as dificuldades encontradas neste momento?
- 5) Como se deu o processo de elaboração das estratégias neste período?
- 6) Você considera que as estratégias apresentadas foram alcançadas?
- 7) Com base na análise, o período até 2013 foi um período de fusão e aquisição de empresas, estruturação para esta junção, como você viu isso acontecendo?
- 8) Como foi vivenciado este processo das aquisições pela empresa?
- 9) Esta estruturação ocorreu conforme descrevemos?
- 10) Quais as dificuldades encontradas neste momento?
- 11) Como se deu o processo de elaboração das estratégias neste período?
- 12) Você considera que as estratégias apresentadas foram alcançadas?
- 13) Com base na análise, o período até 2016 foi um período recessão, como você viu isso acontecendo?
- 14) Como foram vivenciados os cortes na empresa (como isso afetou, quais as dificuldades que a empresa teve neste período)?
- 15) Esta estruturação ocorreu conforme descrevemos?
- 16) Quais as dificuldades encontradas neste momento?
- 17) Como se deu o processo de elaboração das estratégias neste período?
- 18) Você considera que as estratégias apresentadas foram alcançadas?
- 19) No âmbito geral, você considera que os arranjos organizacionais (estrutura) foram os mais adequados para cada momento? Por que e o que faria diferente?
- 20) A estrutura informal você acredita que auxiliou ou dificultou, em cada um dos períodos?