

# O EFEITO MODERADOR DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DA INCERTEZA AMBIENTAL NA RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA E IMPLEMENTAÇÃO

*THE MODERATOR EFFECT OF BUSINESS STRATEGY AND ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY  
IN THE RELATIONSHIP BETWEEN STRUCTURE AND IMPLEMENTATION*

## **EDUARDO VARGAS<sup>1</sup>**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
ed.vargas1410@gmail.com

## **GUILHERME TREZ<sup>1</sup>**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
gtrez@unisinos.br

### **RESUMO**

São crescentes os estudos sobre implementação da estratégia dada a sua importância para que a empresa alcance vantagem competitiva. Porém, existe a necessidade de se compreender com mais aprofundamento os requisitos para a implementação bem sucedida da estratégia no varejo. Há espaço na literatura no campo da estratégia de varejo para um melhor entendimento da relação entre estrutura, implementação e desempenho organizacional nesse setor. A literatura da área de estratégia apresenta diversos estudos que analisam a relação entre estrutura organizacional e implementação. Há, contudo, aspectos a se compreender nessa relação, um deles se refere às dimensões que podem moderar essa relação. Este estudo entra nessa discussão teórica, analisando a influência da estratégia de negócio e da incerteza ambiental moderando a relação entre estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Além disso, este estudo se propõe a compreender como essas relações se manifestam no contexto do varejo de alimentação fora do lar. Neste sentido, a presente pesquisa, através de uma *survey* do tipo corte-transversal, avalia empiricamente o efeito contingencial da estratégia de negócio na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia de marketing. Para isso, foram considerados 171 questionários coletados junto a empresas de pequeno porte do setor varejista de alimentação fora do lar. Os resultados do levantamento demonstraram que a descentralização da estrutura organizacional influencia positivamente a implementação da estratégia, assim como, confirmou-se que a formalização influencia negativamente a implementação da estratégia. Além disso, os resultados encontrados indicaram que a estratégia de negócio modera a relação entre estrutura e implementação.

**Palavras-chave:** implementação da estratégia, estrutura organizacional, desempenho.

### **ABSTRACT**

Studies on implementation of the strategy given its importance for the company to achieve competitive advantage are increasing. However, there is a need to understand with more depth the requirements for the successful implementation of the strategy in retail. There is room in the

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Av. Unisinos, 950, Cristo Rei, 93022-750, São Leopoldo, RS, Brasil.

literature in the field of retail strategy to better understand the relationship between structure, implementation, and organizational performance in this sector. The literature of the strategy area features several studies that examine the relationship between organizational structure and implementation. There are however ways to understand this relationship, one refers to dimensions that can moderate this relationship. This study goes into this theoretical discussion, analyzing the influence of business strategy and environmental uncertainty moderating the relationship between organizational structure and strategy implementation. In addition, this study aims to understand how these relations are manifested in the power retail environment outside the home. In this sense, this research through a survey of the cut cross-sectional empirically evaluates the contingent effect of business strategy on the relationship between organizational structure and implementation of the marketing strategy. For this, they considered 171 questionnaires collected from small businesses in the retail sector of food outside the home. The survey results showed that the decentralization of the organizational structure positively influence the implementation of the strategy, as it was confirmed that the formalization negatively influences the implementation of the strategy. Furthermore, the results indicate that the business strategy moderates the relationship between structure and implementation.

**Keywords:** strategy implementation, organizational structure, performance.

## INTRODUÇÃO

Em busca de um melhor desempenho adequar a estrutura organizacional a um contexto ambiental marcado por significativas e constantes mudanças tem sido um grande desafio para as empresas. De um ambiente de mudança incremental para a mudança descontínua, de produtos com ciclo de vida longo para ciclo de vida curto, de clientes fiéis para clientes infiéis, da baixa competição para alta competição, ajudam a caracterizar o cenário mais dinâmico e complexo no qual as empresas competem. Esse estudo, parte da premissa de que o ambiente mercadológico atual é marcado pela complexidade, instabilidade e dinamismo. Assim, a imposição de vários e novos desafios, típicos de um ambiente mercadológico mais competitivo, acentua os questionamentos sobre como criar e entregar valor ao cliente exigindo que as empresas continuamente procurem ajustar sua estrutura organizacional de forma que a empresa possa implementar estratégias de negócio que as permitam gerar maior valor econômico do que os competidores e conseqüentemente obter vantagem competitiva. A estratégia de negócio define a maneira pela qual a empresa compete em uma indústria ou mercado específico (Walker Jr e Ruekert, 1987) e está refletida no padrão das decisões que um negócio toma para alcançar vantagem competitiva (Slater *et al.*, 2010a). A implementação da estratégia é definida como a comunicação, interpretação, adoção e promulgação de planos estratégicos (Noble, 1999).

A execução da estratégia irá emergir como uma das fontes críticas de vantagem sustentável no século XXI (Bigler, 2001) e essa é uma capacidade que pode ajudar a explicar porque algumas empresas têm desempenho superior a outras

já que essa continua sendo uma questão central no campo da administração estratégica. O problema com o baixo desempenho normalmente não é com o planejamento, mas com a execução. Isto é, estratégias frequentemente não são implementadas com sucesso. Há uma ampla discussão na literatura pontuando que fazer a estratégia funcionar é mais difícil que elaborar a estratégia (Hrebiniak, 2013). Neste estudo os termos execução e implementação da estratégia poderão ser utilizados com o mesmo significado. Para Hrebiniak (2006), a escolha da estrutura organizacional é vital para a implementação da estratégia. Dentre vários fatores que exercem influência na implementação da estratégia, estudados na literatura, como o consenso estratégico, a liderança e estilos de implementação, os processos de comunicação e interação, os mecanismos de controle, entre outros, este estudo irá se concentrar nas questões relacionadas a estrutura organizacional. A importância dessa perspectiva é corroborada de Villar e Walters (2017) que, ao analisarem as diferentes concepções de estratégia nas diversas vertentes teóricas do campo, identificam aspectos ligados à perspectiva estrutural explicitamente manifestadas na maior parte dessas vertentes.

Tendo por base que o ambiente competitivo é marcado por mudanças no ambiente e uma das principais características do ambiente é o seu grau de incerteza, este estudo tem como pilar de sustentação a teoria contingencial. Em contraposição à abordagem clássica que defendia a existência da melhor estrutura, a teoria contingencial estabelece que não existe uma estrutura organizacional única que seja altamente adequada para todas as organizações. Seguindo essa linha de pensamento cada contexto requer uma estrutura organizacional específica. Assim, a teoria da contingência tem como premissa

fundamental que a seleção de uma estrutura organizacional adequada ao ambiente leva a um maior desempenho (Van De Ven e Drazin, 1985; Walker Jr e Ruekert, 1987). Portanto, para obter maior desempenho a empresa precisa adequar sua estrutura aos seus fatores contingências e conseqüentemente ao seu ambiente, pontos em que se necessita maiores estudos em função da dinamicidade do contexto e das influências institucionais, especialmente quando se trata de mercados emergentes (Fedato *et al.*, 2017).

Considerando que a implementação ineficaz pode inviabilizar a empresa (Pryor *et al.*, 2007) o presente estudo, no contexto de um mercado emergente como o Brasil, justifica-se pelo aprofundamento do conhecimento no campo da implementação da estratégia que estuda os fenômenos associados a relação existente entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia e também pretende trazer contribuições gerenciais auxiliando os gestores do varejo no entendimento mais claro das relações existentes entre as variáveis pesquisadas para o sucesso da implementação da estratégia.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa *survey* com varejistas do setor de alimentação fora do Rio Grande do Sul. Foram contempladas empresas de micro e pequeno portes, totalizando uma amostra de 171 casos válidos. Um questionário estruturado, com escalas previamente validadas foi aplicado por telefone junto ao público diretivo nessas empresas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa inicia com a revisão da literatura em implementação da estratégia, estrutura organizacional, estratégia de negócio, incerteza ambiental e desempenho. Nessa seção também são apresentados o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa.

### IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Sem a efetiva implementação, nenhuma estratégia de negócio pode ter sucesso (Hrebiniak, 2006). A implementação é uma série de medidas tomadas pelos agentes organizacionais responsáveis pelo processo de mudança planejada para obter a observância necessária para instalar as mudanças (Nutt, 1986). O processo de desenvolvimento da organização, entre outras coisas, passa pela introdução de novos processos, melhoria de processos existentes, aprimoramento de rotinas, desenvolvimento de novas tecnologias, criação de uma cultura de inconformismo onde tudo pode e deve ser melhorado, sempre. Assim, gerentes usam a implementação para fazer mudanças planejadas nas organizações através da criação de ambientes em que as mudanças possam sobreviver e criar raízes. Mudanças planejadas são propostas de ação que alteram as práticas organizacionais (Nutt, 1986). Considerando que questões associadas à implementação da estratégia ganham importância e podem ser fonte de vantagem competitiva, estudos têm

sido desenvolvidos no campo da implementação da estratégia e ao longo dos anos duas dimensões de estudo se tornaram dominantes conforme destaca Noble (1999) ao realizar uma ampla revisão da literatura no campo da implementação da estratégia. Esse estudo, foi atualizado por Fedato *et al.* (2017) que estabelecem conexões das perspectivas de implementação com dimensões institucionais de países emergentes. A relação entre as dimensões estratégicas e contextos institucionais como o brasileiro indica a necessidade de aprofundamento da compreensão do efeito da incerteza ambiental na relação entre estrutura e implementação.

A primeira dimensão estuda a implementação através da visão estrutural e a segunda através da visão de processos interpessoais. A visão estrutural se propõe estudar os efeitos da estrutura organizacional e dos mecanismos de controle no processo de implementação e resultados. Já a visão de processos interpessoais estuda questões relacionadas ao consenso estratégico, comportamento estratégico autônomo, processos difusos, liderança e estilos de implementação, comunicação e processos de interação (Noble, 1999). Uma terceira dimensão foi adicionada por Noble e Mokwa (1999) que é a visão de processos individuais dando ênfase a cognição, papéis organizacionais e comprometimento. A dimensão individual relaciona as questões pessoais com a implementação da estratégia. Apesar de existirem vários pontos de vista existentes em relação ao que é necessário para a implementação bem sucedida da estratégia, talvez a perspectiva mais influente é que o sucesso do negócio requer um ajuste entre a estratégia e a estrutura organizacional (Slater *et al.*, 2010a). Este estudo adota a abordagem estrutural e se concentra em avaliar as implicações das características da estrutura organizacional para a implementação da estratégia.

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Keats e O'Neill (2001) a estrutura organizacional específica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa. A estrutura organizacional estabelece a maneira pela qual as decisões são feitas e como o trabalho é coordenado (Slater *et al.*, 2010a). A estrutura organizacional dá vida e sustentação para a organização, viabiliza que as atividades sejam exercidas e coordenadas, contribui para diferenciar a empresa e suportar atividades ligadas a execução da estratégia e busca da vantagem competitiva. Este estudo adota o conceito de Ranson *et al.* (1980) no qual a estrutura organizacional consiste em uma relação dinâmica entre o arcabouço estrutural e os padrões de interação. As normas e procedimentos padronizados e as posições ocupadas pelas pessoas na estrutura organizacional formam o arcabouço estrutural. Já os padrões de interação são formados pelas relações sociais formais e informais entre os membros da organização. A estrutura organizacional possui três características básicas, centralização, formalização e es-

pecialização, que tem ampla aceitação no campo de pesquisa (Lee *et al.*, 2015) e que influenciam a comunicação, a coordenação e a tomada de decisão que são fundamentais para a implementação da estratégia.

**Centralização:** envolve o locus de autoridade para tomar decisões nas organizações. Se, por exemplo, o poder de tomar decisões é exercido por uma ou poucas pessoas, a estrutura é considerada centralizada (Dalton *et al.*, 1980). A centralização refere-se ao fato de o poder de decisão estar intimamente mantido pela alta gerência ou ser delegado a gerentes de nível médio e baixo (Olson *et al.*, 2005b). Com base na literatura a principal característica para determinar se uma estrutura é centralizada ou descentralizada é o grau de distribuição de poder pela estrutura organizacional para a tomada de decisão. Conforme MacLean (2012), a centralização fornece os benefícios de redução de custos, processos comuns para gerar consistência, e o potencial para construir um profundo conhecimento e experiência em campos especializados para uso em toda a organização. O argumento para a descentralização é igualmente convincente: ela dá poder aos gestores, dando-lhes um maior controle sobre as decisões e recursos, promovendo assim a velocidade, criatividade e inovação necessária para competir com concorrentes altamente ágeis e adaptáveis (MacLean, 2012). Além disso, a centralização favorece a alocação de recursos de forma menos ambígua (Foss *et al.*, 2015) melhorando monitoramento e controle.

**Formalização:** para Dalton *et al.* (1980), a formalização se refere a medida na qual o comportamento apropriado está descrito por escrito. São os parâmetros pelos quais os processos de trabalho são padronizados, através de regras, procedimentos, políticas, descrições de cargo, instruções de trabalho, e assim por diante (Mintzberg, 1980). É a medida na qual, decisões e relações de trabalho são governadas por regras e procedimentos formais que fornecem os significados para a definição dos comportamentos apropriados (Olson *et al.*, 2005b). A falta de uma formalização mínima pode ocasionar o surgimento de dúvidas acerca de como se comportar, o que e como executar, quais os padrões de qualidade requeridos, perda de produtividade (Foss *et al.*, 2015), entre outros, assim como, o excesso de formalização pode limitar a autonomia e atuação das pessoas, diminuir o espaço para criatividade e inovação, gerar insatisfação com o trabalho, aumentar o absenteísmo e o *turnover*, além de levar a baixos resultados.

**Especialização:** para Dalton *et al.* (1980), a especialização é definida como o número de diferentes títulos profissionais ou diferentes atividades funcionais dentro de uma organização. A especialização refere-se ao grau no qual as tarefas e atividades são divididas na organização e o grau no qual os empregados tem o controle da condução dessas tarefas (Olson *et al.*, 2005b). Organizações altamente especializadas tem uma alta proporção de especialistas que direcionam seus esforços para um conjunto bem definido de atividades (Olson *et al.*, 2005a). Assim a maior especialização poderá melhorar as habilidades e capacidades

da equipe nas atividades que realizam (Claver-Cortés *et al.*, 2012) visto que esses especialistas podem ficar focados na realização de atividades específicas ao escopo de sua função.

## ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Walker Jr. e Ruekert (1987) destacam que a estratégia de negócio está relacionada à como a empresa compete dentro de uma indústria ou mercado. Dado um conjunto de possibilidades com que a empresa se defronta, a estratégia reside nas decisões e escolhas que a empresa faz visando alcançar seus objetivos. Assim, a estratégia está preocupada com as decisões que um negócio faz para alcançar desempenho superior (Slater *et al.*, 2010a). Ao longo do tempo os modelos conceituais de Miles e Snow (1978) e Porter (1980) se tornaram dominantes e têm sido amplamente utilizados na compreensão das decisões estratégicas que as empresas fazem. De acordo com o modelo de Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico na busca de um adequado alinhamento com as condições ambientais percebidas pelos gestores da empresa. Para isso os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias: prospectora, analisadora, defensora e reativa.

Empresas prospectoras são muitas vezes as primeiras a entrar no mercado com novos produtos ou conceitos de serviço. Elas não hesitam em entrar em novos segmentos de mercado em que parece haver uma oportunidade. A chave do sucesso para prospectoras é o desenvolvimento de novos produtos inovadores e a entrada em novos mercados (Olson *et al.*, 2005b). Empresas analisadoras são um tipo intermediário entre a estratégia prospectora e a estratégia defensora (Walker Jr e Ruekert, 1987). São raramente as primeiras a entrar com novos produtos ou serviços ou as primeiras a entrar em segmentos emergentes de mercado. No entanto, pelo monitoramento das atividades do mercado, elas podem ser as primeiras seguidoras com uma melhor estratégia de segmentação, aumentando os benefícios para os clientes, ou diminuindo os custos totais (Olson *et al.*, 2005b). Walker Jr. e Ruekert (1987) propuseram a subdivisão da estratégia defensora em defensora de baixo custo e defensora diferenciada. As defensoras de baixo custo tentam manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado. Elas raramente estão na vanguarda do desenvolvimento de produtos ou serviços, em vez disso, elas se concentram na produção de bens ou serviços da forma mais eficiente possível. Em geral, essas empresas se concentram em aumentar a participação em mercados existentes, fornecendo produtos nos melhores preços (Olson *et al.*, 2005b). Já as defensoras diferenciadas tentam manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado. Elas raramente estão na vanguarda do desenvolvimento de produto ou serviço, em vez disso, elas se concentram em oferecer serviço superior e/ou produto de qualidade. Seus preços são normalmente mais elevados do

que a média da indústria (Olson *et al.*, 2005b). A empresa do tipo reativa é caracterizada pela falta de uma estratégia para competir. Estas empresas não parecem ter uma consistente estratégia de mercado. Atuam principalmente como resposta às pressões competitivas de mercado ou outras em curto prazo (Olson *et al.*, 2005b).

Estudo de Olson *et al.* (2005b) identificou um positivo efeito da descentralização e especialização no desempenho de empresas que adotavam a estratégia prospectora. Já a formalização, descentralização e especialização não foram significativas para o desempenho de empresas que adotavam a estratégia analisadora. Contra as previsões dos autores, para as empresas que adotavam a estratégia defensora de baixo custo o impacto da descentralização foi positivo, e a formalização e especialização não tiveram efeito significativo no desempenho. Nas empresas que adotavam a estratégia do tipo defensora diferenciada encontraram efeito positivo da formalização no desempenho, já a descentralização e especialização não tiveram efeito significativo no desempenho. Slater *et al.* (2010a) identificaram, por meio de seis estudos empíricos, melhores práticas de ajuste entre os tipos de estratégia e a estrutura organizacional. A estrutura informal, descentralizada, flexível, adaptável, com poucos procedimentos formais e com importantes decisões sendo frequentemente tomadas por níveis mais baixos foi encontrada em empresas de alto desempenho que adotavam a estratégia do tipo prospectora. Já as empresas do tipo estratégico defensora de baixo custo colocam ênfase no controle de custos, na sua busca por eficiência lutam para reduzir a incerteza sempre que possível através de uma abordagem formal para a execução das suas atividades, utilizam uma mistura de políticas formais e diretrizes gerais que permite que os funcionários usem critérios dentro de limites cuidadosamente desenvolvidos, as decisões são tomadas pela alta administração e disseminadas por toda a organização.

Diferentemente das descobertas de Olson *et al.* (2005b) relacionadas ao impacto positivo da descentralização para empresas que adotavam a estratégia do tipo defensora de baixo custo Pertusa-Ortega *et al.* (2008) e Slater *et al.* (2010a) destacam que este tipo de estratégia está associada positivamente com as estruturas mecanicistas caracterizadas pelo alto nível de centralização, formalização e especialização. Isso sugere a necessidade de maior aprofundamento dessa questão.

## DESEMPENHO

Duas abordagens utilizadas na literatura para avaliação do desempenho das empresas se mostram as mais utilizadas que são as medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas estão relacionadas basicamente aos indicadores financeiros como vendas, margem, lucro, retornos sobre vendas, retorno sobre patrimônio líquido, entre outros. Já as medidas subjetivas estão relacionadas a aspectos não financeiros de um negócio

como participação de mercado, atração de novos clientes, satisfação e retenção de clientes, qualidade, e outras.

Ter acesso às medidas objetivas de desempenho nem sempre é um caminho fácil. Homburg *et al.* (2004) evidenciam a dificuldade de se obter medidas objetivas de desempenho em função de que alguns indicadores como retorno do investimento e retorno dos ativos não serem tipicamente avaliados no nível de unidade de negócio, e outro argumento diz respeito ao fato de que alguns respondentes podem ser relutantes em compartilhar tal tipo de informação. Assim, em alguns casos surge a necessidade de o pesquisador lançar mão de medidas subjetivas de desempenho que tem sido amplamente aceitas, visto que, existe uma forte correlação entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho conforme avaliação de Morgan *et al.* (2004). Um número de estudiosos argumenta que as medidas financeiras são mais apropriadas em estudos de estratégia e desempenho, enquanto outros argumentam que as medidas não financeiras permitem que os pesquisadores vejam o desempenho de um ângulo diferente. Além disso, a medida de desempenho selecionada pode influenciar as conclusões dos estudos de estratégia e desempenho (Köseoglu *et al.*, 2013). Portanto, a combinação de medidas objetivas e subjetivas de desempenho pode dar mais consistência à avaliação de desempenho e se mostra em linha com a prática adotada pelas organizações.

## MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

Considerando a revisão da literatura foi elaborado um modelo conceitual para abordar a questão de como a estratégia de negócio influencia a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia conforme apresentado a seguir na Figura 1.

Evidências encontradas por Olson *et al.* (2005a) sugerem que a forma como a organização está estruturada e quais comportamentos são enfatizados influenciam fortemente o desempenho. Ambientes incertos exigem que as empresas estejam mais próximas ao mercado e que os membros da organização tenham uma maior participação na condução dos negócios, na avaliação dos concorrentes, no entendimento e captura das oportunidades de mercado. Assim, ambientes mais dinâmicos exigem a necessidade de estruturas mais flexíveis, com baixa centralização, formalização e especialização para que seja possível manter um alto nível de iniciativas entre os membros da organização (Govindarajan, 1988). Considerando que a estrutura organizacional exerce importante papel para que a implementação da estratégia seja bem sucedida e a empresa alcance desempenho superior supõe-se que:

- H1a: A estrutura organizacional descentralizada influencia positivamente a implementação da estratégia;
- H1b: A estrutura organizacional formalizada influencia negativamente a implementação da estratégia;

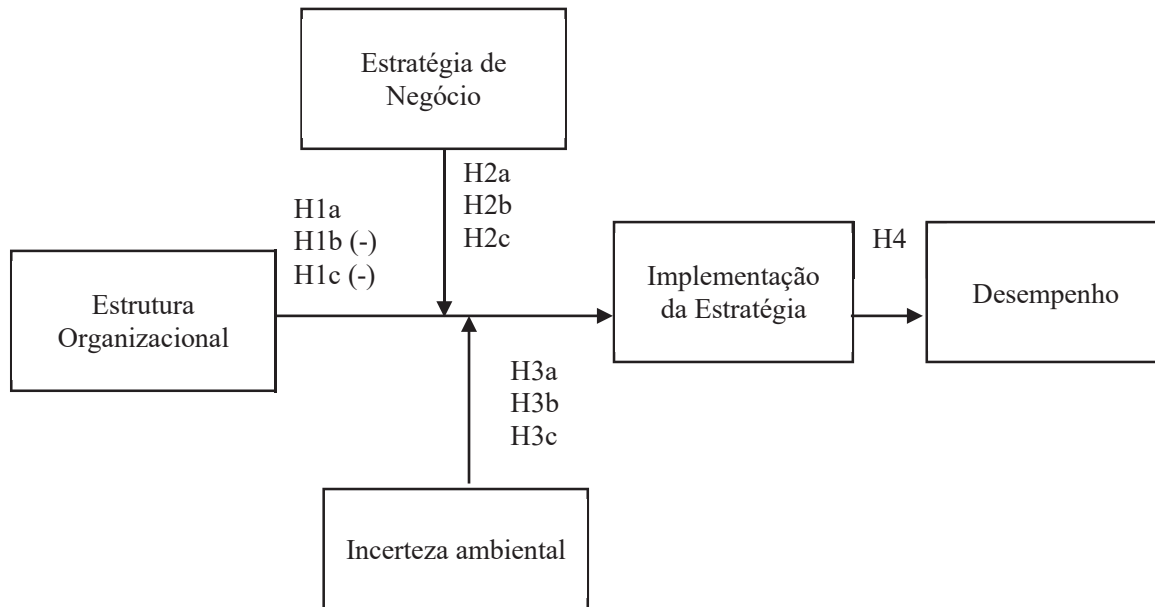


Figura 1. Modelo conceitual.  
Figure 1. Conceptual model.

- H1c: A estrutura organizacional especializada influencia negativamente a implementação da estratégia.

Existe na literatura do campo da estratégia de negócio uma definição amplamente aceita de que a estratégia de negócio está diretamente relacionada às escolhas de como a empresa deve se posicionar e competir dentro de uma indústria ou mercado. Como consequência, a estratégia reside nas decisões e escolhas que a empresa faz visando alcançar seus objetivos. Assim, conforme destaca Slater *et al.* (2010a), a estratégia está preocupada com as escolhas que um negócio faz para alcançar desempenho superior e uma das mais importantes escolhas diz respeito às características da estrutura organizacional. Hrebiniak (2013) destaca que a estratégia de negócio influencia as decisões que a empresa toma quando da definição das características da estrutura organizacional mais adequada para alcançar resultado superior, ou, alternativamente, a estrutura organizacional é importante para a execução da estratégia, tanto em nível corporativo como de negócios. Assim:

- H2a: A estratégia de negócio modera a relação entre a descentralização e a implementação da estratégia.
- H2b: A estratégia de negócio modera a relação entre a formalização e a implementação da estratégia;
- H2c: A estratégia de negócio modera a relação entre a especialização e a implementação da estratégia.

Um ambiente competitivo caracterizado pela incerteza ambiental impõe desafios adicionais para que a empresa possa reunir e analisar informações e identificar tendências geradoras

de ameaças e oportunidades de mercado em que a empresa opera. Consequentemente isso pode fazer com que as escolhas estratégicas e a implementação da estratégia não sejam as mais adequadas prejudicando o desempenho da organização. Portanto, o sucesso de uma organização depende do ambiente no qual a organização está inserida (Parnell *et al.*, 2012). Assim:

- H3a: A incerteza de mercado modera a relação entre a descentralização e a implementação da estratégia;
- H3b: A incerteza competitiva modera a relação entre a formalização e a implementação da estratégia;
- H3c: A incerteza tecnológica modera a relação entre a especialização e a implementação da estratégia.

Segundo Hrebiniak (2013), ainda é óbvio que os gerentes sentem, mais do que nunca, que a implementação bem sucedida da estratégia é mais problemática do que a formulação de uma estratégia e ainda mais importante para o desempenho organizacional. A efetiva implementação da estratégia está geralmente e positivamente associada com o alcance dos objetivos da unidade de negócio (Olson *et al.*, 2005b). Portanto:

- H4: A implementação da estratégia está positivamente associada com o desempenho.

## MÉTODO

A população da pesquisa foi composta por micro e pequenas empresas do varejo de alimentação fora do lar atuantes no estado do RS. A amostra para a participação na

survey foi selecionada sob o critério não probabilístico e por conveniência. A amostra utilizada para o estudo foi composta por 171 empresas, de uma população de 1.431 organizações, consideradas efetivamente válidas, que mostraram interesse em participar e contribuir com o levantamento ao responder o questionário de coleta de dados.

Escalas previamente testadas e validadas foram selecionadas para servir como medida das variáveis que compõe esse estudo visando minimizar preocupações relacionadas à validade dos construtos. Originalmente as escalas foram desenvolvidas em inglês e, por essa razão, foram traduzidas para o português. Assim, a implementação da estratégia de marketing foi avaliada a partir das escalas desenvolvidas e validadas por Slater *et al.* (2010b). A estrutura organizacional foi avaliada através de três variáveis que são a centralização, formalização e especialização. Essas três variáveis foram avaliadas através de escalas utilizadas na pesquisa realizada por de Olson *et al.* (2005b) e na pesquisa com pequenas empresas de Meijaard *et al.* (2005). Os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) também foram identificados através das questões utilizadas por Olson *et al.* (2005b). As medidas de desempenho foram compostas por um conjunto de seis indicadores, sendo três escalas estabelecidas na pesquisa de Slater *et al.* (2010b) e por outras três escalas utilizadas na pesquisa de Lester *et al.* (2008).

Considerando a preocupação com a validade das escalas traduzidas para outra língua e sua aplicação em um contexto cultural diferente, as escalas utilizadas para medir as variáveis, além de serem traduzidas, foram pré-testadas objetivando verificar a adequação das mesmas ao contexto brasileiro. Essa validação foi realizada junto a um especialista acadêmico e a quatro executivos de empresas envolvidos com o campo de pesquisa com intuito de avaliar a validade de conteúdo das escalas que formam o questionário de pesquisa. Durante a etapa de coleta de dados a aplicação do questionário junto as empresas alvo desse estudo deu-se através de entrevistas realizadas via telefone por um instituto de pesquisa que contava com um infraestrutura e sistema de apoio para realização da coleta de dados.

## ANÁLISE DOS DADOS

A amostra foi composta por respondentes das mais diversas idades, desde a idade mínima de 21 até a idade máxima de 76, sendo que, a idade média dos respondentes do

levantamento foi de 41 anos. Além disso, o perfil da amostra caracterizou-se pelo fato de aproximadamente 63% dos respondentes serem homens, 60% possuírem formação superior, 92% serem sócio proprietário das empresas analisadas, cerca de 91% serem empresas com até duas unidades em operação, aproximadamente 53% das empresas estarem em funcionamento entre um e dez anos, cerca de 71% das empresas empregarem até 20 funcionários e aproximadamente 69% delas possuir faturamento bruto anual de até R\$ 1 milhão.

Para testar o modelo conceitual da Figura 1 foi utilizada a técnica de análise de regressão linear múltipla. De acordo com Hair *et al.* (2009), esta técnica pode ser definida como uma técnica estatística multivariada que deve ser utilizada quando o objetivo do pesquisador é analisar os efeitos de variáveis independentes sobre uma variável dependente.

Para isso, foram desenvolvidos quatro modelos de regressão, o primeiro considerando a relação entre os itens da estrutura organizacional e a variável dependente implementação da estratégia. Para o modelo I, os itens da descentralização, formalização, especialização e a implementação da estratégia são apresentadas de forma independente para que seja possível avaliar o efeito moderador da variável estratégia de negócios para cada um dos itens da estrutura organizacional. O segundo modelo de regressão considerou o impacto da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia. O terceiro modelo de regressão considerou o impacto da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Por fim, o quarto modelo de regressão se propôs avaliar a relação entre a variável independente implementação da estratégia e a variável dependente do modelo que é o desempenho.

## A RELAÇÃO ENTRE OS ITENS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Visando testar a significância do primeiro modelo proposto foi realizado o teste F, através do teste ANOVA para os itens da descentralização, formalização e especialização.

Como pode-se observar o resultado apresentado na Tabela 1 confirma a significância do modelo de regressão proposto ao indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente da descentralização e a variável dependente da implementação da estratégia ( $\text{sig} < 0,05$ ).

Tabela 1. Coeficientes.

Table 1. Coefficients.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
Descentralização	,211	,087	,195	2,420	,017

O  $R^2$  do modelo que aponta o percentual de variação total da variável dependente que é explicado conjuntamente pelo modelo de regressão com as variáveis independentes (Hair *et al.*, 2009), apresentou resultado de 0,038, portanto, 3,8% da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada pela variância da variável independente da descentralização utilizada no modelo de regressão conforme apresentado na Tabela 2.

Em relação a característica de formalização da estrutura organizacional pode-se observar o resultado apresentado confirma a significância do modelo de regressão proposto ao indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente da formalização e a variável dependente da implementação da estratégia ( $\text{sig} < 0,05$ ) conforme Tabela 3.

O  $R^2$  do modelo apresentou resultado de 0,042, portanto, 4,2% da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada pela variância da variável independente da formalização utilizada no modelo de regressão conforme apresentado na Tabela 4.

Já em relação ao item da especialização pode-se observar o resultado apresentado não confirma a significância do modelo de regressão proposto ao indicar a inexistência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente da especialização e a variável dependente ( $\text{sig} > 0,05$ ) conforme Tabela 5.

Assim, importante contribuição na predição da implementação da estratégia, onde observou-se que a associação estatisticamente é significativa, reside na descentralização ( $\text{sig} < 0,05$ ) que apresentou coeficiente beta padronizado de 0,195, o que indica que o  $R^2$  da implementação da estratégia tem 19,5% de variância explicada pela variável independente descentralização. Isso sugere que maiores níveis de descentralização na estrutura organizacional contribuem positivamente para que a implementação da estratégia seja bem sucedida.

Em seguida a formalização ( $\text{sig} < 0,05$ ) com coeficiente beta padronizado de 0,206, que indica que o  $R^2$  da implemen-

tação da estratégia tem 20,6% de variância explicada pela variável independente formalização e como pode-se observar esta última com sentido contrário de explicação. A adoção, por parte dos gestores, de processos de trabalho padronizados, através de regras, procedimentos, políticas, descrições de cargo, instruções de trabalho, e assim por diante, inerentes a formalização da estrutura organizacional, faz com que essa característica contribua negativamente para que a implementação da estratégia seja bem sucedida. Já a variável independente da especialização não contribuiu significativamente para explicar a variação na implementação da estratégia conforme o modelo conceitual proposto dado que o valor da significância foi superior a 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ).

Tendo como base os resultados apresentados, é possível afirmar que a hipótese H1a que indicava que a estrutura organizacional descentralizada influencia positivamente a implementação da estratégia pode ser suportada dado que apresentou significância. Assim como a hipótese H1b que indicava que a estrutura organizacional formalizada influencia negativamente a implementação da estratégia também pode ser suportada dado que apresentou significância. Já a hipótese H1c que indicava que a estrutura organizacional especializada influencia negativamente a implementação da estratégia não pode ser suportada, pois não apresentou significância.

### EFEITO DAS VARIÁVEIS MODERADORAS

O que acontece quando uma relação variável independente-dependente é afetada por outra variável independente é chamado de efeito moderador que ocorre quando a variável moderadora, uma variável independente, muda a forma de relação entre uma outra variável independente e a dependente (Hair *et al.*, 2009).

Segundo Hair *et al.* (2009), para que se possa determinar se o efeito moderador é significativo é necessário seguir um processo de três passos:

- (i) Estimar a equação original (não moderada);
- (ii) Estimar a relação moderada (equação original mais a variável moderadora);
- (iii) Avaliar a mudança em  $R^2$ : se for estatisticamente significativo, então um efeito moderador significativo se faz presente. Apenas o efeito incremental é avaliado, não a significância das variáveis individuais.

Tabela 2. Resumo do modelo de regressão.

Table 2. Summary of the regression model.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
Descentralização	,195	,038	,032	,19088

Tabela 3. Coeficientes.

Table 3. Coefficients.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta			
Formalização	-,273	,107	-,206		-2,556	,012



A seguir são apresentados os modelos de regressão, de acordo com os três passos apresentados acima, para avaliar se as variáveis moderadoras desse estudo, que são a estratégia de negócio adotada pela empresa e a incerteza ambiental presente no contexto de negócios da empresa, influenciam a forma de relação inicial entre a variável independente estrutura organizacional e a variável dependente implementação da estratégia.

Como pode ser observado na tabela 6 o efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a característica da descentralização da estrutura organizacional e implementação da estratégia se mostrou significativo ( $\text{sig} < 0,05$ ) provocando uma alteração no coeficiente de determi-

nação, isto é, o  $R^2$  na ordem 8,1%. Assim, com a moderação da estratégia de negócio a explicação da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada de uma forma mais abrangente no qual o  $R^2$  passa de 3,8% para 11,9% conforme demonstra a Tabela 6.

A Tabela 7 apresenta o efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a característica da formalização da estrutura organizacional e implementação da estratégia se mostrou significativo ( $\text{sig} < 0,05$ ) provocando uma alteração no coeficiente de determinação, isto é, o  $R^2$  na ordem 8,0%. Assim, com a moderação da estratégia de negócio a explicação da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada de uma forma mais abrangente no qual o  $R^2$  passa de 3,6% para 9,1%.

A Tabela 8 apresenta o efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a característica da especialização da estrutura organizacional e implementação da estratégia se mostrou significativo ( $\text{sig} < 0,05$ ) provocando uma alteração no coeficiente de determinação, isto é, o  $R^2$  na ordem 8,3%. Assim, com a moderação da estratégia de negócio a explicação da variância na variável dependente implemen-

Tabela 4. *Resumo do modelo de regressão.*

Table 4. *Summary of the regression model.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
Formalização	,206	,042	,036	,19645

Tabela 5. *Coefficientes.*

Table 5. *Coefficients.*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta			
Especialização	-,042	,024	-,145		-1,783	,077

Tabela 6. *Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a descentralização e a implementação da estratégia.*

Table 6. *Summary of regression model: Variable moderating effect of business strategy on the relationship between decentralization and the implementation of strategy.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,195	,038	,032	,19688	,038	5,858	,017
2	,346	,119	,089	,19097	,081	3,326	,012

Tabela 7. *Resumo do modelo de regressão: efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a formalização e a implementação da estratégia.*

Table 7. *Summary of regression model: Variable moderating effect of business strategy in the relationship between the formalization and implementation of the strategy.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,206	,042	,036	,19645	,042	6,535	,012
2	,349	,122	,091	,19071	,080	3,259	,014

Tabela 8. *Resumo do modelo de regressão: efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a especialização e a implementação da estratégia.*

Table 8. *Summary of regression model: Variable moderating effect of business strategy in the relationship between specialization and strategy implementation.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,145	,021	,014	,19861	,021	3,179	,077
2	,322	,104	,073	,19264	,083	3,329	,014

Tabela 9. *Resumo das significâncias.*

Table 9. *Summary of significances.*

Itens da Estrutura	Alteração de R <sup>2</sup> (sig)	Prospecitora (sig)	Analísadora (sig)	Defensora de baixo custo (sig)	Defensora diferenciada (sig)
Descentralização	,012	,020	,227	,004	,287
Formalização	,014	,064	,521	,035	,786
Especialização	,012	,033	,246	,010	,587

Tabela 10. *Resumo do modelo de regressão: efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a descentralização e a implementação da estratégia.*

Table 10. *Summary of regression model: Variable moderating effect of environmental uncertainty in the relationship between decentralization and the implementation of strategy.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,195	,038	,032	,19688	,038	5,858	,017
2	,294	,86	,061	,19384	,048	2,557	,058

tação da estratégia pode ser explicada de uma forma mais abrangente no qual o R<sup>2</sup> passa de 2,1% para 10,4%.

Vale destacar que ao considerar a estratégia de negócio como variável moderadora, a especialização passa a ser significativa para alguns tipos estratégicos na relação com a implementação da estratégia. Assim, determinados tipos estratégicos interferem na relação entre a especialização e a implementação tornando relevante essa característica da estrutura organizacional.

A Tabela 9 apresenta um resumo das significâncias encontradas nos modelos de regressão testados e indicam que a variável moderadora da estratégia de negócio influencia a relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Entretanto, os resultados encontrados indicam que apenas alguns tipos estratégicos são significativos para explicar a variação na implementação da estratégia.

Portanto, é possível suportar as hipóteses H2a, H2b e H2c que indicavam que a estratégia de negócio modera a relação

entre os itens da descentralização, formalização, especialização e a implementação da estratégia.

### **EFEITO DA VARIÁVEL MODERADORA DA INCERTEZA AMBIENTAL**

A Tabela 10 apresenta que o efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a característica da descentralização da estrutura organizacional e implementação da estratégia não se mostrou significativo (sig > 0,05), portanto não há efeito da variável moderadora da incerteza ambiental nessa relação.

A Tabela 11 apresenta que o efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a característica da formalização da estrutura organizacional e implementação da estratégia não se mostrou significativo (sig > 0,05), portanto não há efeito da variável moderadora da incerteza ambiental nessa relação.

A Tabela 12 apresenta que o efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a característica da especialização da estrutura organizacional e implementação da estratégia não se mostrou significativo ( $\text{sig} > 0,05$ ), portanto não há efeito da variável moderadora da incerteza ambiental nessa relação.

Assim, as hipóteses H3a, H3b e H3c, que indicavam que a incerteza ambiental modera a relação entre os itens da descentralização, formalização, especialização e a implementação da estratégia, não podem ser suportadas.

### A RELAÇÃO ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E O DESEMPENHO

Por fim, visando testar a significância do quarto modelo proposto foi realizado o teste F, através do teste ANOVA, alcançando-se os seguintes resultados apresentados na Tabela 13. Como pode-se observar o resultado apresentado confirma a significância do modelo de regressão proposto ao

indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente e a variável dependente ( $\text{sig} < 0,05$ ).

O  $R^2$  do modelo, denominado coeficiente de correlação ao quadrado, ou coeficiente de determinação, que aponta o percentual de variação total da variável dependente que é explicado conjuntamente pelo modelo de regressão com as variáveis independentes (Hair *et al.*, 2009), apresentou resultado de 0,062, portanto, 6,2% da variância na variável dependente desempenho pode ser explicada pela variável independente implementação da estratégia utilizada no modelo de regressão conforme apresentado na Tabela 14.

A Tabela 15 mostra que a variável independente da implementação da estratégia apresenta um beta padronizado de 0,248 e significância estatística para explicar as variações que ocorrem na variável dependente desempenho.

Assim, a implementação da estratégia ( $\text{sig} < 0,05$ ) com coeficiente beta padronizado de 0,248, indica que o  $R^2$  do desempenho tem 24,8% de variância explicada pela variável

Tabela 11. *Resumo do modelo de regressão: efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a formalização e a implementação da estratégia.*

Table 11. *Summary of regression model: Variable moderating effect of environmental uncertainty in the relationship between the formalization and implementation of the strategy.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,206	,042	,036	,19645	,042	6,535	,012
2	,228	,052	,026	,19746	,010	,494	,687

Tabela 12. *Resumo do modelo de regressão: efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a especialização e a implementação da estratégia.*

Table 12. *Summary of regression model: Variable moderating effect of environmental uncertainty in the relationship between specialization and strategy implementation.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R <sup>2</sup>	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,145	,021	,014	,19861	,021	3,179	,077
2	,207	,043	,016	,19842	,022	1,094	,354

Tabela 13. *Teste F – ANOVA: implementação da estratégia e o desempenho.*

Table 13. *F test – ANOVA: Strategy Implementation and performance.*

Modelo 1	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	8,295	1	8,295	9,646	,002
Resíduos	126,418	147	,860		
Total	134,714	148			

independente implementação da estratégia. Como pode-se observar com sentido contrário de explicação a implementação da estratégia afeta negativamente o desempenho. Tendo como base os resultados apresentados na Tabela 15, não é possível afirmar que a hipótese H4, que indicava que a implementação da estratégia está positivamente associada com o desempenho, pode ser suportada.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Entender como as características da estrutura organizacional influenciam a implementação da estratégia foi o tema escolhido para realização desse estudo. Ao analisar a teoria que estuda essa relação fica evidente que as questões inerentes a estrutura organizacional exercem papel central para a implementação, mas, ao mesmo tempo, a investigação relacionada ao tema da implementação da estratégia é limitada e o entendimento sobre as razões de sua eficácia ainda necessita de maior compreensão. Parte disso se dá pelo fato de o campo que estuda a estratégia ter se negligenciado a se concentrar em implementação. Os resultados alcançados neste estudo confirmam que a estrutura organizacional pode influenciar a implementação da estratégia das empresas que atuam no varejo de alimentação fora do lar reforçando as conclusões de diversos autores que apontam que a estrutura organizacional possui características básicas que influenciam a comunicação, a coordenação e a tomada de decisão que são fundamentais para a implementação da estratégia (Mintzberg, 1980; Walker Jr e Ruekert, 1987; Olson *et al.*, 2005a; Olson *et al.*, 2005b; Claver-Cortés *et al.*, 2012).

Identificou-se que a adoção de características associadas à descentralização, como a maior distribuição de poder na tomada de decisão estimula a participação, envolvimento e engajamento das pessoas com os negócios da empresa, ajuda

a promover a velocidade e estimular a criatividade e a inovação necessárias para competir em mercados onde a concorrência tende a ser mais acirrada como no caso das empresas de alimentação fora do lar, influencia positivamente a implementação dando suporte a hipótese H1a. Observou-se, durante a fase de pré-teste do questionário, que os executivos do setor de varejo, além das decisões estratégicas, muitas vezes acabam sobrecarregados à medida que se colocam a frente também de decisões operacionais do seu negócio que poderiam estar distribuídas entre os funcionários da empresa. Aparentemente esses executivos não têm plenas condições de garantir que as atividades sejam executadas com plena eficiência, pois não dão conta de cuidar ou estar próximo de tudo o que acontece dentro empresa. Assim, supõe-se que à medida que descentralizam algumas decisões acabam contribuindo para que a implementação da estratégia seja mais efetiva. Esses resultados corroboram a perspectiva apresentada por Fedato *et al.* (2017) que destaca a importância da dimensão estrutural da implementação ao contexto de maiores incertezas, como os países emergentes.

Já em relação às características da formalização associadas aos parâmetros pelos quais os processos de trabalho são padronizados, através de regras, procedimentos, políticas, descrições de cargo, instruções de trabalho e outras, identificou-se que essa característica contribuiu negativamente para que a implementação da estratégia seja bem sucedida suportando a hipótese H1b. Empresas de pequeno porte, à medida que adotam as características de formalização da estrutura organizacional correm o risco de limitar a autonomia e atuação das pessoas, diminuir o espaço para criatividade e inovação, gerar insatisfação com o trabalho e consequentemente baixo comprometimento com a empresa. No caso das empresas de pequeno porte alvo desse estudo pode-se observar que apresentam algum grau de padronização das atividades o que, para sua realidade, pode vir a ser contraproducente para a efetiva implementação da estratégia. Resultado que contradiz a proposição de Lee *et al.* (2015) que sustentam a uma relação positiva entre formalização e implementação. A contribuição deste estudo poderia estar relacionada à característica menos formal das empresas de pequeno porte.

Quanto a característica de especialização da estrutura organizacional não foi possível identificar influência na implementação de acordo com a análise de regressão múltipla visto

Tabela 14. *Resumo do modelo de regressão.*  
Table 14. *Summary of the regression model.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,248 <sup>a</sup>	,062	,055	,92735

Tabela 15. *Coefficientes.*  
Table 15. *Coefficients.*

Modelo 1	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	3,557	,129		27,553	,000
Implementação da estratégia	-1,187	,382	-,248	-3,106	,002

que não apresentou resultados estatisticamente significativos para explicar a variância da implementação da estratégia, não suportando a hipótese H1c. Em negócios de pequeno porte as estruturas são mais simples e os quadros funcionais mais enxutos sugerindo que os membros da organização atuem nas mais diversas funções. Ter quadros com membros especializados pode implicar na falta de capacidade de os funcionários atuarem nas mais diferentes atividades podendo comprometer a execução da estratégia. As empresas desse estudo indicaram possuir baixa concordância em relação ao fato de seus funcionários serem generalistas e desempenharem uma ampla variedade de tarefas, atividades e funções e, em contrapartida, mostraram adotar tarefas específicas para cada um dos funcionários. Isso sugere que possuem uma estrutura que tende a possuir características associadas à especialização. Esse é um ponto que merece mais aprofundamento especificamente para empresas de pequeno porte.

Como proposto no modelo conceitual foram avaliados os efeitos das variáveis moderadoras da estratégia de negócio e da incerteza ambiental na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Identificou-se que a variável estratégia de negócios modera a relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação dando suporte as hipóteses H2a, H2b e H2c. Como visto, a adoção de uma estratégia defensora de baixo custo mostra associação estatisticamente significativa entre os três itens da estrutura organizacional. Isso indica que a adoção de uma estratégia defensora de baixo custo influencia a relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação da estratégia.

Isso pode ser explicado pelo fato de essas empresas raramente estarem a frente do desenvolvimento de produtos ou serviços e terem como principal direcionador de suas ações o foco em controle de custos. Assim, elas sustentam sua posição através do fornecimento de produtos nos melhores preços. Esse comportamento pode ser pouco apropriado para o mercado de alimentação fora do lar que, apesar de possuir clientes com tendência neutra, tanto para frequentemente buscar produtos novos como para mudar suas preferências ao longo do tempo, é caracterizado pelo fato de que a concorrência é acirrada e com alguma tendência em competir com base em preço. Assim, ao se posicionar adotando comportamentos típicos das defensoras de baixo custo essas empresas colocam sua ênfase na gestão de custos limitando movimentos que podem contribuir para que se coloquem a frente dos demais concorrentes. Essa postura pode fazer com que as iniciativas de implementação da estratégia de marketing sejam realizadas dentro de um contexto organizacional mais desafiador restringindo assim a efetividade da execução da estratégia.

Por outro lado, conforme resultados observados, a variável moderadora da incerteza ambiental não apresentou significância na explicação da relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação da estratégia não

suportando as hipóteses H3a, H3b e H3c, e não corroborando com os autores que destacam a importância de se ajustar as características da estrutura organizacional aquelas da incerteza ambiental encontradas em cada mercado (Pertusa-Ortega *et al.*, 2008; Parnell, 2013).

Todavia, esse achado fornece suporte adicional ao posicionamento de Slater *et al.* (2010b) que não defende que os gestores devem tentar ajustar seu foco conforme as condições ambientais mudam. Como visto, as percepções de incerteza tendem a ser maiores em ambientes mais dinâmicos e altamente competitivos, assim, os resultados encontrados nesse estudo podem estar associados a uma característica particular do mercado do Rio Grande do Sul marcado por traços mais tradicionais e conservadores e de mais baixa competição do que os encontrados em mercados mais desenvolvidos. Além disso, outra questão que pode ajudar a explicar esse resultado diz respeito ao fato de as empresas participantes desse estudo serem eminentemente de pequeno porte, negócios que em função de sua baixa complexidade de gestão e operação conseguem identificar e interpretar com mais facilidade as mudanças de mercado e talvez sejam menos impactadas pela incerteza ambiental.

Por fim, ao avaliar a relação entre a implementação da estratégia e o desempenho identificou-se que o resultado apresentado confirma a validade do modelo de regressão proposto ao indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre essas variáveis. Porém, vale um destaque da relação negativa apresentada, não dando suporte a hipótese H3. Se por um lado esse resultado pode ser considerado como inesperado, por outro lado, pode-se entender esse resultado ao levar em consideração que mediu-se especificamente a implementação da estratégia de marketing, já o desempenho avaliado foi o geral da empresa conforme as escalas utilizadas. Obviamente, além da estratégia de marketing, existem outras estratégias que ao serem implementadas e combinadas entre si, podem contribuir para que o desempenho da empresa seja avaliado como satisfatório. Além disso, outro fator que pode contribuir para explicar esse resultado é o fato de que nas empresas de pequeno porte a implementação da estratégia de marketing exerça um papel menos relevante para o desempenho da empresa, diferentemente do que pode acontecer em empresas de maior porte e complexidade. Isso sugere que a literatura tradicional que trata da relação entre a implementação da estratégia de marketing e o desempenho da empresa pode não ser suficientemente adequada para explicar essa relação nas empresas de pequeno porte. Na realização do teste ANOVA, realizado para avaliar a diferença de média entre três ou mais condições, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas tanto para a implementação como para o desempenho entre os diferentes tipos estratégicos analisados nesse estudo o que reforça a necessidade de maior entendimento dessa relação nas empresas de pequeno porte.

Durante a realização deste estudo foram identificadas algumas limitações que geralmente estão presentes nas pesquisas das ciências sociais. A primeira limitação relaciona-se ao tipo de pesquisa caracterizada como transversal, outra limitação diz respeito a não utilização de uma amostra probabilística, assim, os resultados apresentados dizem respeito apenas a esse estudo, não sendo possível generalizar os resultados para toda a população de pequenas empresas pertencentes ao varejo de alimentação fora do lar. A avaliação do desempenho da empresa que foi realizada com base na percepção dos respondentes sobre o desempenho da empresa em comparação às empresas concorrentes no setor também é uma limitação. Por fim, o fato de esse estudo ter sido realizado apenas com empresas atuantes no mercado do Rio Grande do Sul, predominantemente em Porto Alegre e região metropolitana, e num segmento específico que foi o varejo de alimentação fora do lar.

Como proposições de futuras pesquisas sugere-se realizar a pesquisa por um determinado período de tempo, com um caráter de estudo longitudinal, permitindo avaliar como evoluem as relações entre as variáveis do modelo conceitual. Além disso, vale ampliar o entendimento da influência de determinados tipos estratégicos ao moderarem a relação entre a característica de especialização da estrutura organizacional e a implementação da estratégia, assim como, da variável da incerteza ambiental que não se mostrou significativa para explicar a relação entre estrutura e implementação num contexto de mercado como o brasileiro geralmente caracterizado como instável em função de mudanças de ordem econômica, política e outras. Investigar mais profundamente o achado que evidenciou que a implementação da estratégia de marketing não se mostrou positivamente associada ao desempenho da empresa pode trazer importantes contribuições para o campo de pesquisa. Outra possibilidade é aplicar a pesquisa em outros segmentos de mercado, e comparando os resultados entre organizações de pequeno e de grande porte a fim de verificar como essa variável interfere na relação analisada, avançando no achado deste estudo que apresenta relação oposta à proposição de Lee *et al.* (2015). Além disso, acrescentar outras variáveis ao modelo conceitual pode contribuir para aprofundar o entendimento da relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia à medida que a inclusão de novas variáveis independentes ao modelo pode ajudar a explicar de forma mais abrangente as variações na implementação da estratégia.

## REFERÊNCIAS

- BIGLER, W.R. 2001. The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators. *Strategy & Leadership*, 29(3):29-34.  
<https://doi.org/10.1108/10878570110695561>
- CLAVER-CORTÉS, E.; PERTUSA-ORTEGA, E.M.; MOLINA-AZORÍN, J.F. 2012. Characteristics of organizational structure relat-
- ing to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7):993-1002.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012>
- DALTON, D.R. *et al.* 1980. Organization structure and performance: a critical review. *Academy of Management Review*, 5(1):49-64.
- FEDATO, G.; PIRES, V.; TREZ, G. 2017. The Future of Research in Strategy Implementation in the BRICS Context. *Brazilian Business Review*, 14(3):288-303.  
<https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.2>
- FOSS, N.J.; LYNGSIE, J.; ZAHRA, S.A. 2015. Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1):32-60.  
<https://doi.org/10.1177/1476127014561944>
- GOVINDARAJAN, V. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4):828-853.  
<https://doi.org/10.2307/256341>
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. 2009. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Bookman, 688 p.
- HREBINIAK, L.G. 2006. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35(1):12-31.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- HREBINIAK, L.G. 2013. *Making strategy work: leading effective execution and change*. New Jersey, FT Press, 408 p.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J.P. 2004. A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12):1331-1340.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00069-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00069-9)
- KEATS, B.; O'NEILL, H.M. 2001. Organizational structure: Looking through a strategy lens. In: M.A. FREEMAN; J.S. HARRISON (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford, Blackwell Publishers, p. 520-542.
- KÖSEOGLU, M.A. *et al.* 2013. Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34:81-91.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.001>
- LEE, J.Y.; KOZLENKOVA, I.V.; PALMATIER, R.W. 2015. Structural marketing: Using organizational structure to achieve marketing objectives. *Journal of the Academy of Marketing*, 43:73-99.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0402-9>
- LESTER, D.L. *et al.* 2008. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4):313-330.  
<https://doi.org/10.1108/10569210810921942>
- MACLEAN, R. 2012. Organizational design: Business literature insights. *Environmental Quality Management*, 22(2):103-115.  
<https://doi.org/10.1002/tqem.21330>
- MEIJAARD, J.; BRAND, M.J.; MOSSELMAN, M. 2005. Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25(1):83-96.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-005-4259-7>
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. 1978 *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, Stanford University, 274 p.

- MINTZBERG, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3):322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- MINTZBERG, H. 2003. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 336 p.
- MORGAN, N.A.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C.S. 2004. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of marketing*, 68(1):90-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- NOBLE, C.H. 1999. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2):119-134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- NOBLE, C.H.; MOKWA, M.P. 1999. Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *The Journal of Marketing*, 63(4):57-73. <https://doi.org/10.2307/1251974>
- NUTT, P.C. 1986. Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29(2):230-261. <https://doi.org/10.2307/256187>
- OLSON, E.M.; SLATER, S.F.; HULT, G.T.M. 2005a. The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, 48(1):47-54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.002>
- OLSON, E.M.; SLATER, S.F.; HULT, G.T.M. 2005b. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3):49-65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- PARNELL, J.A. et al. 2012. How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(4):546-568. <https://doi.org/10.1108/00251741211220129>
- PARNELL, J.A. 2013. Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. *Journal of Small Business Management*, 51(2):215-234. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12010>
- PERTUSA-ORTEGA, E.M.; CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-AZORÍN, J.F. 2008. Strategy, structure, environment and performance in Spanish firms. *EuroMed Journal of Business*, 3(2):223-239. <https://doi.org/10.1108/14502190810891245>
- PORTER, M.E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press, 432 p.
- PRYOR, M.G. et al. 2007. Strategic Implementation as a Core Competency. *Journal of Management Research*, 7(1):3-17
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. 1980. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1):1-17. <https://doi.org/10.2307/2392223>
- SLATER, S.F.; OLSON, E.; HULT, T. 2010a. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53(5):469-479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.001>
- SLATER, S.F.; HULT, G.T.M.; OLSON, E.M. 2010b. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4):551-559. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.007>
- VAN DE VEN, A.H.; DRAZIN, R. 1985. The concept of fit in contingency theory. In: B. STAW; L. CUMMINGS, *Research in organizational behavior*, vol. 7. Burlington, Elsevier, p. 333-365.
- VILLAR, E.G.; WALTER, S.A. 2017. Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1):8-21. <https://doi.org/10.5585/riae.v16i1.2409>
- WALKER JR, O.C.; RUEKERT, R.W. 1987. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *The Journal of Marketing*, 51(3):15-33. <https://doi.org/10.2307/1251645>

Submitted on July 15, 2016  
Accepted on July 03, 2017