

A EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Érika Melo de Souza¹
Ronaldo Maciel Guimarães²

RESUMO: Muitas teorias estratégicas são bastante convincentes enquanto fazem parte de estudos acadêmicos, mas, no ambiente empresarial, mostram-se ineficazes e de difícil implantação e mensuração. O desafio deste trabalho é estabelecer uma relação entre a abordagem estratégica defendida por Chandler, as variáveis estabelecidas nos estudos de Mintzberg e as soluções operacionais sugeridas por Kaplan e Norton. Pretende-se, desta forma, criar uma conexão entre as teorias e uma proposta de operacionalização da estratégia dentro da estrutura organizacional. Trate-se de uma pesquisa de caráter exploratório, descrevendo os pensamentos destes autores, visando contribuir para um melhor entendimento do tema.

Palavras-Chave: Estrutura, Organizações e Estratégia.

1. Introdução

O Cenário competitivo do século XXI está mudando em ritmo acelerado. A definição entre o limite das empresas se tornou um grande desafio gerencial. Uma organização para se manter no mercado depende cada dia mais de conseguir se comunicar e trabalhar com novos segmentos. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) exemplificam esse fenômeno através da Walt Disney Company, que atua no ramo do entretenimento, mas está vendendo planos de telefonia moveis para crianças. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p.6). As fontes tradicionais de vantagem competitiva não são mais tão eficazes.

O grande desafio é desenvolver modificações na mentalidade administrativa, que deve passar a valorizar a flexibilidade, a velocidade, a integração e os desafios que surgem como resultados das mudanças.

Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo fatores chave para obter sucesso nesse ambiente. A arquitetura estratégica começa com a definição clara da função corporativa. Uma empresa deve ser capaz de criar sinergias entre os negócios que a compõem e as suas unidades de apoio. As ações estratégicas devem ser planejadas ao passo que surjam quando as condições ambientais sejam adequadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p.7).

¹ Érika Melo de Souza: Graduada em Administração, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Especialista em Administração Financeira e Mestranda em Administração. Professora da Faculdade SENAI de Tecnologia de Belo Horizonte FATEC BH

² Ronaldo Maciel Guimarães: Graduação em Administração, Especialista em Educação a Distância e Mestre em Administração. Professor da Faculdade Promove de Minas Gerais

Vários pesquisadores tentaram explicar as causas da existência e do crescimento de organizações de negócios. Alfred D. Chandler descreveu, em meados da década de 60, como corporações americanas conseguiram vantagens competitivas ao relacionarem a definição da estratégia a uma estrutura organizacional definida para a operacionalização desta estratégia. Henry Mintzberg contribui no estudo ao salientar a importância das estratégias emergentes, ou seja, das iniciativas e experimentações internas e locais. “Os empregados que já dispõem de compreensão clara sobre a estratégia vigente por meio dos processos de comunicação e alinhamento [...] têm condições de inovar e descobrir novas maneiras inesperadas de alcançar os objetivos estratégicos ...” (KAPLAN; NORTON, 2001, p.328). Kaplan e Norton propõem no final do século XX o Balanced Scorecard, uma ferramenta que tem como proposta alinhar a estratégia aos aspectos operacionais da empresa.

Este artigo tem como finalidade realizar uma revisão da literatura a respeito da Administração Estratégica.

O texto a seguir está dividido em cinco partes além da introdução. A primeira traz informações sobre o trabalho de Chandler. A segunda diz respeito aos conceitos que norteiam o estudo da Administração Estratégica. A parte três está relacionada à obra de Henry Mintzberg. A quarta apresenta, de forma sucinta, os trabalhos de Kaplan e Norton. Finalmente, a quinta parte, destina-se à conclusão, que reflete sobre os resultados da pesquisa.

2. Os conceitos de estrutura e de estratégia baseados em Alfred Dupont Chandler

Os estudos do historiador Alfred Chandler (1918-2007) tiveram importância significativa na construção do conhecimento na área de administração. Seus estudos e investigações de cunho histórico se compõem na demonstração de como os administradores do passado e das suas ações podem contribuir para a construção das idéias e naturezas administrativas atuais.

Suas idéias são apresentadas em três importantes obras: *Strategy and Structure* (1962), *The Visible Hand* (1977) e *Scale and Scope* (1990). Os livros abordam a administração de formas distintas. Witzel (2005) apresenta as publicações de Chandler da seguinte forma:

Strategy and Structure é essencialmente um exame das respostas corporativas aos desafios do crescimento e da diversificação, e mostra como os administradores responderam aos imperativos estratégicos que tiveram de enfrentar desenvolvendo novas formas de organização. *The Visible Hand* afirma que essas novas formas foram acompanhadas do desenvolvimento da administração como profissão e, em parte, o tornaram possível. Finalmente, *Scale and Scope* tenta explicar o sucesso comparativo das grandes empresas americanas em relação às suas correspondentes inglesas e alemãs. (WITZEL, 2005, p. 69)

Neste trabalho há um maior aprofundamento dos conceitos apresentados no primeiro livro. *Strategy and Structure* (1962) traz os estudos desenvolvidos em quatro grandes empresas norte americanas: Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck. A escolha das empresas se baseou no enorme sucesso obtido, dominando seus setores desde a década de 20 até a época da publicação do trabalho. No livro Chandler argumenta que esse sucesso baseou-se na adoção de uma nova forma de organização, que foi denominada forma multidivisional ou Forma-M. Este novo formato, segundo Chandler, foi o fator chave para o crescimento e diversificação das empresas, e seus conseqüentes sucessos.

Cada empresa estudada tinha uma estrutura centralizada, que se caracterizava por uma linha de produtos limitada. Na medida em que aumentavam a demanda, a renda nacional americana e a taxa de inovação tecnológica, as empresas criaram e lançaram novos produtos e aumentaram a produção, entrando desta forma em novos mercados. Esta nova situação tornou a empresa altamente centralizada numa estrutura ineficiente e de difícil gerenciamento. A entrada nos novos mercados exigia respostas rápidas, que eram inviáveis com a estrutura centralizada. A solução para essas questões foi conseguida através do conceito da estrutura descentralizada, com algum controle centralizado, mas caracterizada pela independência dos níveis mais baixos, ou seja, com várias divisões quase autônomas, todas visando o crescimento da organização.

A Forma-M construiu-se a partir do estabelecimento de várias divisões operacionais, semi-independentes, concentradas geograficamente ou através do uso de um grupo-base de determinados produtos. Todos esses setores e divisões estavam submetidos à sede através do alinhamento das suas ações a um plano estratégico global, portanto, a responsabilidade operacional era de exclusividade dos setores.

Neste tipo de organização [multidivisional], o escritório geral planeja, coordena e avalia o trabalho de várias divisões operacionais e distribui entre elas o pessoal, o equipamento, as verbas e outros recursos necessários. Os executivos encarregados dessas divisões, por sua vez,

têm sob seu comando a maioria das funções necessárias para lidar com uma linha de produtos ou um conjunto de serviços numa ampla área geográfica, sendo cada qual responsável pelos resultados financeiros de sua divisão e pelo sucesso no mercado. (CHANDLER apud McCRAW, 1998, p.122)

Era também possível adaptar a estrutura multidivisional às distintas necessidades das organizações. As quatro empresas estudadas por Chandler atuavam em setores e ambientes distintos, e conseguiram se adaptar à Forma-M ajustando-a aos ambientes. Com isso, Alfred Chandler chegou à sua mais importante conclusão: “a estrutura segue a estratégia”. Para ele, o estabelecimento da estrutura organizacional deve ser ocasionado pela estratégia definida pela empresa: “A tese [...] é que a estrutura segue a estratégia e o tipo mais complexo de estrutura é o resultado da concatenação de várias estratégias básicas”³. As empresas pesquisadas tiveram que mudar radicalmente a sua estratégia, mudança esta provocada pela necessidade de inovação tecnológica e mercadológica. Isto acarretou uma resposta estratégica e a estrutura multidivisional foi adotada para executar a estratégia.

O professor Humberto Stadler, que desenvolveu um estudo sobre as contribuições de Chandler, considera que a principal vantagem de uma organização multidivisional era a de “claramente retirar dos executivos responsáveis pelo destino de toda a empresa a responsabilidade pelas operações mais rotineiras e, assim, dar-lhes o tempo, as informações e até mesmo o comprometimento psicológico com o planejamento e a avaliação a longo prazo”.⁴

Outro ponto a ser considerado no estudo de Chandler é que a estrutura organizacional definida através da estratégia, também acentua as ligações entre liderança, reorganização e novos arranjos corporativos. Pugh e Hickson, autores do livro “Os Teóricos das Organizações” (2004) abordam a empresa multidivisional comandada por uma nova classe de gerentes, que possuem habilidades para desenvolver estratégias inovadoras. Além disso, esses gestores devem ser capazes de criar estruturas para implementar essas estratégias.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) trouxeram sua contribuição ao estudo da estrutura organizacional e à sua relação com a estratégia.

A estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa. É difícil desenvolver uma estrutura que apóie efetivamente a estratégia da empresa, especialmente pela incerteza sobre a rápida mudança das relações de causa-efeito na economia global e sobre os ambientes competitivos e dinâmicos. Quando os elementos de uma

estrutura [...] estão alinhados entre si, esta última facilita a implementação efetiva das estratégias da empresa. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.308-309)

Encontram-se referências sobre a obra de Chandler em diversas áreas da administração. McCraw (1998) indica que à medida que o estudo de Chandler sobre a inovação das organizações progredia, vários fatos importantes foram aparecendo: (a) a análise do surgimento da nova forma administrativa exigia um conhecimento aprofundado da empresa e de sua história administrativa, (b) as mudanças de estrutura estavam intimamente ligadas às características da expansão da empresa, portanto, para analisar a estrutura era necessário conhecer os métodos de crescimento da empresa, (c) os modelos de crescimento refletiam as mudanças econômicas mercadológicas norte-americanas e finalmente (d) as novas estruturas sofreram influências da ciência administrativa praticada nos Estados Unidos à época do estudo. Portanto, os fatos apresentados conciliavam os estudos internos das empresas, como também fazia alusão a análises externas, ou seja, mercadológicas e econômicas.

Pugh e Hickson trazem conceitos definidos por Chandler, conceituando o termo estratégia como "a determinação das metas e dos objetivos em longo prazo, junto à adoção de linhas de ação e à alocação dos recursos, para o alcance desses objetivos"⁵, ou seja, ao desenvolver a melhor estratégia para os seus cenários, as empresas poderiam então determinar a estrutura mais adequada para sua implementação. A questão sobre a operacionalização das teorias defendidas por Chandler implica no sentido que a realidade em que as empresas vivem é uma confusão e as definições das estratégias e da estrutura acabam se misturando e se confundindo. Desta forma, a estrutura "corresponde à organização estabelecida para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas" (PUGH; HICKSON, 2004, p.4).

Marras (2002), ao introduzir o conceito de estratégia em seu livro *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*, traz a seguinte consideração:

A forma de ver e de construir a estrutura de uma empresa está diretamente ligada à sua estratégia. Estratégia e estrutura são dois itens que estão sempre unidos. Chandler nos ensina que essa é uma divergência que está normalmente instalada na administração dos negócios e que mostra o estilo de gerenciamento aplicado, ao decidir pela prioridade entre essas duas variáveis. Seus estudos demonstraram que é a estratégia que deve definir a estrutura, e não o contrário (MARRAS, 2002, p.41-42)

Ghemawat (2007) cita Alfred Chandler numa perspectiva histórica, relacionando o estudo do pensamento estratégico a três grandes objetivos: (a) apesar das inúmeras tentativas de se definir estratégia, uma série de novas manifestações sob este sentido continuam a surgir; (b) os conceitos sobre estratégia, vindo de autores de áreas diferentes contribuem para um melhor entendimento do termo; (c) a dependência entre a estratégia e o histórico das organizações sugere que é fundamental o conhecimento da história das empresas para desenvolver uma estratégia adequada. (GHEMAWAT, 2007, p.15)

3. A Administração Estratégica

Uma estratégia é um conjunto de ações e compromissos que foram definidos para explorar competências pessoais e obter vantagem competitiva para as organizações. Ao definirem estratégias, as empresas escolhem alternativas para competir.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) “o processo de administração estratégica é o conjunto complexo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008: p.6)

O primeiro passo para se definir a estratégia de uma empresa é analisar seus ambientes interno e externo, a fim de determinar seus recursos humanos e materiais, capacitações, fontes de informações internas ou externas. Através das informações obtidas, a empresa desenvolve sua missão e visão. A partir dessas definições estabelece-se a estratégia para a organização. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008)

Outra questão fundamental no desenvolvimento da estratégia é conhecer seus *Stakeholders*. Hitt, Ireland e Hoskisson trazem a seguinte definição para o termo: “*Stakeholders* são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.19). Embora as organizações possuam a relação de dependência com os *stakeholders*, elas não dependem igualmente de cada um deles permanentemente. O fator dependência da organização está diretamente ligado à influência nos compromissos, decisões e ações da empresa.

Os *stakeholders* esperam que as pessoas que tomam as decisões estratégicas em uma empresa exerçam a sua liderança de modo que seus objetivos sejam atingidos. Nem sempre os objetivos são os mesmos, muitas vezes são divergentes. Cabe ao gestor conciliar as necessidades das pessoas envolvidas e desenhar uma estratégia organizacional rentável.

4. Considerações sobre estratégia desenvolvidas por Henry Mintzberg

Henry Mintzberg traz para os estudos da estratégia uma nova abordagem, que privilegia a simplicidade e o bom senso, em contraponto à complexidade e rigidez de princípios de vários outros autores. Para o autor, a estratégia depende de criatividade e da criação de padrões. Seu conceito mais conhecido é chamado de “Estratégia Emergente”.

Conhecido como um dos principais autores sobre estratégia, Mintzberg defende a criatividade e a criação de padrões para definir a estratégia de uma empresa. Sua obra é composta dos livros *The Nature of Managerial Work* (1973), *The Structuring of Organizations* (1979), *Power in and around Organizations* (1983), *Mintzberg on Management* (1989) e *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1993). Em português, foram lançadas as publicações Safari de Estratégia (1999), em parceria com os autores Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel), *O Processo de Estratégia* (2001), *Criando Organizações Eficazes* (2003) e *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico* (2004).

Witzel (2005) indica que o seu conceito mais famoso seria a idéia da “estratégia emergente”, ou seja, a “criação de estratégias como um processo meio deliberado, meio subconsciente, que se ajusta à forma das necessidades e dos ambientes em mudança.” (WITZEL, 2005, p. 231).

Mintzberg define no conjunto de sua obra vários tipos de administradores, que se comportam de acordo com as características das suas empresas. Propõe uma forma de compreender as organizações, caracterizando-as em sete tipos distintos: *empreendedora*, *máquina*, *profissional*, *diversificada*, *inovadora*, *missionária* e *política*. Os papéis gerenciais precisam ser adaptados aos tipos de organizações e foram divididos em dez estilos diferentes, que foram agrupados em três categorias: (1) a *categoria interpessoal* é caracterizada através dos papéis *testa de ferro*, *líder* e *conexão*; (2) a *categoria informacional* agrupa os papéis de *monitoramento*, *disseminação* e *porta-voz* e finalmente (3) *categoria*

decisória engloba os papéis denominados *empreendedorismo*, *gerenciamento de conflitos*, *alocação de recursos* e *negociação*. (PUGH; HICKSON, 2004, p.32-33)

Segundo Pugh e Hickson (2004), Mintzberg considera a categoria decisória e o processo de tomada de decisão dos gestores a parte mais crucial da atividade gerencial. Iniciar e acompanhar mudanças, reagir aos fatos que surgem fora do seu controle, alocar e negociar recursos são fundamentais na tomada de decisão.

[...] os gerentes têm de iniciar as mudanças como participar ativamente das decisões sobre o que deve exatamente ser feito [...] têm que tomar decisões sobre fatos que surgem fora do seu controle ou são imprevisíveis [...] deve tomar decisões relacionadas à alocação de dinheiro, pessoas, equipamentos [...] deve negociar com outros e, nesse processo, deve estar apto a tomar decisões com relação ao comportamento dos recursos organizacionais. (PUGH, HICKSON, 2004, p.33)

A base da formação dos gerentes implica na combinação das várias funções que eles desempenham, pois, segundo Mintzberg a administração é uma arte e é fundamental que os gestores aprendam constantemente a lidar com novas situações, sendo vital o processo de auto-reflexão. Ele critica duramente as escolas administrativas engessadas, que definem um formato único de gestão e de comportamento.

Mintzberg usa conceitos da estrutura multidivisional de Chandler para criar os seus tipos de organizações, suas relações com o estilo de gerenciamento e o tipo de descentralização necessária para a operacionalização da estratégia. O quadro 4.1 apresenta os sete tipos organizacionais.

Quadro 4.1: Sete tipos organizacionais

Configuração Organizacional	Principal mecanismo de coordenação	Parte Chave	Tipo de descentralização
Empreendedora	Supervisão direta	Vértice Estratégico	Vertical e horizontal
Máquina	Padronização de processos de trabalho	Tecno-estrutura	Horizontal limitada
Profissional	Padronização de habilidades	Núcleo de operação	Horizontal
Diversificada	Padronização de produtos	Nível intermediário	Vertical limitada
Inovadora	Ajuste mútuo	Assessoria de apoio	Selecionada
Missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Política	Nenhum	Nenhum	Variada

Fonte: MINTZBERG apud PUGH & HICKSON, 2004, p. 34

A evolução da gestão estratégica obedece a princípios diferentes, porque é motivada por idéias e práticas com origem em fontes qualitativamente diferentes. Encontramos quatro princípios:

Novos tipos de estratégias emergem de contactos de colaboração entre organizações. As empresas não podem evitar a aprendizagem e as trocas quando realizam transações e trabalham juntas;

A evolução da estratégia é também incentivada pela concorrência e confronto. Em estratégia, como noutras áreas, a necessidade é a mãe da invenção e, como em todo o lado, surgem novas idéias e práticas quando os gestores procuram ultrapassar ou derrotar rivais poderosos;

As novas estratégias são frequentemente reformulações das antigas. Numa certa medida, as idéias de estratégias antigas nunca desaparecem completamente. Passam para segundo plano e infiltram-se nas novas práticas de forma encapotada. Não tanto como vinhos velhos em garrafas novas, mas mais como uma mistura de whiskies de malte velhos e novos;

Finalmente, a estratégia é incentivada pela simples criatividade dos gestores, porque exploram novas formas de fazer as coisas. (MINTZBERG e LAMPEL, p. 10)

No livro *Safári de Estratégia* (2000), escrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, os autores descrevem estilos distintos de gestão, chamando-os de escolas estratégicas. As escolas são divididas em categorias, conforme o quadro 4.2:

Quadro 4.2: As Escolas Estratégicas

Escola	Natureza	Formulação da Estratégia
Design	Prescritiva	Processo de concepção
Planejamento	Prescritiva	Processo formal
Posicionamento	Prescritiva	Processo analítico
Empreendedora	Descritiva	Processo visionário
Cognitiva	Descritiva	Processo mental
Aprendizado	Descritiva	Processo emergente
Poder	Descritiva	Processo de negociação
Cultural	Descritiva	Processo coletivo
Ambiental	Descritiva	Processo reativo
De Configuração	Descritiva	Processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.13-14

Os desafios para construir a estratégia de uma empresa são muitos e se se diferem nos vários tipos de escolas e nas naturezas que as representam. As três primeiras são caracterizadas por uma natureza prescritiva, ou seja, são relativamente bem definidas, preocupam-se em como as estratégias *devem ser* definidas e não em como *são* formuladas. As outras escolas fazem parte da natureza descritiva, pois apesar de crescerem com características bem definidas, podem se cruzarem, dificultando a delimitação de espaço de cada uma delas, e tornando-as interdependentes.

Vale ressaltar a última escola, chamada de *Escola de Configuração*, que na prática, combina todas as outras. Os componentes desse tipo de organização,

em busca da integração, agrupam o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, as estruturas organizacionais e os contextos em que elas se enquadram.

Os conceitos e as aplicações da estratégia são ainda bastante discutidos por diversos autores, mas existem hoje algumas áreas de concordância a respeito do tema. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fizeram uma adaptação do trabalho de Chafee (1985) e definiram as seguintes áreas de concordância: (a) a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; (b) a essência da estratégia é complexa; (c) a estratégia afeta o bem estar geral da organização; (d) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo; (e) as estratégias não são puramente deliberadas; (f) as estratégias existem em níveis diferentes e (g) a estratégia envolve vários processos de pensamento. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.21)

5. A operacionalização da Estratégia através do Balanced Scorecard

Capacidade de executar a estratégia. Segundo as pesquisas desenvolvidas por Norton e Kaplan (2001), a implementação da estratégia é citada como o fator mais importante na avaliação da gerência e da própria corporação.

Várias empresas estão encontrando muitas dificuldades em praticar estas estratégias, mesmo que elas sejam muito bem formuladas. Esse fato justifica-se pois as estratégias estão mudando, mas as ferramentas para suas mensurações são as mesmas do passado. Kaplan e Norton (2001) explicam esse fenômeno da seguinte forma: “[...] as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis⁶ para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização”. (KAPLAN; NORTON, 2001, p.12)

A maioria das organizações do século XXI opera através de unidades de negócios e de equipes descentralizadas. A vantagem competitiva deriva mais dos recursos intangíveis (conhecimento, capacidades e relacionamentos) do que propriamente dos investimentos em ativos físicos ou acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia depende que todas as partes da organização estejam alinhadas e conectadas. O sucesso depende da transformação da estratégia numa tarefa cotidiana.

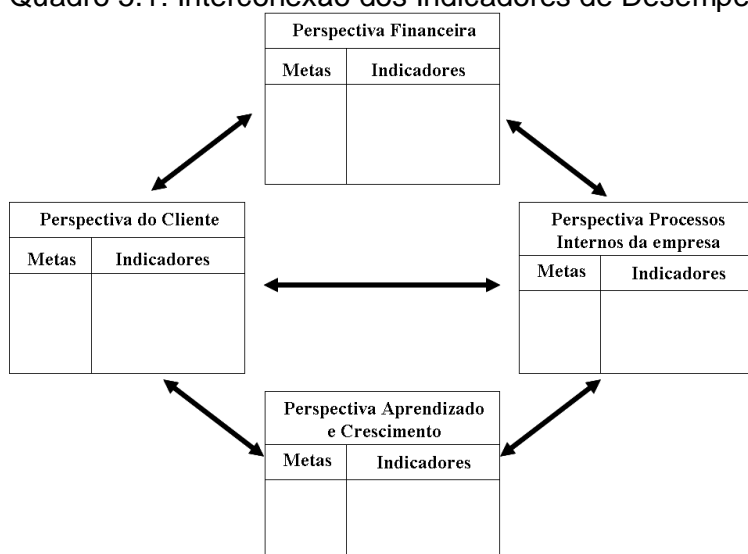
Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta que integra as medidas financeiras do desempenho das organizações com as medidas que impulsionam o

desempenho futuro. A essa ferramenta foi dado o nome de *Balanced Scorecard (BSC)*⁷.

O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.[...] Essas medidas devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. [...] O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.24-25)

Ao mesmo tempo em que proporciona informações sob quatro diferentes perspectivas, o BSC minimiza a sobrecarga de informação, ao restringir o número de indicadores. Segundo os autores, as perspectivas equilibram os objetivos de curtos e longos prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.26). O quadro 5.1 apresenta a relação do BSC às suas quatro perspectivas.

Quadro 5.1: Interconexão dos Indicadores de Desempenho



Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 2004b, p.68

O trabalho de Chandler afirma que a estratégia precede a estrutura e os sistemas (KAPLAN; NORTON, 2006, p.44). A organização corporativa deve explicitar como a administração extrai valor dos negócios operados por ela. As quatro perspectivas do *scorecard* permitem uma classificação dos vários tipos de propostas de valor. Essas perspectivas são:

- *Financeira*: estratégia para crescimento, lucro e risco percebido pela perspectiva dos acionistas;

- *Clientes*: estratégia para criação de valor e diferenciação pela perspectiva do cliente;

- *Processos Internos*: prioridades estratégicas para vários processos de negócios que levam à satisfação do cliente e do acionista;

- *Aprendizado e Crescimento*: prioridades para criar uma atmosfera que dê apoio ao crescimento, à inovação e às mudanças organizacionais (DE BUSK apud HOURNEAUX JR *et al*, 2005, p.9)

Segundo Cimino (2004) “a implantação do BSC depende da estrutura de sua organização, devendo existir uma etapa inicial de preparação que determine a sua abrangência (escopo) e quem participará do processo”. (CIMINO, 2004, p.33)

Os criadores do BSC trazem também o desenvolvimento de uma representação gráfica das conexões entre as perspectivas e denominam essa nova ferramenta de *Mapa Estratégico*. Kaplan e Norton (2004a) o definem da seguinte forma: “O mapa estratégico [...] é produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do Balanced Scorecard. O mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia; também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco.” (KAPLAN; NORTON, 2004a, p.10). Eles ainda finalizam com a declaração que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.” (KAPLAN; NORTON, 2004a, p.10)

6. Conclusão

Atualmente, com a economia em constante revolução, as empresas precisam cada vez mais adaptar-se às mudanças e às incertezas do mercado. A relação entre a abordagem estratégica defendida por Chandler, as variáveis estabelecidas nos estudos de Mintzberg e as soluções operacionais sugeridas por Kaplan e Norton trazem ao leitor uma perspectiva de que a estrutura organizacional, a formulação e implantação da estratégia e as ferramentas para operacionalizá-las têm se evoluindo periodicamente.

O interessante é que todos os autores, respeitando-se as suas épocas, fazem a mesma consideração: é impossível falar de estratégia sem respeitar a história das empresas, sem conhecer suas pessoas e os ambientes que a envolvem.

Este artigo estabeleceu, portanto, uma conexão entre essas teorias e apresentou uma proposta de operacionalização da estratégia numa estrutura organizacional.

Observou-se que tanto a estratégia quanto a estrutura organizacional são aspectos fundamentais para o sucesso e para a continuidade dos negócios. Estes temas norteiam os estudos organizacionais desde meados do século XX com um sério propósito. A estratégia define sim a estrutura, conforme as pesquisas de Chandler. Os conceitos de estrutura e estratégia apresentados neste trabalho corroboram estas tendências de mudanças constantes. Não se pode menosprezar os estudos estratégicos e engessá-los, como explica Mintzberg. Já Kaplan e Norton formalizam uma proposta de implantação da estratégia, através do BSC, e adaptam a estrutura das organizações para o perfeito alinhamento dos objetivos estratégicos às perspectivas da organização. A ferramenta, sob o ponto de vista dos autores, é uma solução para a implantação da estratégia de maneira eficaz e adequada às novas tendências de mercado e às novas exigências das organizações.

Vale lembrar que os aspectos estudados foram tirados da literatura, buscando as obras originais dos autores analisados e obras complementares de outros. Procurou-se enfatizar neste trabalho o caráter descritivo da pesquisa. Sugere-se para trabalhos futuros que o BSC e o Mapa Estratégico sejam mais estudados, discutindo, desta forma a eficácia real das ferramentas.

7. Referências

- CIMINO, Júlio Cezar da Silva. ***Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas***: um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juiz de Fora - MG. 2004. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. ***Competências & Desempenho Organizacional***: O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GHEMAWAT, Panjak. ***A Estratégia e o Cenário dos Negócios***. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. ***Administração Estratégica***. 7.ed. São Paulo: Thomson, 2008.

HOURNEAUX JÚNIOR, Flávio, RUIZ, Fernando M., CORRÊA, Hamilton L. **A Evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações**. Brasília: Anais do EnANPAD, 2005

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 24. ed. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 9. ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

_____. **Kaplan e Norton na Prática**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios**. 15. ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

McCRAW, Thomas K. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. São Paulo: FGV, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. **Reflexão sobre o Processo Estratégico**. Portal de Management Disponível em <<http://www.janelanaweb.com/manageme/sloan2.html>> Acesso em: 26.abr.2008.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Strategy and Structure Redux, Business Strategy Review**, London, v.13, p.20-27, Out. 2002.

STADLER, Humberto. **Biografia de Alfred Chandler**. Disponível em <www.admsf.adm.br/areas_visualiza3.asp?item=biografia&id_tema=5&id=2>. Acesso em: 06.abr.2008.

WITZEL, Morgen. **50 Grandes Estrategistas de Administração**. São Paulo: Contexto, 2005.

³ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press, 1962, p.14

⁴ http://www.admsf.adm.br/areas_visualiza3.asp?item=biografia&id_tema=5&id=2 (acesso em 06/04/2008)

⁵ Pugh e Hickson, 2004, p.3-4

⁶ Ativos tangíveis: indicadores contábeis e financeiros tradicionais das empresas, como retorno sobre o investimento e lucro por ação (KAPLAN, NORTON, 2004b, p.7)

⁷ Balanced Scorecard: Cartão de Registro Balanceado