

Formulação, Gestão da Estratégia e Resultados alcançados.

O caso Gerdau.

Gustavo Pacheco Peter

Orientadora: Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Resumo

Este artigo trata dos conceitos e da descrição do caso de sucesso empresarial da Gerdau S.A. na formulação e gestão da estratégia utilizando o Balanced Scorecard - BSC. São detalhadas as etapas na elaboração e gestão de um plano estratégico, desde a formulação da estratégia, passando pelo planejamento de sua execução até culminar na gestão deste plano. O artigo apresenta o histórico do planejamento estratégico na Gerdau e detalha o processo atual, que tem o BSC como peça central do seu modelo de gestão. Os resultados financeiros positivos, que foram obtidos desde o início da adoção do BSC, são percebidos como benefícios da implantação deste modelo de gestão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Formulação da Estratégia. Gestão da Estratégia. Balanced Scorecard. Resultados Financeiros.

Abstract

This article addresses Gerdau SA success case on strategy formulation and management using the Balanced Scorecard - BSC. All the steps necessary for the conception and management of a Strategic Plan are detailed, including the strategy formulation, strategy execution planning and strategy management. The article presents the history of strategic planning at Gerdau and details the current process, which has the BSC as a centerpiece of its management model. The financial results obtained since the beginning of the BSC usage are presented as benefits of implementing this management model.

Keywords: Strategic Planning. Strategy Formulation. Strategy Management. Balanced Scorecard. Financial Results.

Introdução

Atuando em um cenário de alta competição e nível de incerteza elevado, as empresas buscam ferramentas que possam apoiar o seu processo decisório para o alcance de melhores resultados.

Suscetíveis a diversos fatores macroeconômicos e setoriais exógenos, em que as empresas têm pouca ou nenhuma interferência, o processo de o Planejamento e Gestão da Estratégia se mostra fundamental para direcionar os esforços e alocação de recursos

rumo aos objetivos de longo prazo da empresa, além de gerenciar o seu desempenho e apontar eventos que possam impactar nos resultados.

Quando se fala de Estratégia é importante conceituar esse termo, levando em consideração sua origem e múltiplas interpretações. Originalmente seu conceito foi associado à guerra, pois advém do latim *strategós*, onde pode ser decomposta em *stratos*, “exército”, e *ago*, “liderança” ou “comando”, tendo sido associado inicialmente “a arte do general”, segundo La Torre e Barrios (2002). Pela origem da palavra, a literatura a relaciona com situações políticas, guerras ou jogos (LA TORRE e BARRIOS, 2002). Na área de Gestão o proeminente autor Mintzberg (1998) buscou explicar o conceito de Estratégia de forma mais abrangente. O autor classificou as diferentes abordagens dadas à estratégia em cinco P’s, são eles: *Plan* - Estratégia como Plano para atingir objetivos previamente definidos; *Ploy* - Estratégia como Pretexto em que o objetivo é executar uma manobra para dissuadir um concorrente; *Pattern* - Estratégia como Padrão com foco em um padrão específico em busca da excelência de um produto, serviço ou processo; *Position* - Estratégia como Posição, forma na qual a empresa se posiciona perante o ambiente interno (colaboradores e acionistas) e externo (clientes, fornecedores, governos, sociedade); e *Perspective* - Estratégia como Perspectiva, sendo o diferencial da empresa no modo de analisar seu ambiente de negócio e desenvolver seus produtos e serviços. A partir do entendimento de cada um dos P’s, a empresa habilita-se a desenvolver uma estratégia de negócio contemplando todas as fortalezas organizacionais.

Em qualquer que seja o universo de análise, uma característica comum da estratégia é alcançar um determinado desempenho competitivo, afirma Porter (2008). O mesmo autor trabalha no âmbito empresarial com o conceito de posicionamento, em que a Estratégia representa o posicionamento competitivo único, que diferencia a empresa no mercado (PORTER, 2008).

“Uma estratégia brilhante, um produto líder de vendas ou uma tecnologia inovadora podem colocar sua empresa no mapa competitivo, mas somente a execução vai te manter lá” (NEILSON, MARTIN E POWERS, 2008). Esta afirmativa descreve a grande preocupação empresarial de colocar em prática as formulações e planejamentos operacionalizando a estratégia definida. Para garantir a execução e apoiar a gestão da estratégia os autores Robert Kaplan e David Norton sugeriram em 1992 um novo método denominado Balanced Scorecard - BSC. O BSC permite a tradução da estratégia definida em objetivos estratégicos mensuráveis divididos em quatro perspectivas, são elas: Pessoas e Aprendizado, Processos Internos, Clientes e Financeira (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo os autores, através das diferentes perspectivas e de seus objetivos estratégicos e indicadores, financeiros e não financeiros, é possível desdobrar e gerenciar a estratégia em toda a organização. O BSC surgiu como uma forma de conectar a estratégia de médio e longo prazo com as ações do dia a dia da empresa. Ele permite a tradução da estratégia definida em objetivos claros e específicos, que devem ser comunicados para toda a força de trabalho. Para cada um desses

objetivos estratégicos devem-se associar indicadores e, para estes, estabelecer metas. O Balanced Scorecard ainda prevê a gestão deste processo, a partir do monitoramento dos indicadores e iniciativas e de uma sistemática revisão da estratégia e do processo, buscando sua melhoria contínua.

Este artigo apresenta o caso de sucesso da Gerdau S.A. na implantação do processo de Planejamento e Gestão da Estratégia e os resultados financeiros obtidos no período. O artigo tem como objetivos específicos detalhar para as etapas da elaboração de um plano estratégico, mapa estratégico, dos indicadores e suas metas, assim como dos projetos e a forma de gestão destas etapas, contrastando a teoria vigente, com a prática adotada pela empresa. “A Gerdau é líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços longos especiais do mundo. Com mais de 45 mil colaboradores, possui operações industriais em 14 países – nas Américas, na Europa e na Ásia –, as quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas por ano. É a maior recicladora da América Latina e, no mundo, transforma, anualmente, milhões de toneladas de sucata em aço, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua. Com de mais de 130 mil acionistas, a Gerdau está listada nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri e, em 2012, apresentou um faturamento superior a R\$ 38 bilhões.” (GERDAU, 2013).

O método utilizado foi o de Estudo de Caso e será detalhado na seção 2. A apresentação do caso sobre o processo de Gestão da Estratégia da empresa da indústria do aço Gerdau, será feita na seção 3, quando será contextualizada a evolução do processo, focando na adoção da metodologia Balanced Scorecard, ocorrida em 2001, e nos resultados financeiros desde o início da Gestão da Estratégia via BSC. Uma última seção contempla as Considerações finais sobre o assunto, apresentando algumas conclusões, sugestões para estudos futuros e limitações do trabalho.

Este artigo é dirigido tanto à academia quanto ao meio executivo interessado em aprofundar os conceitos relativos à Gestão da Estratégia e Balanced Scorecard, uma vez que será abordado tanto o conceito acadêmico do BSC, quanto sua aplicação na prática de uma grande empresa. Acredita-se que através do compartilhamento de um caso de sucesso, possa se estimular o adequado desenvolvimento de Gestão Estratégica e uso do BSC em outras organizações.

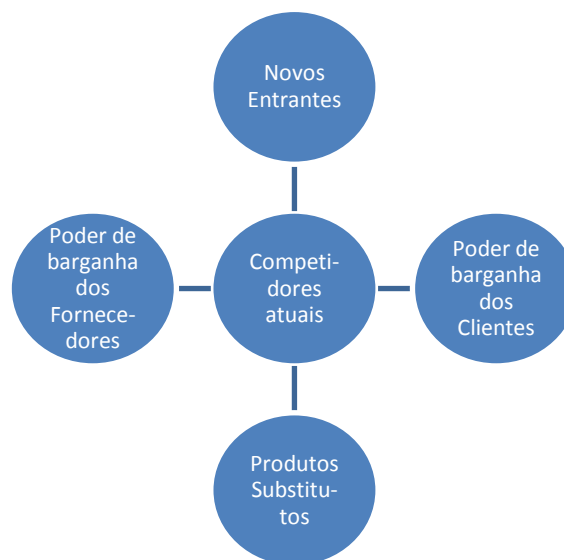
1. PLANEJAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA - Conceituação

“Uma longa caminhada começa com o primeiro passo” (TSÉ, 2013). No Planejamento Estratégico, o primeiro passo é conhecer o contexto macroeconômico e setorial no qual a empresa está inserida (SYRETT, 2007). Antes de pensar nas estratégias que as empresas deverão adotar o passo inicial de um plano estratégico é a Análise do Ambiente de Negócios.

1.1 – Análise do Ambiente de Negócios

Existem diversas alternativas para análise do contexto de negócio. Michael Porter publicou em 1979 um artigo em que ele discutia as cinco forças que “moldam” a estratégia, e detalhou o modelo hoje consagrado no qual a empresa deve adotar um posicionamento estratégico levando em consideração cinco fatores: i. Poder de barganha da empresa para com os seus fornecedores; ii. Ameaça de novos entrantes em seu Mercado de atuação; iii. Ameaças de produtos substitutos; iv. Poder de barganha dos seus clientes e, v. Competição entre concorrentes existentes (PORTER, 2008).

Figura 1: Cinco forças do Porter



Fonte: PORTER, 2008

Anterior ao conceito das cinco Forças Competitivas de Porter, nas décadas de 60 e 70, um professor da universidade americana de Stanford chamado Albert Humphrey liderou algumas pesquisas que apresentaram o conceito de uma matriz que buscava combinar as “Forças e Fraquezas” de uma empresa contra as “Oportunidades e Ameaças” do Mercado (GHEMAWAT apud AZEVEDO e COSTA, 2001). A identificação de quais são as fraquezas e forças de uma companhia, bem como suas ameaças e oportunidades no mercado, podem ser elaboradas através da percepção dos seus executivos (MONTANA e CHARNOV apud AZEVEDO e COSTA, 2001) e, também, através da busca de publicações e estatísticas dos mercados de atuação da empresa.

O mapeamento de Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos, constituem os diferentes quadrantes da Matriz SWOT e sua análise combinada auxilia a escolha da estratégia a ser adotada. Um ponto forte associado a uma oportunidade resulta numa estratégia de Desenvolvimento, aproveitando o conhecimento interno para explorar uma oportunidade de mercado. A combinação de um ponto forte a uma ameaça indica Manutenção, ou uma posição de proteção, defesa da empresa. Já a associação de um ponto fraco com uma oportunidade do mercado apresenta uma estratégia de

Crescimento, no qual o foco da empresa deveria se capacitar para aproveitar a oportunidade. Por último, um ponto fraco associado a uma ameaça indica uma questão de Sobrevivência que deveria ser conhecido e equacionado pela empresa (AZEVEDO e COSTA, 2001).

O resultado da Análise SWOT indica os caminhos que deveriam ser perseguidos pelas empresas, ou os “Direcionamentos Estratégicos”, como Kaplan e Norton (1997) sugerem. E estes Direcionamentos Estratégicos servem de base para a tradução da estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

1.2 – O Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico:

Conforme comentado anteriormente, em 1992 os autores Robert Kaplan e David Norton apresentaram o Balanced Scorecard (BSC), que visa auxiliar a tradução, comunicação e gestão da estratégia. Neste modelo a Estratégia é detalhada em objetivos estratégicos associados a quatro perspectivas: Pessoas e Aprendizado, Processos Internos, Clientes e Financeira. Associado aos objetivos estratégicos encontram-se os indicadores. E, para cada indicador, são estabelecidas metas. Na sequência, para apoiar a realização das metas, a companhia estabelece suas Iniciativas ou Projetos Estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1997).

De forma a construir um guia para a elaboração das perspectivas do Balanced Scorecard, os autores Kaplan e Norton (1997) sugerem as perguntas abaixo:

- Financeira: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;
- Clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;
- Processos Internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”;
- Aprendizado e Crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

Em 1996 Kaplan e Norton apresentaram um novo conceito associado ao BSC, que viria a auxiliar a comunicação e tradução da estratégia, que eles chamaram de Mapa Estratégico. Conhecendo a realidade empresarial em que muitos executivos não conseguem definir de forma clara e objetiva a estratégia de suas empresas (COLLIS e RUKSTAD, 2008), o Mapa Estratégico traduz e comunica os principais objetivos da empresa para toda a companhia.

Na época da criação do Mapa Estratégico, os conceitos de Missão, Visão e Valores já estavam bastante difundidos nas organizações. Também, desde a década de 80, os conceitos de Qualidade Total já eram amplamente conhecidos no nível mais operacional. A Estratégia, descrita na introdução como o plano da empresa para atingir seus objetivos, em muitos casos era desenhada e conhecida somente pela alta administração das empresas. A proposta do Balanced Scorecard, associado ao Mapa Estratégico, é de servir de elo entre a estratégia definida e sua necessária execução e

tradução em Iniciativas Estratégicas por toda a força de trabalho. (KAPLAN e NORTON, 2000).

1.3 – Definição de Indicadores Estratégicos

“Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências (KAPLAN e NORTON, 2000)”.

Como sugerido no trecho acima, retirado do livro “Organização orientada para a Estratégia” do Kaplan e do Norton (2000), os indicadores estratégicos definidos para gerenciar os objetivos estratégicos devem promover uma relação de causa e efeito entre eles, de forma que o resultado negativo em um indicador possa indicar um futuro problema em outro indicador, de outra perspectiva.

Cada uma das respostas obtidas nas questões relativas às perspectivas do BSC, sugeridas por Kaplan e Norton (1997), anteriormente citadas, deve apoiar a definição dos indicadores que irão medir os objetivos estratégicos da empresa. Cada objetivo deve ter, pelo menos, um indicador associado (KAPLAN e NORTON, 2000).

Os indicadores das perspectivas de Aprendizado e Crescimento e de Processos Internos devem gerenciar as operações da empresa. A perspectiva de Clientes deve medir o resultado, na ótica do cliente, do desempenho da empresa. No caso da Financeira, um estudo da McKinsey & Company (2013) sugere alguns pontos que devem ser levados em consideração na hora de definir os indicadores:

- Indicadores de Retorno: mede a geração de valor da empresa, incentiva a rentabilidade e retorno do capital investido. Retorno sobre Capital Empregado – ROCE, Retorno sobre Capital Investido – ROIC e Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE são alguns exemplos de indicadores;
- Indicadores de Rentabilidade: intuitivos e fáceis de medir. É o caso do Resultado Operacional, também conhecido como EBIT, e o Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA ou, em inglês, EBITDA).
- Indicadores de Valor do Ativo: simples de medir e, também, de fácil entendimento. Exemplos: Capital de Giro e Capital Empregado;
- Indicadores de Criação de Valor: mede criação de valor real para os acionistas. Retorno Total aos Acionistas (em inglês Total Return to Shareholders – TRS) é um exemplo deste tipo de indicador.

1.4 – Estabelecimento de Metas

Um artigo publicado por estudiosos das universidades americanas do Arizona, Wharton, Kellogg e Harvard, indica os cuidados que devemos ter no estabelecimento de metas (ORDÓÑEZ, SCHWEITZER, GALINSKY, BAZERMAN, 2009):

- Metas muito específicas: risco de aspectos importantes passarem despercebidos em função do foco elevado no detalhe. Deve-se ter cuidado para que as metas sejam compreensíveis e incluam todos componentes críticos para sua realização;

- Metas muito desafiadoras: o que acontecerá caso as metas não sejam atingidas? Como os envolvidos serão avaliados? O não cumprimento pode comprometer a motivação e eficiência das equipes? A empresa deve trabalhar na capacitação e desenvolvimento que permitam os times atingirem suas metas, e evitar um duro castigo no caso de não cumprimento;
- Quem define as metas? Pessoas são mais comprometidas a metas em que ajudaram a estabelecer, embora as pessoas possam ficar tentadas a definir metas mais fáceis;
- O horizonte de tempo é apropriado? Cuidado para garantir que esforços de curto prazo para atingir metas não atrapalhem investimentos em resultados de longo prazo. Metas que enfatizam desempenho imediato (resultado trimestral, por exemplo) direcionam os executivos a se engajar em ações “míopes”, de curto prazo, que podem prejudicar as empresas em um horizonte maior.

O processo de Estabelecimento de Metas deve levar em consideração a futura gestão destas metas. Se a gestão se dará contra um melhor valor histórico, contra um índice da indústria, uma média de empresas ou contra o plano da empresa. Também, se é indicador de curto prazo, em que a medição deve ser mensal ou trimestral, ou se é um indicador de médio e longo prazo, com uma gestão anual, mirando os próximos 3 a 5 anos (McKINSEY, 2013).

1.5 – Definição de Projetos

Com a estratégia definida, traduzida no Mapa Estratégico, escolhido os indicadores para sua medição e as metas que irão ditar o ritmo da sua implantação, a companhia deve eleger as Iniciativas Estratégicas, ou Projetos, que permitirão o cumprimento das metas (KAPLAN e NORTON, 2000).

Por definição, Projeto é um esforço temporário, com início e término definidos, para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O término é alcançado quando os objetivos são atingidos ou quando se conclui que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto não será necessário (PMBOK, 2012).

A metodologia de Gestão de Projetos amplamente divulgada pelo Project Management Institute reforça a importância de um bom planejamento dos projetos, para estabelecer um plano de execução realista, que permita chegar ao alcance dos objetivos previstos.

Na etapa do planejamento do projeto a companhia deve, primeiramente, realizar as análises da viabilidade. O esforço também deve se concentrar nas discussões sobre o objetivo e a justificativa do projeto, orçamento, datas de início e término, avaliação de risco, benefício do projeto, além da identificação do coordenador e equipe envolvida (PMBOK, 2012). Uma dedicação maior na elaboração do projeto pode garantir a economia de recursos humanos e financeiros na execução do projeto (VARGAS, 2009).

1.6 – Gestão da Estratégia

Alinhado aos conceitos de que “Visão não é nada sem execução” (SYRETT, 2007) e de que “Quem não mede não gerencia” (FALCONI, 1992), o foco desta seção é a gestão da estratégia definida.

A gestão do Balanced Scorecard, como sugere Kaplan e Norton (1997), deve contemplar três dimensões: uma análise mensal dos indicadores e acompanhamento das principais iniciativas, uma revisão trimestral da estratégia e, de forma anual, uma revisão completa da estratégia junto a uma reunião de aprendizado do processo realizado no ano anterior.

A análise mensal tem o objetivo de garantir a execução do plano, verificando o desvio do realizado contra o planejado tanto para as metas dos indicadores, quanto para os projetos em execução. A partir das relações de causa e efeito dos indicadores do Mapa Estratégico, esta reunião também tem o objetivo identificar futuros problemas que a companhia possa enfrentar para que sejam estabelecidos planos de ação para mitigar os problemas (KAPLAN e NORTON, 2000).

As reuniões trimestrais focam mais nas discussões estratégicas, nos temas que impactam a realização do plano estratégico da empresa e eventuais revisões das premissas adotadas quando a elaboração do plano. O objetivo destes fóruns é revisar a estratégia adotada, questionando sua real pertinência à luz das movimentações do ambiente de negócios (KAPLAN e NORTON, 2000).

Por último, Kaplan e Norton (2000) recomendam que seja conduzida uma reunião anual em que o cumprimento da estratégia seja analisado, assim como as lições aprendidas do processo. Estas reuniões, executadas de forma sistêmica, acabam virando uma rotina dentro da empresa e garantem a gestão do Balanced Scorecard.

Nesta seção foram apresentadas as alternativas para realizar a análise do ambiente de negócios e apoiar a definição da estratégia, como traduzir esta estratégia, a identificação dos indicadores para medi-la, as metas a serem atribuídas a estes indicadores, as iniciativas que irão apoiar o cumprimento destas metas e como deve ser feita a gestão desta estratégia definida. Na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o estudo de caso da Formulação, Gestão da Estratégia e Resultados Alcançados da Gerdau.

2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo teve como base uma Pesquisa Qualitativa que, de acordo com Oliveira (1999), é o método mais eficaz para compreender e descrever temas complexos de uma forma mais simplificada. A classificação do estudo de caso desta pesquisa é a “Descritiva” que, segundo Yin (2001), é caracterizada por descrever o padrão de eventos ao longo do tempo. O interesse em conhecer com mais profundidade exemplos de sucesso na utilização do BSC justifica a ocorrência destes estudos.

Nos últimos anos, muitos estudantes e executivos elaboraram artigos e estudos sobre a utilização do BSC em organismos públicos, privados, de pequeno, médio e grande porte, do terceiro setor, governos, apresentando os benefícios que uma

organização orientada para a estratégia pode ter. Os estudos vão desde a implantação do BSC na organização até documentar seus benefícios, mas também existem exemplos focando em apenas um dos elementos do Balanced Scorecard, como a comunicação da estratégia ou a medição do desempenho.

A definição do caso a ser estudado levou em consideração a maturidade da empresa na utilização do BSC. O estudo teve como objetivo principal investigar uma organização que tenha declarado utilizar e estar satisfeita com o BSC. A localização da empresa em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, assim como a concordância da empresa em disponibilizar o conteúdo a ser estudado facilitou a coleta de dados para a elaboração do estudo. A companhia adotou o BSC em 2001 e desde então vem sofisticando o seu uso.

A coleta de dados foi realizada principalmente através de pesquisa documental, utilizando o conteúdo disponibilizado no site da empresa, publicações corporativas, como o seu Relatório Anual e alguns documentos de uso interno, como apresentações sobre este tema que executivos da companhia fazem ao público externo.

Para os valores do preço da ação da Gerdau no período de janeiro de 2001 a dezembro de 2012, a fonte de dados foi o site da Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA (BOVESPA, 2013), as informações de geração de caixa operacional medido pelo indicador Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA ou, em inglês, EBITDA) foram obtidas junto à área de Relações com Investidores da Gerdau. Por fim, como base de comparação, foi utilizado o índice da Standard & Poors de Metals and Mining (Metalurgia e Mineração) que acompanha as empresas deste segmento integrantes do índice S&P Total Market Index (STANDARD & POORS, 2013).

De posse dos dados obtidos, se comparou a valorização do preço da ação da Gerdau no período analisado com o índice do seu segmento. A evolução da geração de caixa da companhia, medida pelo LAJIDA, também foi apresentada para exemplificar os resultados financeiros obtidos no período de análise do artigo.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o histórico do processo de Planejamento e Gestão da Estratégia da empresa Gerdau S.A., seu processo atual, bem como o desempenho financeiro obtido de janeiro de 2001 até dezembro de 2012.

3.1 – Histórico na Gerdau

Começava-se a falar em Planejamento Estratégico pela primeira vez na Gerdau em 1984. Na época foi utilizado o conceito de Força Motriz, em que a companhia buscava os atributos que a diferenciava dos concorrentes. O diagnóstico realizado em 1984 identificou os fatores em que a Gerdau deveria focar seu posicionamento de

mercado: Qualidade, Produtos, Processos e Pessoas. Ainda na década de 80 foi introduzido o conceito de qualidade total, gerando um aumento na utilização de indicadores para medição dos diversos processos.

No início da década de 90 a companhia fez o primeiro exercício de Visão de longo prazo. Este foi um momento marcante na história da empresa, a primeira aquisição internacional havia sido em 1981, mas no final da década de 80, mais precisamente em 1989, a companhia ingressava na América do Norte a partir da aquisição de uma planta siderúrgica no Canadá. Em 1996 o Planejamento Estratégico foi reestruturado, passando a ser considerado como um processo de comunicação entre os executivos e suas equipes, de aprendizagem organizacional e de melhoria da competitividade. Até então, o Planejamento não estava vinculado à execução e gestão, sendo basicamente Planejamento Financeiro. No ano seguinte, em 1997 os indicadores de Planejamento já estavam sendo desdobrado até os níveis operacionais o que, de certa forma, antecipou o que seria posteriormente trazido pelo Balanced Scorecard.

E a adoção BSC como ferramenta para gestão da estratégia aconteceu em 2001, na operação da Gerdau no Brasil. Na oportunidade, a ideia era a de que o BSC poderia alavancar ainda mais o crescimento da empresa, ao passo em que possibilitaria alinhar todas as Operações de Negócio com a estratégia Corporativa. O conceito passou a ser difundido e rapidamente foi incorporado por outras operações da companhia. Na oportunidade, como uma forma de incorporar melhor o método, algumas usinas e até mesmo algumas áreas dentro das usinas, construíram o seu próprio BSC. Diante de um número muito grande de Mapas Estratégicos, com uma complexidade significativa para a sua gestão, a Gerdau definiu que BSC deveria ser utilizado exclusivamente em suas Operações de Negócio ou Países, este conceito será mais detalhado a seguir.

Figura 2 – Histórico do Processo na Gerdau:

Ano	Evento
1984	1º Plano Estratégico Formal da Empresa
1987	Adoção do conceito de Força Motriz, buscando os atributos que diferenciava a companhia. O diagnóstico foi o foco em Qualidade, Produtos, Processos e Pessoas
1990	Visão, Missão e Valores formalizados
1996	Planejamento Estratégico passando a ser considerado como um processo de melhoria da competitividade, aprendizagem organizacional e comunicação da estratégia
1997	Desdobramento dos indicadores até os níveis operacionais.
2001	A primeira operação de Negócios a adotar o BSC foi Aços Longos no Brasil

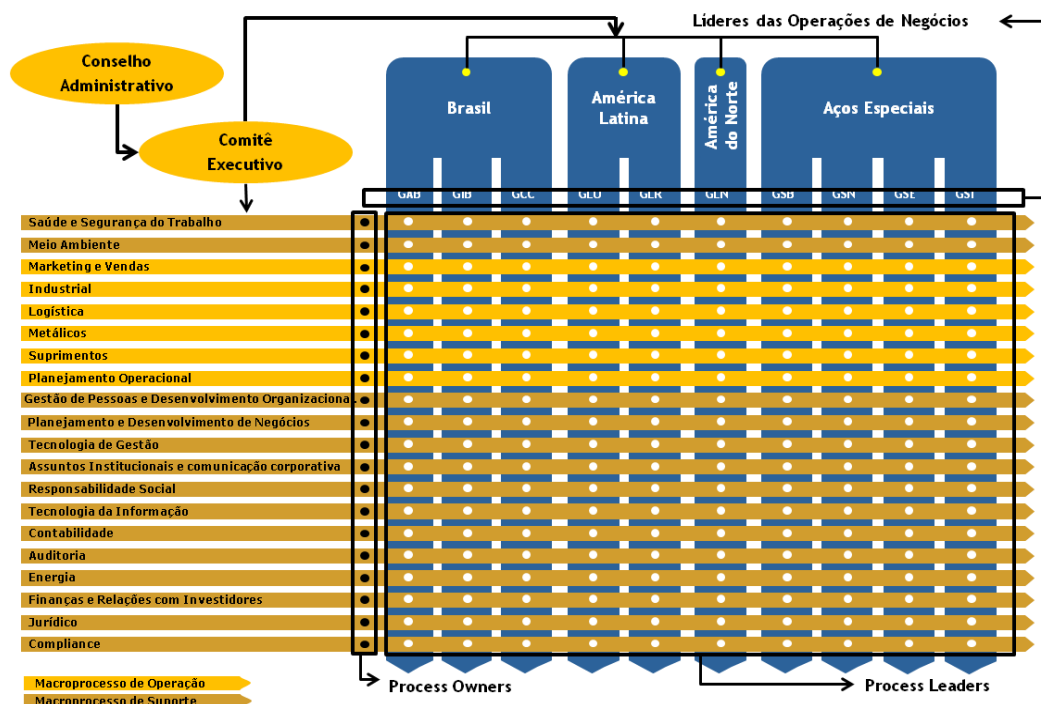
Ano	Evento
2003	BSC da Operação Gerdau Açominas e da Gerdau Consolidada (Corporativo)
2005	BSC das Operações do Chile e do Uruguai
2006	BSC da Operação da Argentina
2007	BSC da Operação da Colômbia
2008	BSC da Operação América do Norte, da América Latina e da Aços Especiais Europa
2009	BSC da Operação do Peru, da República Dominicana, Aços Especiais Brasil e Aços Especiais América do Norte
2011	BSC da Operação do México

Fonte: Gerdau, 2013

3.2 – Processo atual

A Gerdau utiliza uma estrutura matricial para gerenciar suas Operações de Negócio e suas áreas de apoio (Figura 3). Todas estas Operações de Negócio e áreas de apoio realizam as três etapas de Formulação, Planejamento da Execução e Gestão da Estratégia.

Figura 3 – Estrutura Organizacional do Gerdau Business System (GBS)



Fonte: Gerdau, 2013

3.2.1 – Formulação da Estratégia

A Visão, Missão e Valores da Gerdau são revisitados a cada cinco anos, em um processo mais detalhado de revisão da estratégia. Essa revisão ainda contempla a elaboração ou revisão dos Direcionamentos Estratégicos e do Mapa Estratégico Corporativo. Porém, anualmente, no âmbito das Operações de Negócio, a empresa rediscute sua estratégia, a fim de identificar se mudanças do ambiente externo devem ser refletidas em alguma alteração no seu plano. Este plano é o caminho definido para buscar a estratégia. No nível da Operação de Negócio a Estratégia é revisada anualmente, já nos níveis Corporativo e áreas de apoio, a revisão acontece a cada cinco anos.

A formulação da estratégia começa a partir de uma profunda análise do ambiente de negócios. Utilizando artigos, estudos e indicadores disponíveis no mercado, a área de Planejamento e Gestão da Estratégia conduz uma discussão dos novos desafios junto à alta liderança da empresa. Entrevistas com as lideranças também fazem parte do processo de formulação e revisão da estratégia.

O resultado desta primeira etapa é classificado entre Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos. Para filtrar os principais elementos a serem considerados na estratégia que será definida, os principais executivos da empresa atribuem pesos para a probabilidade de ocorrência das oportunidades e ameaças e, seus respectivos impactos no negócio. Estes elementos, já priorizados, são combinados numa Matriz SWOT e seus quadrantes são analisados da seguinte forma:

- Ponto Forte X Oportunidade: resulta numa Alavanca, sugerindo o quê a empresa deveria fortalecer para se diferenciar ainda mais no mercado;
- Ponto Forte X Ameaça: apresenta uma Defesa, ou uma proteção da companhia;
- Ponto Fraco X Oportunidade: apresenta uma Restrição para a sua empresa;
- Ponto Fraco X Ameaça: resulta em um Problema que deveria ser equacionado pela organização.

As Alavancas, Defesas, Restrições e Problemas identificados na etapa anterior são traduzidos em objetivos, indicadores, metas ou até mesmo iniciativas estratégicas. O elemento que traduz a estratégia formulada é o Mapa Estratégico que, no processo da Gerdau, é o elo entre a formulação e o planejamento da execução da estratégia.

3.2.2 – Planejamento da Execução da Estratégia:

De posse do Mapa Estratégico, revisado à luz do atual ambiente de negócio, a empresa busca estabelecer metas para todos os indicadores, que estão associados aos objetivos estratégicos. Estas metas fazem parte do Plano de Execução da Estratégia, que é elaborado anualmente com horizonte de três anos.

Em uma das etapas da análise do ambiente de negócios, realizada quando da formulação da estratégia, a companhia consolida suas projeções macroeconômicas e setoriais. As expectativas de crescimento da economia, taxas de câmbio, inflação, taxas de juros, bem como entendimento de como devem se comportar os preços dos principais produtos e matérias primas no mercado internacional, formam os principais elementos das projeções macroeconômicas e setoriais, respectivamente. Estas projeções

marcam o início da elaboração do Plano de Execução da Estratégia ou, mais especificamente, os planos de produção e de vendas. Isto porque as metas relacionadas aos indicadores que integram um plano de produção ou de vendas são estabelecidas nesta etapa.

Dentro do conceito do Balanced Scorecard, o Plano de Execução da Estratégia contempla, também, indicadores não financeiros, como indicadores de segurança do trabalho ou de conformidade ambiental, por exemplo. As metas para indicadores desta categoria são elaboradas a partir de uma visão de médio prazo, em que a companhia estabelece o nível que pretende estar em três anos, e as metas para o primeiro e segundo ano acabam sendo etapas para consolidar o resultado no médio prazo.

Os projetos, ou iniciativas, necessárias para a realização da estratégia são componentes do Plano de Execução da Estratégia, assim como os recursos necessários para realização destas iniciativas que formam o Plano de Investimentos da empresa.

Ainda, projeções econômico-financeiras considerando contas do Demonstrativo de Resultados e de Balanço Patrimonial estão contempladas no Plano de Execução da Estratégia. E, por estarem neste plano, todos os números projetados nas demonstrações financeiras passam a serem metas perseguidas pela companhia.

As metas presentes no Plano devem estar refletidas nos planos de avaliação de desempenho de todos os colaboradores da empresa, de modo a alinhar o incentivo financeiro à execução da estratégia.

3.2.3 – Monitoramento da Estratégia:

Com o plano sendo executado, se faz necessário o seu adequado acompanhamento. O monitoramento da estratégia acontece em dois níveis principais, a Gestão Operacional e a Gestão da Estratégia.

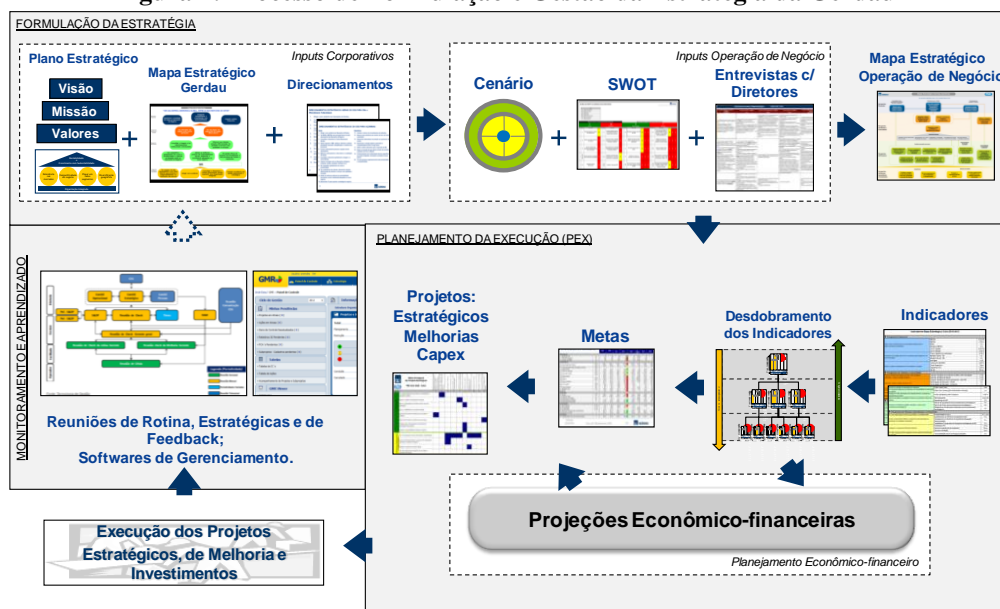
Na Gestão Operacional a empresa tem como objetivo a análise da performance operacional dos principais indicadores, acompanhamento dos projetos e responder a problemas de curto-prazo. A Gestão Operacional, que tem periodicidade mensal, é uma reunião de condução do negócio, em que o Comitê Executivo da empresa, ou da Operação de Negócio, acompanha o resultado dos indicadores contra a meta, acompanhamento do andamento dos principais projetos com indicadores de desvio de prazo e de orçamento e, também, analisa projeções de resultados para os próximos três meses. O comitê também discute ações corretivas e preventivas para atender as metas.

A Gestão da Estratégia acontece duas vezes ao ano e seu objetivo é verificar a eficácia da Estratégia e do Plano de Execução da Estratégia, além de promover ajustes nos meios e, ou, recursos quando necessário. Trata-se de uma reunião mais analítica, que prevê discussões acerca das mudanças no ambiente de negócios, identificação de potenciais riscos e alterações nas variáveis externas que impactem no negócio da Gerdau, bem como definição de ações preventivas e/ ou corretivas para garantir o atendimento da Estratégia. A reunião também prevê análise de fluxo de caixa projetado para discutir as disponibilidades e obrigações financeiras da empresa, e análise do portfólio de projetos, permitindo um cancelamento, alteração ou aceleração de alguma iniciativa que venha a trazer resultados mais significativos.

O Mapa Estratégico, as principais metas dos indicadores estratégicos, seus responsáveis e envolvimento necessário dos demais colaboradores, bem como os projetos estratégicos, com responsáveis e equipes são amplamente comunicados dentro da empresa, com participação da alta liderança,

Nas reuniões de Gestão Operacional e Gestão da Estratégia, a empresa também define o conteúdo que será comunicado para os colaboradores relativo ao andamento dos projetos e resultados de indicadores em relação às metas aprovadas no Planejamento da Execução - PEX, de forma a promover a mobilização e o comprometimento para o cumprimento da Estratégia. Também, é comunicado conteúdo relativo ao cenário econômico, industrial e setorial e seu impacto no nosso negócio. Estas ações de comunicação têm caráter contínuo, o que ajuda a reforçar o comprometimento das pessoas para com a realização da estratégia.

Figura 4: Processo de Formulação e Gestão da Estratégia da Gerdau



Fonte: Gerdau, 2013

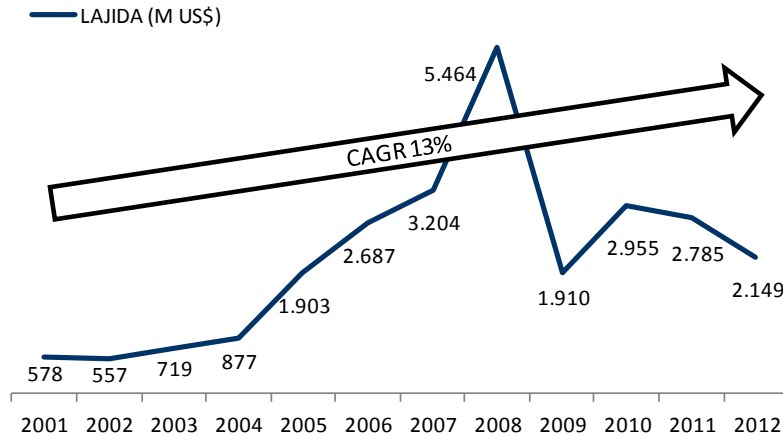
3.3 – Desempenho financeiro no período analisado

Partindo de um princípio básico de que a principal medida de desempenho para uma empresa é a maximização do retorno aos seus acionistas, e de que o desempenho financeiro é um dos principais resultados para a implantação do processo de Gestão da Estratégia, serão apresentados os resultados financeiros da empresa no mesmo período da implantação das ferramentas de gestão da estratégia.

Em 2001, quando decidiu adotar o Balanced Scorecard, a Gerdau era uma empresa de 8,4 milhões de toneladas de capacidade de produção de aço, com atuação no Brasil, Argentina, Uruguai, Chile, Estados Unidos e Canadá. Hoje, doze anos mais tarde, a empresa tem capacidade instalada de mais de 25 milhões de toneladas, e passou a atuar no Peru, Colômbia, Venezuela, República Dominicana, Guatemala, México, Espanha e Índia, totalizando quatorze países com presença industrial.

Neste período a empresa aumentou nove vezes seu faturamento e viu sua geração de caixa, medido pelo LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), crescer num ritmo de 13% ao ano, calculado pela Taxa Composta de Crescimento Anual (CAGR), conforme gráfico abaixo.

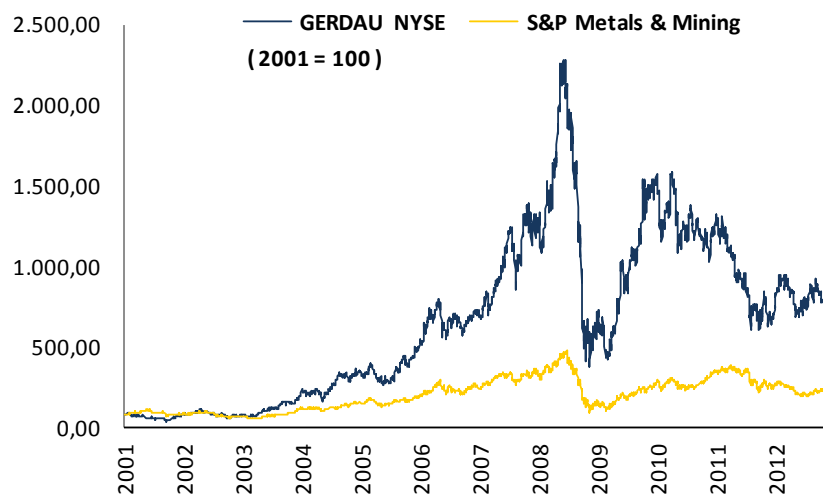
Figura 5: Histórico do LAJIDA em milhões de dólares, com o crescimento anual do período



Fonte: Gerdau, 2013

Como uma das consequências deste crescimento, que foi planejado e monitorado via BSC, a valorização das ações da Gerdau comparada com um índice específico do segmento de Metalurgia e Mineração (Standard & Poors Metals & Mining) apresentou uma variação, em média, três vezes acima do índice.

Figura 6: Ações da Gerdau negociadas na Bolsa de Nova Iorque vs Índice S&P Metals & Mining



Fonte: Bloomberg, 2013

Considerações Finais

O início do Planejamento Estratégico na Gerdau aconteceu de forma incremental, até ser oficializado na década de 90. O Balanced Scorecard, utilizado pela primeira vez na empresa no ano de 2001, surgiu em um momento de profissionalização e valorização do planejamento estratégico na Gerdau. O método foi rapidamente divulgado e adotado em toda a companhia, que já tinha experiência na gestão de indicadores operacionais, e entendeu o BSC como evolução do seu modelo de gestão.

A ampla divulgação interna do BSC fez com que a grande maioria dos colaboradores da empresa entendesse seu conceito e conseguissem identificar o vínculo da sua atividade a um indicador ou objetivo estratégico, de forma a conhecer o seu papel na realização da estratégia da Gerdau. Nesse ponto, a alta direção da empresa teve papel decisivo na valorização e comunicação do Balanced Scorecard.

Vale destacar que a metodologia sofreu adaptações para que pudesse ser utilizada amplamente em uma empresa do porte da Gerdau. As reuniões trimestrais de Gestão da Estratégia, sugeridas pelos autores do BSC, Kaplan e Norton, formam um dos exemplos que não tiveram sucesso na implantação na Gerdau. Elas acontecem semestralmente e, no entendimento da companhia, esta é a melhor prática. No entanto, outros elementos como a Gestão de Portfólio de Projetos alinhados à metodologia do Project Management Institute, definição das Escolhas Estratégicas a partir do cruzamento dos quadrantes da matriz SWOT, utilização de projeções macroeconômicas e setoriais como base para elaboração do plano de execução (PEX) foram incorporados à Gestão da Estratégia da companhia.

Ao analisar o desempenho financeiro obtido durante o período de 2001 a 2012, tanto de forma individual, quanto relativa ao mercado de atuação, fica claro que a estratégia definida e executada pela empresa apresentou resultados superiores.

O estudo de caso apresentado neste trabalho contribui para exemplificar e qualificar a utilização do Balanced Scorecard em empresas de grande porte, trazendo a definição conceitual e a aplicação prática da metodologia. Os resultados alcançados no período de análise do trabalho, que cobre desde a primeira implantação do Balanced Scorecard por uma Operação de Negócios da companhia, demonstram, pelo menos, que os planos e a execução, apoiadas pelo BSC, estavam no caminho certo.

No entanto, não é possível garantir que os resultados financeiros não teriam sido obtidos caso a Gerdau não tivesse adotado o Balanced Scorecard. Nesse sentido, um novo estudo poderia ser feito com o objetivo de mensurar o benefício financeiro que as empresas atribuem à utilização do BSC.

Referências Bibliográficas:

AZEVEDO, M. C., COSTA, H. G. Métodos para avaliação da Postura Estratégica. São Paulo, vol. 8, No. 2, 2001.

BOVESPA. Disponível em: <www.bovespa.com.br>. Acesso em 28.07.2013.

COLLIS, D. J., RUKSTAD, M. G. Can you say what your strategy is? Harvard Business Review, 2008.

FALCONI CAMPOS, V. TQC Controle da Qualidade Total. 2. ed. Belo Horizonte: Bloch Editores, 1992

GERDAU. Disponível em: <www.gerdau.com>. Acesso em: 28.07.2013.

LA TORRE, S.; BARRIOS, O. Curso de formação para educadores, Capítulo 7 – Estratégias Didáticas Inovadoras e Criativas – Conceitualização e Modalidade. São Paulo: Madras Editora Ltda, 2002.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard; 10. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Organização orientada para a Estratégia. 13. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

McKINSEY & COMPANY. Strategic Performance Management (internal document). 2013.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Nova York: Free Press, 1998.

NEILSON, G. L., MARTIN, K. L., POWERS, E. The Secrets to Successful Strategy Execution. Harvard Business Review, 2008.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de Metodologia Científica. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ORDÓÑEZ, L. D., SCHWEITZER, M. E., GALINSKY, A. D., BAZERMAN, M. H.. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal-Setting. Harvard Business Review, 2009.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Guia PMBOK® - Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos; 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Saraiva, 2012.

STANDARD & POORS. Disponível em: <www.spindices.com>. Acesso em 28.07.2013.

SYRETT, M. Successful Strategy Execution: how to keep your business goals on target. London, The Economist, 2007.

TSÉ, L. Disponível em: <www.pensador.uol.com.br>. Acesso em: 28.07.2013.

VARGAS, R. V. Manual Prático do Plano do Projeto. 4. ed. Belo Horizonte, 2009.

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