

**IVONETE TELLES MEDEIROS PLÁCIDO**

**A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA  
DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO**

**Pedro Leopoldo**

**2011**

**IVONETE TELLES MEDEIROS PLÁCIDO**

**A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA  
DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Mauro Tavares Calixta

**Pedro Leopoldo**  
**Faculdades Pedro Leopoldo**

**2011**

P698u Plácido, Ivonete Telles Medeiros  
Utilização do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão: um estudo de caso / Ivonete Telles Medeiros Plácido. – 2011.  
84 f., enc.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Tavares Calixta.

Dissertação (mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Faculdade de Administração.

Bibliografia: f.76-79

1. Planejamento estratégico. 2. Eficiência Organizacional. 3. Administração  
I. Calixta, Mauro Tavares. II. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Faculdade de Administração. III. Título

CDD:658.4038

CDU:658.012.2

Bibliotecária: Fabíola Gomes Terenzi Gonçalves – CRB/6-2588

**IVONETE TELLES MEDEIROS PLÁCIDO**

**A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA  
DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado Profissional em Administração das  
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo,  
como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Mestre em Administração

APROVADA EM \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_.

---

---

---

Dedico este trabalho a minha mãe, Alzira Telles Medeiros (*in memoriam*), que com sua garra e caráter me mostrou que a vitória se conquista com esforço.

Especialmente a meu marido Reginaldo Leandro Placido e a meu filho, Reginaldo Leandro Placido Filho, companheiros em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Em especial agradeço:

Ao Prof. Dr. Mauro Calixta, pela orientação competente, presente e essencial;

À ArcelorMittal Tubarão, que permitiu realizar rica pesquisa.

Enfim, a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste meu trabalho, minha eterna gratidão.

A estratégia é a ciência do emprego do tempo e do espaço. Sou menos ávaro com o espaço do que com o tempo. O espaço pode ser resgatado. O tempo perdido, jamais. (Napoleão Bonaparte)

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é apresentar o estudo do processo de implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) a partir de um caso prático. Para tanto, foi tomada como estratégia de pesquisa a análise da implantação do BSC em uma empresa do setor privado do segmento de aços, a saber, ArcelorMittal Tubarão. O processo é descrito sob a análise das seguintes perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos; e do capital humano. O BSC traduz a visão em objetivos estratégicos e em conjunto específico e coerente de indicadores de desempenho, permitindo a operacionalização da organização. A unidade de análise, conforme mencionado, a Siderúrgica ArcelorMittal Tubarão, que se localiza em Vitória, ES, e a unidade de observação 4 pessoas, além de documentos disponibilizados pela empresa. Estudos realizados pela equipe de planejamento estratégico da referida empresa conduziram-lhes a compreensão de que, para que a mesma profissionalizasse sua gestão, era necessário realizar a implantação do BSC, com o objetivo de auxiliar a ArcelorMittal Tubarão a gerenciar sua estratégia de forma integrada, garantindo que todos os esforços se direcionem para sua estratégia. Com a implantação do BSC a empresa pode, segundo as entrevistas e as análises documentais realizadas, alcançar sua missão de desenvolver soluções embasadas em tecnologias de produção, expandir sua oferta, inovar, através da melhoria sistemática dos seus próprios processos de trabalho; tornar sua estratégia difundida e entendida em todos os níveis hierárquicos; agilidade na execução da estratégia possibilitando a correção de erros com menor tempo e garantir a contínua rentabilidade financeira da sua atividade.

**Palavras-chave:** Implantação. Caso Prático. Estratégia. Planejamento. *Balanced Scorecard*.



## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to study the process of implementing the Balanced Scorecard (BSC) from a practical case. Therefore, it was taken as a research strategy to analyze the implementation of BSC in a company's private sector steel segment, namely ArcelorMittal Tubarão. The process is described under consideration of the following perspectives: financial, customer, internal processes and human capital. The BSC translates the vision in strategic objectives into specific and consistent set of performance indicators, allowing the operation of the organization. The unit of analysis, as mentioned, the Steel ArcelorMittal Tubarão, located in Vitória, ES, and the unit of analysis 4 people, and documents provided by the company. Studies by the strategic planning team of this company led them to understand that in order for it to professionalize its management, was required in the implementation of the BSC, with the aim of helping ArcelorMittal Tubarão to manage its strategy in an integrated way, ensuring that all efforts are directed toward its strategy. With the implementation of the BSC the company could, according to interviews and documentary analysis undertaken, to achieve its mission to develop solutions based on technologies of production, expand its offering and innovate through the systematic improvement of their own work processes, make your strategy disseminated and understood at all levels, agility in implementing the strategy enabling the correction of errors with less time and ensure the continued financial viability of their activity.

**Keywords:** Deployment. Case Study. Strategy. Planning. Balanced Scorecard.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Traduzindo a missão em resultados .....	30
Figura 2 - As perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .....	34
Figura 3 - Modelo do processo de construção do <i>balanced scorecard</i> .....	39
Figura 4 - Alinhando e focalizando os recursos na estratégia .....	44
Figura 5 - Princípios da organização focalizada na estratégia.....	45
Figura 6 - Esquema dos entrevistados.....	53
Figura 7 - Organograma da Arcelormittal Tubarão .....	57
Figura 8 - Modelo de BSC proposto para a Arcelormittal Tubarão .....	59
Figura 9 - Programa sap utilizado pela empresa.....	61
Figura 10 - Monitoramento do atingimento dos objetivos no programa sap utilizado pela empresa.....	63

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM	Associação Brasileira de Metalurgia
APO	Administração por Objetivos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CST	Companhia Siderúrgica de Tubarão
CTE 4	Central Termelétrica 4
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FCA	<i>Flat Carbon Americas</i>
FCSA	<i>Flat Carbon South Americas</i>
GMB	<i>Group Management Board</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
PNCO	Programa Nacional de Certificação dos Operadores
PNQ	Premio Nacional de Qualidade
QFD	<i>Quality Function Deployment</i>
SAP	<i>Systems, Applications and Products in Data Processing</i>

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
2	<b>OBJETIVOS</b> .....	14
2.1	OBJETIVO GERAL .....	14
2.1.1	<b>Objetivos Específicos</b> .....	14
2.2	JUSTIFICATIVA.....	14
2.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	15
3	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
3.1	ESTRATÉGIA .....	17
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
3.3	<i>BALANCED SCORECARD</i> .....	24
3.3.1	<b>Combinando Estratégia e <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	27
3.4	MEDINDO A ESTRATÉGIA ATRAVÉS DAS QUATRO PERSPECTIVAS	32
3.4.1	<b>Perspectiva Financeira</b> .....	34
3.4.2	<b>Perspectiva dos Clientes</b> .....	36
3.4.3	<b>Perspectiva dos Processos Internos</b> .....	37
3.4.4	<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b> .....	38
3.5	CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	39
3.5.1	<b>Desdobramento do BSC para os setores</b> .....	41
3.6	A EMPRESA ORIENTADA À ESTRATÉGIA .....	43
3.6.1	<b>Princípio 1 - A tradução da estratégia em termos operacionais</b> .....	45
3.6.2	<b>Princípio 2 - O alinhamento da organização à estratégia</b> .....	46
3.6.3	<b>Princípio 3 - A transformação da estratégia em tarefa de todos</b> .....	46
3.6.4	<b>Princípio 4 - A conversão da estratégia em processo contínuo</b> .....	47
3.6.5	<b>Princípio 5 - A Mobilização da mudança por meio da liderança executiva</b> .....	48
4	<b>METODOLOGIA</b> .....	50
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
4.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	50
4.3	UNIDADE DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO .....	51
4.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	51
5	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	54
5.1	A EMPRESA .....	54
5.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
5.2.1	<b>Modelo Proposto de um <i>Balanced Scorecard</i> à ArcelorMittal Tubarão</b> .....	59
5.2.2	<b>Principais fatores que levaram a ArcelorMittal Tubarão a buscar Implantação do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	60
5.2.3	<b>Descrição do processo de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> na ArcelorMittal Tubarão</b> .....	61
5.2.4	<b>Elementos dificultadores e facilitadores da implantação do <i>Balanced Scorecard</i> na ArcelorMittal Tubarão</b> .....	65
5.2.5	<b>Avaliação dos resultados face à abordagem adotada</b> .....	67
5.2.5.1	O pressuposto da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	67
5.2.5.2	O pressuposto da perspectiva dos Processos Internos .....	68
5.2.5.3	O pressuposto da perspectiva da Sustentabilidade.....	69

5.2.5.4	O pressuposto da perspectiva Financeira.....	70
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES .....</b>	<b>73</b>
6.1	CONCLUSÕES.....	73
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	75
6.3	SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS.....	75
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Após a segunda metade do século XX a velocidade de transformações ocorridas, principalmente no ambiente organizacional, se intensificou. Avanços tecnológicos, globalização e o crescimento da concorrência vêm provocando uma revolução na forma de gerenciar as organizações. Informação e conhecimento se destacam como elementos centrais na produção de riqueza e na busca de vantagens competitivas e sobrevivência. Angeloni (2003) destaca que as organizações baseadas nos pilares produtivos do Taylorismo estão cedendo espaços para novas formas de gestão, onde os bens intangíveis se mostram essenciais para o desenvolvimento organizacional. A informação e o conhecimento são apontados como elementos que alavancam a produção e permitem a sobrevivência das empresas.

As organizações estão cada vez mais buscando melhores parcelas de mercado, o *market-share*, para obter maiores margens de lucro para que os acionistas continuem satisfeitos e investindo seu capital nestas empresas. A busca por conquistas como estas, geram cada vez mais incertezas por uma parte dos dirigentes, que continuam conduzindo seus negócios ao “ritmo do vento”, mas também fazem com que muitos outros busquem alternativas eficazes para a continuidade das empresas.

Estes executivos que buscam algo de novo em suas organizações, tendem sempre a busca de uma ferramenta que visa à definição dos negócios em que a empresa irá atuar, que busque um caminho a ser traçado e executado de forma planejada e harmônica com o objetivo a ser alcançado. Esta ferramenta é a Estratégia. Surgida para ajudar generais no combate, sua aplicação nas empresas foi transformadora e eficaz. Juntamente com ela, aparecem outras ferramentas, que a complementam, que ajudam a estratégia a tornar-se um sucesso. Uma destas ferramentas é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC é um instrumento de mensuração da estratégia traçada pelas empresas. O mesmo foi criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School e vem atraindo adeptos de todo o mundo. De acordo com Kaplan e Norton, a finalidade do BSC é utilizar os objetivos traçados no Planejamento Estratégico das empresas em um mapa de indicadores de

desempenho, a qual todos os níveis hierárquicos possam compreender e trabalhar para o alcance das metas estabelecidas em cada indicador.

Com base nisto, a presente pesquisa visa compreender como a empresa se utiliza desta ferramenta de gestão, o BSC, caracterizando os principais elementos tidos como dificultadores e facilitadores no processo de implementação e execução do BSC na visão dos diretores.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo metodológico de implantação do BSC na empresa ArcelorMittal.

#### 2.1.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais fatores que levaram a empresa a buscar a implantação do BSC e/ou seus desdobramentos;
- b) Descrever o processo de implantação do planejamento estratégico com a ferramenta do BSC;
- c) Caracterizar os principais elementos tidos como dificultadores e facilitadores no processo de implementação do BSC.
- d) Avaliar os resultados de sua implantação face à abordagem adotada.

### 2.2 JUSTIFICATIVA

O presente projeto de pesquisa origina-se pelo interesse da pesquisadora em investigar os fatores que levaram a empresa pesquisada a optar pela utilização do BSC como ferramenta de gestão, analisando e descrevendo seu processo de implantação face aos pressupostos teóricos, detectando quais elementos foram decisivos no processo de implantação e execução da estratégia, quais os benefícios de se utilizar o BSC com ferramenta de gestão, redundando na avaliação dos resultados alcançados pela empresa face utilização desta ferramenta, tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a mesma. O sucesso exige que a visão e estratégia se transformem em tarefa cotidiana de todos.

A busca por conquistas como estas, geram cada vez mais incertezas por alguns dirigentes, que continuam conduzindo suas organizações apenas utilizando do planejamento estratégico sem monitorar os resultados, mas também fazem com que muitos outros busquem alternativas eficazes para a continuidade das organizações. Estes gestores que procuram algo de novo para a continuidade de suas organizações, tendem sempre a buscar uma ferramenta que vise à definição da



ação em que a organização irá atuar, que busque um caminho a ser traçado e executado de forma planejada e harmônica com o objetivo a ser alcançado. Esta ferramenta é a Estratégia. Surgida para ajudar generais no combate, sua aplicação em organizações e empresas foi transformadora e eficaz. Juntamente com ela, aparecem outras ferramentas, que a complementam, que ajudam a estratégia a tornar-se um sucesso. Uma destas ferramentas é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard*, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito. Além disso, ele promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas por outro lado, permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia. Com a implantação do BSC a organização pode alcançar sua missão que é a de contribuir para os resultados dos clientes e pessoas envolvidas através da integração de negócios de automação e informação, em empreendimentos industriais, expandir seu raio de ação, inovar, através da melhoria sistemática dos seus próprios processos de trabalho e garantir a contínua sustentabilidade financeira da sua atividade.

### 2.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo é introdutório e fornece uma visão geral da pesquisa, define a questão central a ser respondida, descrevendo os objetivos, as justificativas da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, que trata do Referencial Teórico, apresenta alguns conceitos e discussões sobre estratégia, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*.

O terceiro capítulo apresenta a estrutura metodológica da pesquisa.

O capítulo quatro traz a apresentação e análise dos resultados.

O capítulo quinto apresenta as conclusões, limitações e sugestões da pesquisa.

O trabalho é finalizado com as referências e os anexos.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo inicia-se com uma apresentação do conceito e evolução do tema estratégia ao longo dos tempos, sendo demonstradas suas várias definições, evidenciando algumas ideologias em torno do conceito. Em seguida, é demonstrada a transformação dos conceitos e práticas relacionadas à estratégia, iniciando com a abordagem do termo planejamento estratégico bem como a abordagem, incluindo conceitos do *Balanced Scorecard* culminando com o processo de junção da ferramenta de gestão, a saber, o BSC, à estratégia. Com o objetivo de apresentar a melhor compreensão deste processo, foi adotada a metodologia do *Balanced Scorecard*, onde são trabalhados o contexto de surgimento e transformação desta ferramenta; sua importância como ferramenta estratégica e como Sistema Gerencial; passando pelas quatro perspectivas; finalizando com os cinco princípios norteadores das organizações focalizadas na estratégia e fazendo uma análise, à luz dos pressupostos teórico, na empresa pesquisada, descrevendo as possíveis forças e fraquezas da referida ferramenta de gestão.

#### 3.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e significa “a arte do general”. Com o avanço dos estudos sobre gestão, o conceito de estratégia ganha diversas abordagens, embora não perca o sentido original da palavra. Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Kaplan e Norton (2001), afirmam que para as organizações atingirem seus objetivos – nos setores de fabricação ou de serviços, no âmbito privado ou público, todos os seus membros devem estar alinhados com a estratégia. Boa parte do trabalho hoje executado nas organizações deixou de ser natureza meramente braçal, para fundamentar-se no conhecimento. O último propósito da estratégia é explorar ou gerar vantagens comparativas em relação aos concorrentes, fundamental para a sobrevivência das empresas. De acordo com Kaplan (2001, p.13)

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de incentivos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

A estratégia é a peça fundamental que deve ser utilizada por todas as organizações que desejam sobreviver ao mercado competitivo nos dias atuais. Estratégia torna-se, portanto, uma elaboração metodológica do plano de ações que a empresa decide tomar.

Estratégia, no contexto empresarial, é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva, sendo necessário que a empresa esteja ciente de suas competências organizacionais, bem como que elementos serão utilizados para o alcance do objetivo final. Para tanto, a estratégia analisa também os concorrentes da empresa. Segundo Serra et al. (2003, p. 6) “se uma organização tem um desempenho superior ao das demais do seu setor, é porque a sua estratégia competitiva é melhor do que as das concorrentes”.

Como afirma Montgomery e Porter (1998, p. 5): seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. A diferença entre você e seus competidores é a base da sua vantagem.

A estratégia inicia-se desde a definição dos negócios das empresas até a revisão de todo o planejamento. Segundo Quintella e Oliveira (2003) “para atingir resultados, a organização precisa, antes, definir em que negócio está atuando ou pretende atuar e aonde pretende chegar”. É fundamental procurar compreender bem a área de negócios na qual a organização se insere, antes de tomar medidas que afetem o seu desempenho interno e a sua imagem perante a sociedade.

Para Porter (1996) existem muitas ferramentas que mostram como implantar a estratégia e praticamente todas, tem por base, a definição de metas concretas e possíveis de se realizar. As ferramentas de gestão, atualmente existentes foram

criadas para gerenciar taticamente e não estrategicamente, por isso a estratégia é definida por:

- a) Um posicionamento único da empresa;
- b) Opções e escolhas *vis-à-vis* da concorrência;
- c) Proposta de valor ao cliente;
- d) Especifica o que a empresa faz e o que deixa de fazer.

Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, como indica Serra et al. (2003, p. 5). A estratégia da empresa é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre: os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados, entre os objetivos e as medidas de desempenho obtido no esforço de alcançá-los. O relacionamento causa e efeito pode ser expresso por uma sequência de afirmações do tipo “se-então” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155). Para definir a estratégia da organização, portanto, é preciso fazer algumas suposições sobre certos relacionamentos. Segundo o mesmo autor, a organização pode ainda estabelecer uma ligação entre treinamento de pessoal e maior volume de vendas através da seguinte sequência de hipóteses (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155):

Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão.

Para que a estratégia seja uma ferramenta eficaz, é necessário que toda a organização esteja comprometida com a mesma. Isso inicia pela adoção dos sócios, da estratégia como primordial para a continuidade da empresa.

Conforme Costa (2001, p. 36),

A participação dos gestores, no entanto, é apenas o primeiro passo para ligar ações individuais aos objetivos corporativos. É preciso que toda a empresa compartilhe da estratégia e das metas de longo prazo da organização para que os funcionários compreendam melhor como suas atuações específicas contribuirão para a realização daquelas e possam alinhar suas prioridades.

Costa (2001, p. 39) diz que a estratégia guarda semelhanças com a batalha, pois ambas exigem que se produzam as condições mais favoráveis e se procure, com exatidão, o momento apropriado para atacar ou recuar, avaliando-se corretamente os limites do compromisso que se assume. Para isso, é preciso, em primeiro lugar, compreender com clareza o caráter particular de cada elemento da situação e depois, reestruturar esses elementos da maneira mais proveitosa. Para fazer todas essas análises não bastam, a perspicácia pessoal do gestor, nem a intuição, nem o mero palpite; qualidade que, sozinhas, não podem servir de base para qualquer plano empresarial. Só o equilibrado conjunto formado ao mesmo tempo pelo método analítico e pela elasticidade mental será capaz de conduzir a uma estratégia vitoriosa.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico começou a ser utilizado por Igor Ansoff<sup>1</sup> que em 1965 publicou seu primeiro livro, intitulado de *Corporate Strategy* e quatro anos mais tarde, em 1969 foi publicado seu segundo livro, intitulado de *Business Strategy*. Segundo o autor, se uma empresa foca seus objetivos em si mesma e não no mercado, ela perde o rumo, e conseqüentemente, não se sustenta em longo prazo. O Autor defendia a ideia de que a sustentação em longo prazo é uma consequência do compromisso da organização com metas de longo prazo, bem como do compromisso com o meio político e social (OBITUARY, 2002).

Montgomery e Porter (1998, p. 11) afirma ainda que:

Os avanços em planejamento estratégico não poderiam ter surgido em época mais adequada. Empresas de todo o mundo enfrentam uma competição crescente, tanto nacional quanto internacional, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação.

O conceito de Planejamento Estratégico evoluiu conforme podemos observar em Nascimento (2002), que diz que o Planejamento Estratégico tem como objetivo principal o estabelecimento de diretrizes estratégicas explícitas para a organização. Após a sua definição, a implementação da estratégia é controlada pelo orçamento ou através do estabelecimento de objetivos de lucro e crescimento, ainda por uma combinação de ambos.

Corroborando com autor, Drucker (1992), diz que a ideia de que planejar significa adivinhar o futuro é simplesmente absurda. A melhor maneira de controlar o futuro é construí-lo, ou ainda, conforme Ansoff (1994), Planejamento Estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada (REBOUÇAS, 2007, p. 18).

Neste caso, quando a empresa decide realizar o planejamento estratégico, deve cercar-se de informações do tipo em que ambiente está inserida, quais as influencias externas que pode sofrer e qual seu público-alvo, informações estas que irão influenciar diretamente para a decisão tanto da implantação quanto da execução da sua estratégia.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influencia; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos (REBOUÇAS, 2007, p. 4).

A decisão de elaboração e execução do planejamento estratégico da empresa dever ser decidida de forma *top down*, ou seja, deve partir da alta direção e esta deve influenciar, dentro de uma escala hierárquica, todos os envolvidos no processo, provendo-os de informações acerca do processo a ser seguido para a execução da estratégia.

Segundo Rebouças (2007), o processo de um planejamento estratégico trabalha com pressupostos relacionados ao processo decisório, lembrando que este, acontece antes, durante e depois de sua elaboração e implantação na empresa. Ao elaborar o planejamento estratégico, cada empresa tem sua forma de estabelecer ações e decisões estratégicas de forma estruturada, cientes de que existem metodologias diferentes, porém com aspectos comuns.

O mesmo autor ainda fala que o planejamento estratégico é um processo e passa pelas seguintes fases, que podemos citar como sendo (1) diagnóstico estratégico; (2) missão da empresa; (3) instrumentos prescritivos e quantitativos e (4) controle e avaliação.

Nakagawa (1995) conceitua o planejamento estratégico como sendo o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, o que envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

Portanto, o Planejamento Estratégico em si, segundo o mesmo autor, é um processo lógico e sistemático que foca os efeitos futuros das decisões tomadas no presente. Ele começa com a avaliação da situação atual da empresa, comparada com os desempenhos passados. A partir deste momento, são feitas projeções que levam em conta alternativas mais prováveis no futuro.

Muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, levando muitas empresas a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento. Mintzberg (apud CORAL, 2002, p. 50) define planejamento estratégico da seguinte forma:

Processo pelo qual a estratégia da organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões vão ser interrelacionadas. Por isso, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo.

Graeml (2000) cita que o planejamento estratégico e a análise de risco não são precisos nem dão garantias de sucesso. Seu objetivo é aumentar a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de



investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis.

O Planejamento Estratégico, na verdade, nada mais é do que uma saída, além de uma necessidade para as empresas que desejam realizar uma gestão controlada de seus negócios e que tenham uma visão pró-ativa. Entretanto, não está restrito apenas às grandes corporações, mas sim, presente nos mais variados níveis sociais. Independente de termos essa definição e conhecimento, Mintzberg e Quinn (2001, p. 14), afirmam que “a imagem do planejamento há muito tempo popular na literatura, distorce esses processos e, desta forma, desorienta as organizações que a abraçam de forma descomprometida”. Nesta mesma linha de atuação, Aaker (2001, p. 16), define que

a abrangência de um negócio é definida pelos produtos que ele oferece e decide não oferecer, pelos mercados que busca servir e não servir, pelos competidores que escolhe para competir e evitar e pelo nível de integração vertical do próprio negócio.

De acordo com Oliveira (1995, p. 43), “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. Segundo Bennet et al. (2001), o que distingue as empresas bem sucedidas é a forma como se organizam e operam para concretizar suas aspirações, ou seja, a chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia.

O Planejamento Estratégico não é um instrumento isolado, pois, possui suas bases em análises internas (da empresa) e análises do ambiente, o que permite um desenvolvimento de ações voltadas para o mercado, baseadas em vantagens competitivas que garantirão o sucesso organizacional (PORTO; ESTRADA; BOECK, 2004, p. 3).

Conforme Kato (2000, p. 37),

(...) para se avaliar a implantação da Estratégia Competitiva de uma empresa, é necessário a utilização de um instrumento gerencial evidenciar o sucesso ou fracasso das decisões tomadas.

Neste sentido, os autores, embora se utilizando de linguagens similares, concordam que é através do planejamento estratégico que se torna possível diminuir o risco de tomar uma decisão errada, obter uma visão criativa sobre os rumos das

empresas, reunir todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização.

### 3.3 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que trata a gestão da estratégia de forma diferenciada e abrangente, pois transforma a ideia principal da estratégia em gerenciamento tático e operacional. Alinhando todos os processos da empresa ao plano macro-organizacional, estabelece medidas de desempenho, em que motivam todos os colaboradores da empresa a estarem na mesma direção e fornecendo um processo de *feedback* contínuo.

Prado (2002, p. 12) diz que:

Medir a estratégia permite que a empresa confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeitos assumidos quando você estabeleceu a estratégia. É uma informação vital. A sua estratégia está baseada no que você acredita que vai criar valor para sua organização. Se isto não ocorre então sua suposição em que a estratégia está baseada pode estar errada e então você pode reescrever a estratégia. Ao medir você obtém a informação necessária para livrar o fracasso ou para confirmar uma boa estratégia. O maior efeito de uma boa estratégia, definida e confirmada, é o fato que fortalecer a empresa ao ser comunicado a toda organização, deixando transparecer para todas as pessoas a importância de se medir.

Ainda sobre o conceito do BSC, para um de seus criadores, Kaplan, em entrevista concedida a revista HSM *Management*<sup>1</sup>

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si sós, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade de longo prazo. O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. (KAPLAN, 2003, p. 52).

*Scorecard* significa, em inglês, cartão para registro de resultados, e *balanced* é equilibrado, balanceado. O nome mostra, assim, a característica fundamental

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://hdestudos.files.wordpress.com/2008/03/hsm-balanced-scorecard-por-robert-kaplan.pdf>

dessa ferramenta de implementação da estratégia, o equilíbrio entre os indicadores de desempenho, com afirma Serra et al. (2003).

A ideia similar a *Balanced Scorecard* pode ter surgido durante os anos sessenta na França, onde se utilizava uma ferramenta chamada *Tableau de Bord*. Era uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa. Com o passar dos tempos passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar também os diferentes processos de negócios.

Nos Estados Unidos também na mesma década a *General Electric* desenvolveu uma tabela de controle para gerenciar os processos de negócios da empresa. A partir de oito áreas chaves de resultados, que incluíam temas como: rentabilidade, quota de mercado, formação e responsabilidade pública. A General Electric definia indicadores para saber e conhecer o seu seguimento e controlar a concessão de objetivos, tanto no curto como no longo prazo (PRADO, 2002).

No ano de 2002 completaram-se os 10 anos da apresentação ao mundo por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*” (*Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho*) na revista *Harvard Business* janeiro/fevereiro de 1992. Criado para resolver problemas de avaliação de desempenho, a ferramenta, porém, se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso. “Não é por acaso que a Harvard Business em 1997 disse que o *Balanced Scorecard* era uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios dos últimos 75 anos” (PRADO, 2002, p. 1).

Pesquisas recentes indicam que cerca 50% das empresas da lista Fortune 1000 estão utilizando o *balanced scorecard* nos EUA, e na Europa, entre 40% e 45%. No ano 2001, o Primeiro Comitê Temático do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade – elegeu o *Balanced Scorecard* como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial. Além disso, o BSC contribui direta e indiretamente para o alcance de aproximadamente 580 pontos nos critérios de excelência do PNQ. De acordo com Lima (1997, p. 3) “*Balanced Scorecard* é um dos melhores métodos de gestão que apareceu nos últimos anos”.

A metodologia do BSC vem rapidamente ganhando adeptos no mundo inteiro. No Brasil, embora não haja uma estatística disponível sobre o grau de adoção do

BSC entre as maiores empresas, a enumeração dos nomes das empresas da amostra – ver adiante - é um indicador do potencial de difusão da técnica.

As informações que atingem todos os escalões da empresa são ideais para o processo de implantação e utilização do *Balanced Scorecard*. Mas, estas informações devem ser de caráter claro e transparente, para que não haja desvios no meio do processo de comunicação. “Informações precisas, oportunas e pertinentes sobre a economia e o desempenho de empresas são decisivas ao sucesso organizacional” (LEMOS; SILVEIRA; PARMAGNANI, 2001, p. 79). E ainda, de acordo com Somensi e Tontini (2001, p. 26) “os funcionários, em todos os escalões, devem ser supridos pela empresa com dados relacionados à performance de seu departamento”.

Para Kaplan e Norton (2001, p. 18 ) o *Balanced Scorecard* só pode ser implantado se seguir cinco princípios:

- 1 - Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- 2 - Alinhar a organização à estratégia;
- 3 - Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- 4 - Converter a estratégia em processo contínuo;
- 5 -Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

**Traduzir a estratégia em termos operacionais:** não será possível implementar a estratégia se não for possível descrevê-la. Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

**Alinhar a organização à estratégia:** as empresas bem sucedidas usam os *balanced scorecards* de maneira coordenada em toda a organização, para garantir que o todo exceda a soma das partes.

**Transformar a estratégia em tarefa de todos:** para que isto ocorra, todos devem compreendê-la e estarem motivados para a sua execução.

Converter a estratégia em processo contínuo: deve-se sempre estar num ciclo de aprendizado e adaptação da estratégia, por meio do *feedback*.

**Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** a estratégia é processo contínuo, a arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança.

O *Balanced Scorecard* dá ênfase em quatro pontos que seus autores consideram essenciais nas empresas: Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Estes pontos são orientados por indicadores financeiros e não financeiros que alinham todos os processos organizacionais, conforme Serra et al. (2003, p. 117):

*O Balanced Scorecard* baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais segundo quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (...) Esse equilíbrio permite, principalmente, estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia. Por isso, ao criar um BSC, as empresas devem escolher um conjunto de indicadores que reflita precisamente os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia, que mostrem as relações de causa e efeito entre os indicadores individuais (de maneira que fique evidenciado como os objetivos não-financeiros influenciam os resultados financeiros de longo prazo) e proporcionem uma visão abrangente e atualizada sobre a organização. Portanto, eles devem: estar integradas à estratégia e aos objetivos estratégicos, ser fácil e precisamente quantificáveis, ter simplicidade e clareza, ser específicos, ser de fácil aferição e rapidamente disponíveis e ter baixo custo de implementação.

Separar as perspectivas de forma ordenada e sistemática faz com que as empresas que adotam o BSC consigam não só alinhar a estratégia ao objetivo, mas também tornar o processo muito mais transparente, de fácil visualização para todos os níveis hierárquicos e que o mesmo também aconteça de forma contínua tornando a execução da estratégia eficaz.

### **3.3.1 Combinando Estratégia e *Balanced Scorecard***

Três estratégias de diferenciação no mercado: liderança no produto, intimidade com o cliente e excelência operacional. Treacy e Wiersema (1998, p. 65,104,146). Para os autores, as empresas bem sucedidas fazem uma escolha entre estas dimensões, buscando a excelência em uma delas e mantendo um padrão mínimo nas demais. Esta escolha pode ser traduzida no mapa estratégico do BSC

com a seleção dos indicadores e de suas metas, enfatizando as características que o cliente reconhece como diferenciais da organização. Redi (2003) indica que:

“O *scorecard* possibilita a justaposição de duas estratégias contrastantes, fazendo com que a organização entenda os trade-offs ou concessões envolvidas e permitindo seu gerenciamento com eficácia e visibilidade ao longo da cadeia de valor”.

As organizações focadas na estratégia conforme nos ensinam Kaplan e Norton (2001), usam o BSC em três processos diferentes para o alinhamento dos empregados com a estratégia:

- a) Comunicação e educação;
- b) Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e
- c) Sistemas de incentivos e recompensas.

**Comunicação e educação:** os empregados devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação. A promoção do conhecimento e da compreensão dos empregados é o objetivo de um processo de comunicação eficaz.

**Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes:** os empregados devem compreender a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem sucedida da estratégia. Os gerentes devem ajudar os empregados a estabelecer metas individuais e de equipe, compatíveis com o êxito estratégico. É possível adaptar os planos de desenvolvimento pessoal à consecução desses objetivos.

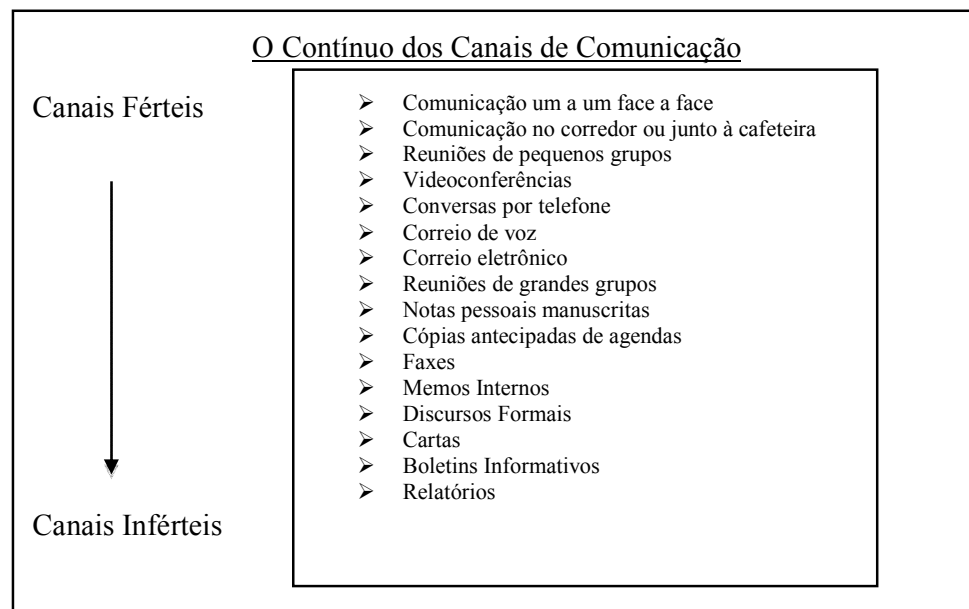
**Sistemas de incentivos e recompensas:** o “contracheque equilibrado”. Os empregados devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; inversamente, quando a organização fracassa, é preciso que sintam alguma dor. Os sistemas de incentivos e recompensas representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 231), o programa de comunicação deve ter os seguintes objetivos:

- Promover a compreensão da estratégia em toda a organização;
- Fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização;
- Educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento – do *balanced scorecard* como base de implementação da estratégia;
- Fornecer *feedback* sobre a estratégia, por meio do *balanced scorecard*.

Os autores ressaltam ainda a ordem dos melhores canais de comunicação praticados:

QUADRO 1  
Canais de Comunicação



Fonte: KAPLAN; NORTON (2001, p. 233)

Como já foi visto, quando tratamos do assunto estratégia, a missão e visão da empresa são componentes imprescindíveis os quais estão estabelecidos no planejamento estratégico e são bases para o processo de implantação do BSC. São estes que darão suporte para a tomada de decisões quanto aos indicadores a serem utilizados e ao alinhamento da estratégia a todos na empresa. Traduzindo a missão em resultados almejados, tem-se:

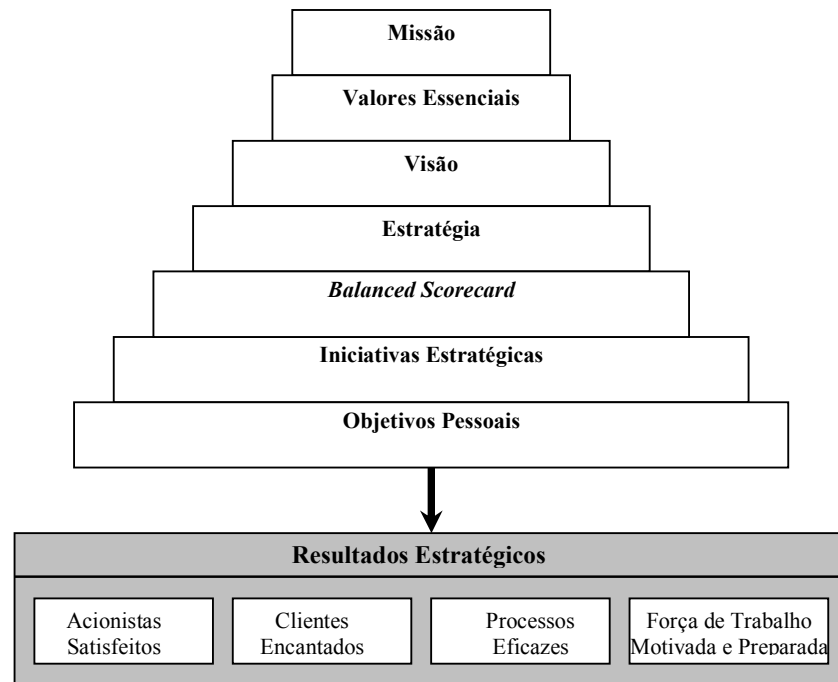


FIGURA 1 - Traduzindo a missão em resultados

Fonte: KAPLAN; NORTON (2000, p. 85)

O BSC trata de indicadores financeiros e não financeiros, visando o reconhecimento no passado e a visão de futuro que a empresa possui. Lemos, Silveira e Parmagnani (2001) afirmam que a empresa não pode ter sua visão e estratégia de negócios limitados apenas a um objetivo final. Sendo, o lucro como objetivo, deve-se considerar o mesmo como consequência de um processo, e é para esse processo que se devem voltar as atenções. “Trata-se de uma combinação com um pé solidamente apoiado no passado (o desempenho financeiro, por exemplo) e outro firmemente fincado no futuro (como é o caso de clientes e mercados)” (LIMA, 1997, p. 3).

Lee e Ko (2000) consideram como ponto fraco do BSC a falta de detalhamento do “como”, ou seja, do desdobramento claro das iniciativas estratégicas de modo que cada nível hierárquico identifique exatamente qual a sua participação na estratégia, e como deve agir para executar a estratégia a contento. A proposta de Lee e Ko (2000) é utilizar o QFD (Quality Function Deployment) ou desdobramento da função qualidade em conjunto com o BSC para suprir esta deficiência do sistema. E mais, Lemos, Silveira e Parmagnani (2001, p. 77) escrevem: “o *Balanced Scorecard* é uma alternativa de avaliação e gestão centrados, quase que exclusivamente, na perspectiva financeira”.



Porém, como definir claramente as Medidas de Desempenho? Somensi e Tontini (2001, p. 24) dizem que “uma das respostas é: sabendo-se escolher o menor número de medidas possíveis, porém, essenciais para o acompanhamento do desempenho das organizações, tanto do ponto de vista financeiro quanto do não financeiro”. Segundo Meyer (2000) existem diferenças fundamentais entre medidas financeiras e não financeiras. As medidas não financeiras não seguem normas contábeis e dificilmente estão padronizadas. As medidas financeiras seguem certos princípios contábeis e por estarem em uso há muito tempo, têm determinado padrão de uso. Há certa confusão, entre as medidas não financeiras originadas justamente pela falta de padronização das mesmas e sua expansão vertiginosa em qualidade. Por outro lado, as medidas financeiras são úteis para entender o desempenho já realizado, mas são consideradas bem fracas para prever o desempenho futuro. Na prática, há regras para sua identificação, quantificação, balanceamento, implementação e renovação sempre que deixarem de cumprir sua finalidade.

O resultado financeiro das empresas, quando positivo e sustentável, indica o sucesso de uma estratégia empresarial; entretanto, ele mede o passado. Tais parâmetros são denominados indicadores de ocorrência (ou *lagging indicators*), pois mostram o que já aconteceu. Os direcionadores, por outro lado, são chamados indicadores de tendências (ou *leading indicators*). No lugar de darem indicação de uma ocorrência passada, mostram o progresso de áreas-chave para a implementação da estratégia, ou seja, mostram as variações que, no futuro, afetarão os resultados (SERRA et al., 2003).

Lemos, Silveira e Parmagnani (2001) fazem uma analogia de que o BSC seria como se um técnico de futebol se preocupasse exclusivamente com o gol e se esquecesse de identificar e avaliar os esquemas técnicos e táticos, desde a defesa até o ataque, não levando em conta que é do aprimoramento desses elementos, que compõem o conjunto do time, que poderão surgir as jogadas de gol.

Trata-se, portanto, de uma cadeia completa de relações de causa e efeito, que começa com a necessidade de melhorar as habilidades dos funcionários. Mas, esse não é o resultado final: é apenas o fator impulsionador (LEMOS; SILVEIRA; PARMAGNANI, 2001). Existem alguns fatores que podem desvirtuar a finalidade do BSC, a falta de dinamismo das demonstrações contábeis é uma delas; o registro de ativos intangíveis é outra. Para a contabilidade, a perspectiva financeira é a usual, e

o desafio é agregar outras perspectivas. Para Lemos, Silveira e Parmagnani (2001, p. 81):

Já não interessa mais apenas a quantificação do lucro passado, mas, sim, o comportamento dos processos que têm influência nos resultados econômicos presentes e futuros da empresa. Indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta. É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia.

Este é o motivo que levou empresas como Mobil, ABB, AT&T, Cigna, Eletrosul, Amanco, Alcoa, Aracruz, Chandon, Camargo Corrêa, Cia. Suzano, CST, Holcim, Gerdau, Laboratório Chile, Mercedes Benz, Mi Banco, Oxiten, Opsi Finlay, Suzano, BrasilPrev, FIRJAN, Mapfre, Schincariol, entre outras, a optarem pelo *Balanced Scorecard*.<sup>2</sup>

### 3.4 MEDINDO A ESTRATÉGIA ATRAVÉS DAS QUATRO PERSPECTIVAS

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas que utilizam o BSC como ferramenta de gestão da estratégia têm duas tarefas principais: a primeira de elaborar o *scorecard* e depois utilizar o *scorecard*.

Para tanto, de acordo com os criadores do BSC, as empresas precisam monitorar e medir os indicadores para saber quais medidas estão funcionando e quais medidas precisam ser mudadas. Ainda de acordo com os autores, existem medidas que são genéricas e foram utilizadas na maioria das empresas por eles pesquisadas e que se utilizaram da ferramenta *Balanced Scorecard*, a saber, as quatro perspectivas, Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva Financeira deve representar e expressar as expectativas dos acionistas. A seguinte, a de Clientes, deve expressar os objetivos estratégicos que atendessem ao modelo de valor e às expectativas dos clientes. Para que os objetivos dos acionistas e clientes fossem satisfeitos, a próxima perspectiva deve tratar dos processos internos, ou seja, atividades que, combinadas, seriam capazes de gerar o valor

---

<sup>2</sup> Informações sobre a opção pelo BSC destas empresas citadas consultar em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/ferramentas-de-gestao/os-conselhos-do-pai-do-balanced-scorecard.html>; <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/os-conselhos-do-pai-do-balanced-scorecard-m0042901>>. Acesso em: 5 jan. 2011.

proposto aos clientes e acionistas. E por último, base de sustentação das demais, deve ser a perspectiva de Aprendizado. Nelas estariam expressos os objetivos ligados às competências, habilidades e informações necessárias para eficácia dos processos-chave.

Para que sejam identificados Indicadores de Desempenho adequados, é fundamental que exista um perfeito conhecimento e compreensão dos objetivos globais da organização e de suas unidades de negócios. Administrar através de Indicadores pode ser considerado como uma complementação da Administração Por Objetivos (APO) de Drucker (apud PRADO, 2002) que está fundamentada no princípio de que “para atingir resultados, a organização precisa, antes, definir em que negócios ele está atuando ou pretende atuar e aonde pretende chegar”. O que se vê ainda nas empresas é uma forma “míope” de administrar, onde a gerencia financeira vai por um caminho – o controle, e a gerencia operacional por outro, havendo a necessidade de reformulação de perfil, onde passa por um alinhamento e cumplicidade necessária entre as duas gerências. Não precisa a gerencia de produção fazer um curso de finanças, há necessidade tanto de um como do outro compreender bem a cultura da empresa e pensar de forma corporativa e estratégica.

Cada indicador deverá ter apenas uma meta. Assegurar-se, que a mesma seja quantificável, que comunique claramente o desempenho esperado e que esteja relacionada com o objetivo e destino estratégico (MATHIAS, 2002). Uma perspectiva leva a outra e assim, por diante, para formarem o “placar balanceado” todas devem estar sempre em perfeita sinergia, como mostra a figura abaixo de Kaplan e Norton (1997, p. 10):



FIGURA 2 - As perspectivas do *balanced scorecard*

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 10)

A figura 2 representa e identifica quais são os temas centrais do BSC: a visão e a estratégia. Onde subentende-se os seguintes pressupostos: a visão norteia a empresa com relação ao seu alvo principal, ou seja, demonstra aonde a empresa quer chegar e o que pretende ser; a estratégia demonstra que meios serão utilizados para o atingimento desta visão. Os objetivos e medidas estabelecidos em cada uma das quatro perspectivas são temas centrais e fundamentais que devem ser discutidos e ponderados para que se estabeleçam métodos para atingi-los e que esses estejam condizentes com a realidade e expectativa da empresa.

### 3.4.1 Perspectiva Financeira

A Perspectiva Financeira indica se a estratégia, implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Conforme Costa (2001, p. 35)

As medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento de valor para o acionista (shareholder value). Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, podem haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

A construção do *Balanced Scorecard* deve ser um agente motivador para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, servindo como ponto central para os outros objetivos e medidas das outras

perspectivas, fazendo parte de uma relação causa e efeito. Para Rocha e Pinto (2000), o *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 38-40), as empresas promovem o crescimento lucrativo da receita, aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes, também podem lançar novos produtos. Outra maneira é vender para segmentos totalmente novos e em novos mercados.

Kaplan e Norton (1997, p. 53) identificaram três temas estratégicos como principais para a perspectiva financeira, conforme observamos no quadro a seguir:

QUADRO 2  
Medição dos temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 55)

Definir quais temas serão de fato, os estratégicos, dentro da perspectiva financeira, faz com que a empresa mantenha seu foco, alcance os objetivos e mantenha o alinhamento de sua estratégia com o todo sem correr o risco de burocratizar excessivamente os processos internos.

Nesta perspectiva, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Geralmente, esse êxito é mensurado pelo seu crescimento, sua lucratividade, e pelo valor para o acionista (*shareholder value*). Se os indicadores financeiros não mostram o

esperado, pode haver problemas na definição, na implementação ou até mesmo na execução das estratégias.

### 3.4.2 Perspectiva dos Clientes

Levando em consideração a estratégia de crescimento da receita, deve-se então construir na perspectiva do cliente uma proposta de valor específica, na qual descreva claramente como a organização criará valor diferenciado e sustentável para seus clientes-alvo.

Esta perspectiva identifica os segmentos de clientes e qual o mercado em que se deseja competir. A perspectiva dos Clientes representa metas para operações, logística, *marketing* e desenvolvimento de produtos e serviços da empresa (PRADO, 2002). Não é suficiente que as empresas se concentrem em suas capacidades internas e abandonem necessidades e anseios dos clientes. Novamente, Costa (2001, p. 46), ensina:

Querer ser uma empresa orientada para seus clientes ou ser a empresa fornecedora número um de seus clientes são objetivos comuns entre as empresas hoje em dia. A diferença está em como as empresas operacionalizam esse objetivo. Aí também reside a grande dificuldade das empresas: traduzir missões em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam aos consumidores, para que esses orientem as ações. O *Balanced Scorecard* requer esse detalhamento.

As mudanças ocorridas no mercado não são assimiladas por muitos executivos, que continuam “míopes” diante do mercado consumidor. Porém, as empresas que não compreendem as necessidades dos clientes acabam constatando que os concorrentes lhes tomam o mercado, oferecendo produtos e serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Serra et al. (2003, p. 122-123), afirmam:

O BSC obriga a traduzir em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes aquilo que, genericamente, se refere ao atendimento dos consumidores. (...) Se caracterizam as identificações do mercado e as dos segmentos nos quais a organização deseja competir. São esses segmentos que produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da organização, mantendo a relação de causa e efeito. (...) A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer. Isso implica que a organização identifique e enfoque seus segmentos de mercado, cuide dos objetivos e dos indicadores específicos e utilize todas as estratégias de marketing.

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 43-45), depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua proposição de valor. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes.

Os indicadores e objetivos de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. A estratégia é traduzida em indicadores tangíveis, onde hierarquicamente falando, todos os empregados possam compreender e conseqüentemente sejam capazes de trabalhar para a melhoria da competência organizacional.

### **3.4.3 Perspectiva dos Processos Internos**

A Perspectiva dos Processos Internos é uma consequência da formulação dos objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. É recomendado que os executivos definam os objetivos e medidas através de uma cadeia de valor, estruturada em três processos: de inovação, operação e de pós-venda.

Mas deve-se ter muito cuidado, pois de acordo com Lunkes (2002, p. 56) “empresas fazem mudanças isoladas em setores ou departamentos, tentando, com isso, melhorar sua posição competitiva. A solução é reinventar seus processos de negócios”.

As necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para satisfazê-las. As empresas precisam definir os processos e as competências que precisam superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido. Serra et al. (2003, p. 123), dizem que:

Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas são importantes, mas devem ser apoiados por processos internos. Cabe à organização, também, alcançar a excelência nesses processos. Na perspectiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Assim as suas unidades de negócio podem oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e de satisfazer as expectativas que os acionistas têm quanto ao retorno financeiro. Apesar da relevância dessa perspectiva, as organizações só desenvolvem objetivos e medidas para os processos internos depois de formulá-los para as duas perspectivas anteriores. (...) A abordagem do BSC costuma causar a identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma organização

deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Dentro da perspectiva de processos internos, seus objetivos estratégicos devem levar em conta os temas estratégicos da organização, os quais já foram devidamente definidos na perspectiva financeira e do cliente, estabelecendo relações de causa e efeito entre eles.

#### **3.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento é a que possibilita a consecução dos objetivos e medidas das outras perspectivas ao longo do tempo.

O aprendizado e o crescimento vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Os objetivos traçados através do *Balanced Scorecard*, em geral, acusam uma grande defasagem entre as captações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a requerida para alcançar os objetivos, promovendo o desempenho.

O aprendizado e o crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação (...) mas convém dar-se conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa – somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações (KAPLAN, 2003, p. 52)

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 203-207), a definição estrita de intangível é o que não pode ser percebido ou definido, portanto como gerenciar aquilo que não pode ser definido?

Isoladamente, os ativos intangíveis não criam valor. É necessário alinhá-los à estratégia, a fim de aprimorar todos os intangíveis da organização.

Para Serra et al. (2003, 126-127):

O valor da empresa está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver os seus talentos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, melhorando a eficiência operacional e, por conseqüência, criando mais valor para o cliente. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas do BSC revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Entretanto, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambicionados nas outras três perspectivas – esses objetivos são impulsionadores e levam aos resultados. (...) O ânimo e a satisfação dos funcionários são fundamentais para que se alcance aquilo que



leva mais rapidamente aos objetivos traçados: produtividade, capacidade de resposta rápida às exigências do mercado, qualidade e aprimoramento dos serviços aos clientes.

Assim, os objetivos da perspectiva da aprendizagem e crescimento apresentam uma grande amplitude, devendo, assim como as outras perspectivas serem definidos com base nas características da organização, levando em consideração as regularidades dos negócios de que a empresa participa. Além disso, os temas estratégicos da organização deverão tomar como referência os objetivos estratégicos já definidos na perspectiva financeira, na perspectiva do cliente e na perspectiva dos processos internos, para estabelecer a inter-relação entre eles.

### 3.5 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O processo de construção de um *Balanced Scorecard* está dividido nos passos abaixo, de acordo com Mathias (2002):

Modelo do processo de construção do *Balanced Scorecard*:

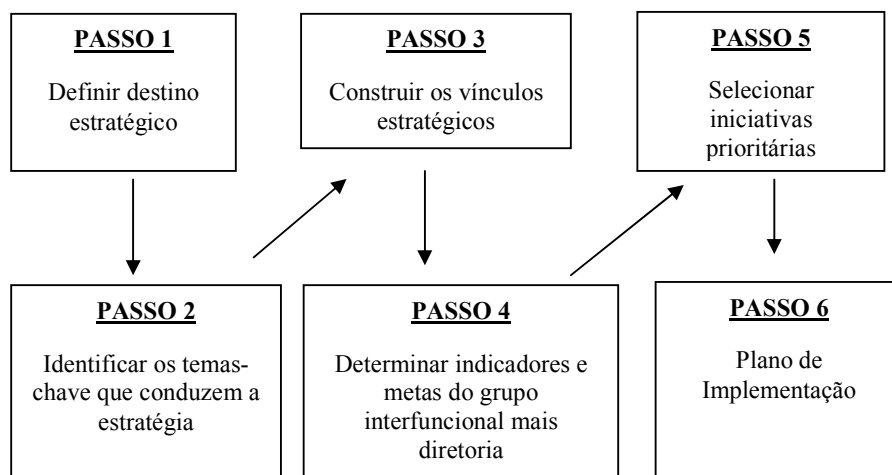


FIGURA 3 - Modelo do processo de construção do *balanced scorecard*

Fonte: MATHIAS (2002, p. 35)

Como insumos-chave para construção do BSC, essa equipe deverá levantar planos estratégicos, financeiros, planos para recursos humanos, segmentação de clientes, planos de qualidade e outras informações do setor como tendências, concorrências, desafios e oportunidades. O grande desafio, aliás, está

em obter comprometimento maior da gerência média e dos funcionários de linha de frente. Para Soares Júnior e Prochnik (2003), os passos devem ser:

- 1 - Identificação de benefícios do BSC;
- 2 - Mensuração de desempenho da organização;
- 3 - Implementação de estratégias;
- 4 - Modelo de gestão estratégica;
- 5 - Resultados econômico-financeiros do projeto;
- 6 - Envolvimento da equipe executiva no processo de implantação do BSC;
- 7 - Busca de equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros;
- 8 - Utilização de Mapas Estratégicos;
- 9 - Obtenção de sinergias entre unidades, áreas e setores através do BSC;
- 10 - Intenção de desdobrar os Mapas Estratégicos e BSC em nível de áreas, equipes e pessoas;
- 11 - Participação dos níveis intermediários nas discussões sobre o BSC;
- 12 - Utilização de recursos de comunicação para a divulgação do projeto BSC;
- 13 - Utilização de treinamento dos funcionários para a participação no projeto BSC;
- 14 - Vinculação dos sistemas de incentivos e recompensas da organização ao BSC;
- 15 - Ligação do planejamento estratégico com o BSC;
- 16 - Ligação do orçamento anual com o BSC;
- 17 - Utilização de solução de tecnologia da informação;
- 18 - Utilização de planilhas eletrônicas e *softwares* de apresentação;
- 19 - Utilização de consultoria externa e
- 20 - Ampliação da divulgação de informações estratégicas da organização com o BSC.

Além disso, o BSC trabalha ainda com dois tipos de indicadores, os de Resultado e os de Tendência. Na tabela abaixo, verifica-se cada um:

TABELA 1  
Indicadores de resultados de tendencia

	Indicadores de Resultado	Indicadores de Tendência
<b>Propósito</b>	Desempenho ao final de um período	Intermediação dos processos, atividades e comportamentos
<b>Exemplos</b>	<input type="checkbox"/> Vendas ao final do ano <input type="checkbox"/> <i>Market Share</i> <input type="checkbox"/> Lucratividade	<input type="checkbox"/> Horas no cliente <input type="checkbox"/> <i>Mix</i> de faturamento
<b>Pontos Fortes</b>	Geralmente são objetivos e fáceis de ser rastreados na organização	São preditivos. Permitem à organização ajustar seu comportamento
<b>Considerações</b>	Indicadores de resultado refletem comportamentos do passado	Estão baseados nas relações de causa e efeito. A coleta de dados geralmente é difícil.

O autor ressalta ainda que:

(...) os indicadores promovem a motivação organizacional e permitem a avaliação da estratégia e do seu aprendizado. Indicadores funcionam como ferramentas que conduzem a um comportamento desejado, dão aos indivíduos o direcionamento que precisam.

A vantagem do uso de indicadores é que os temas estratégicos refletem a visão dos executivos do que deve ser feito internamente para obtenção de resultados estratégicos e ainda, possibilita aos indivíduos compreender que contribuição se espera deles para o resultado geral da empresa e concentra a atenção da organização naquilo que é chave para o seu sucesso.

### 3.5.1 Desdobramento do BSC para os setores

Como o propósito do BSC é descrever, mensurar e gerenciar a estratégia, seu desdobramento pelas sucessivas camadas organizacionais permite que todos esses efeitos difundam-se por toda a organização. Donlon (2003, p. 1), explica que:

Em essência, o desdobramento do BSC hierarquia abaixo significa sintonizar toda a organização com a estratégia – qualquer que seja esse processo. Envolve o desenvolvimento e o alinhamento de cada scorecard com o de nível superior, por meio de objetivos estratégicos, indicadores, alvos e iniciativas que permitam monitorar as contribuições de cada unidade e de cada indivíduo para os objetivos gerais da empresa. Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

Segundo Donlon (2003) a elaboração do programa de desdobramento passa pelos passos a seguir:

**Definir uma agenda estratégica:** a agenda estratégica descreve um conjunto de prioridades de alto nível, que sinaliza as áreas críticas de alinhamento ao longo de toda a organização. Assim, serve de base para o desenvolvimento de *scorecards* em todos os níveis. Entre os exemplos estão “Gestão de Riscos” e “Crescimento Lucrativo”. Embora estes temas compartilhados talvez pareçam genéricos demais, eles realmente podem ser interpretados de maneira específica e factível em níveis específicos da organização. Com efeito, todo *scorecard* responde à pergunta: “como

influencio ou contribuo para cada um desses temas amplos?”. Quanto maior a especificidade com que a estratégia for descrita no topo, menores serão as incertezas na construção dos mapas estratégicos e dos *scorecards* nos níveis mais baixos.

**Avaliar a atual estrutura organizacional:** como a estratégia deve determinar a estrutura organizacional – não o contrário – é importante examinar cada unidade sob as lentes da agenda estratégica para verificar se a organização está configurada de maneira a fornecer o máximo de apoio à execução da estratégia.

O BSC pode ainda ser desdobrado em quatro níveis gerais:

**Corporação:** em que se desenvolve a agenda estratégica ampla;

**Grandes unidades de negócios e unidades de serviços:** em que se gerenciam as proposições de valor exclusivas;

**Divisões e departamentos:** em que se gerenciam as proposições de valor exclusivo;

**Equipes e indivíduos:** em que se gerenciam as principais metas de desenvolvimento pessoal.

Como o desdobramento é disseminado do programa BSC em toda a organização para garantir a execução da estratégia.

Donlon (2003, p. 6 ), finaliza:

Para garantir o sucesso dos *scorecards* na base da organização, os líderes de alto nível precisam exercer um papel ativo e contínuo no empreendimento. Não importa o nível em que tenha início o desdobramento do BSC, os relatórios, as análises e as tomadas de decisões devem fluir em ambas as direções. Não existe uma única maneira certa de promover o desdobramento do BSC na organização, não tenha medo de inovar, ou seja, com criatividade.

O desdobramento do BSC na organização é mais arte do que ciência. Mas quando o líder e sua equipe chegam a um acordo quanto aos fundamentos – a agenda estratégica e a estrutura organizacional – já se estão no caminho certo para desenvolver o programa de desdobramento mais adequado à organização (DONLON, 2003).

### 3.6 A EMPRESA ORIENTADA À ESTRATÉGIA<sup>3</sup>

Mais importante do que a estratégia é a sua execução. Para Kaplan e Norton (2001, p. 11), após realizar pesquisas entre 275 gestores, o portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a estratégia em si.

Para Júlio (2002, p. 181), o BSC é uma ferramenta de gestão que foi criada somente para avaliar o desempenho. Mas, com o passar do tempo, tornou-se uma forte aliada das empresas na estratégia, ao oferecer uma visão de futuro e do caminho para se chegar até ele.

Segundo Campos (1998, p. 64), os benefícios do BSC só aparecem quando o mesmo é integrado ao sistema de gestão da organização. Para tanto, as empresas devem:

- Definir e tornar claro para todos a visão e a missão da organização;
- divulgar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização;
- alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia das respectivas unidades de negócio;
- criar a capacidade de identificar oportunidades e orientar as iniciativas;
- facilitar as análises críticas periódicas e sistemáticas do desempenho em relação à estratégia adotada;
- obter *feedback* de modo a poder introduzir em tempo as melhorias estratégicas que necessitem de formulação;
- gerenciar efetivamente por meio de processos multifuncionais.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 18)

[...]embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e sequências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia.

Com a utilização do BSC a empresa é capaz de promover consideráveis mudanças, tanto no âmbito da estratégica quanto organizacional e as capacita na construção de um novo tipo de sistema gerencial, que gerencia a própria estratégia estabelecida.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), esta nova sistemática gerencial pode ser detalhada em três dimensões distintas:

---

<sup>3</sup> Do original em inglês *Strategy Focused Organization* (KAPLAN; NORTON, 2000)

- a) Estratégia - a estratégia se transforma no principal item da agenda organizacional. O BSC permite que as organizações descrevam e comuniquem a estratégia estabelecida de forma compreensível servindo de base para a ação;
- b) Foco - o foco se torna extremamente concentrado. Através do BSC, todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia;
- c) Organização - os membros da organização se mobilizam para formas de atuação radicalmente novas. O BSC fornece uma lógica e a arquitetura para a criação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os empregados.

Kaplan e Norton (2000) percebem e concordam que as empresas que se utilizaram da ferramenta do *balanced scorecard* e foram bem sucedidas, revelaram seguir um mesmo padrão, considerado consistente, na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Dessa forma, pode-se dizer que o BSC capacitou as empresas a focalizarem suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia organizacional (FIG. 4).



FIGURA 4 - Alinhando e focalizando os recursos na estratégia

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 19)

Estabelecer o ritmo e a sequência na hora de executar a estratégia depende de cada organização, porém, foi observada a atuação de cinco princípios comuns, denominados por Kaplan e Norton (2000) de princípios da organização focalizada na

estratégia, que serão tratados nos tópicos a seguir, que foram esquematizados na figura 05 abaixo:



FIGURA 5 - Princípios da organização focalizada na estratégia

Fonte: KAPLAN; NORTON (2000, p. 19)

### 3.6.1 Princípio 1 - A tradução da estratégia em termos operacionais

O primeiro princípio demonstra a importância de se mapear e traduzir a estratégia, de tal forma que todos os membros envolvidos com a organização possam entendê-la. De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente. Só é possível implementar uma estratégia se ela for descrita claramente. Nesse sentido, fica claro que ao se utilizar do mapa estratégico as organizações conseguem converter em uma arquitetura clara e abrangente a descrição da estratégia. O mapa estratégico e o correspondente programa de mensuração do BSC fornecem ferramentas que são consideradas imprescindíveis para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir de competências que já existiam na organização, mas que estavam estagnadas. Ao traduzir e comunicar a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *Balanced Scorecard*, as organizações criam um ponto de

referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 21).

Após mapear e traduzir a estratégia em termos operacionais, a empresa faz com que as pessoas envolvidas no processo de execução da estratégia, sintam-se necessárias, e parte de um todo é como se cada um criasse o seu BSC pessoal e ao executá-lo acabam contribuindo tanto para a execução quanto para o alinhamento da organização com a estratégia, que nos leva ao próximo princípio preconizado.

### **3.6.2 Princípio 2 - O alinhamento da organização à estratégia**

Um componente que é considerado importante na hora de alinhar a organização à estratégia, é a sinergia. De acordo com Kaplan e Norton (2001, p. 21) a sinergia é a meta mais abrangente.

As organizações são compostas por vários setores, unidades de negócio e departamentos especializados, e geralmente, cada um possui sua própria estratégia. Para se atingir um desempenho organizacional superior à soma das partes, é necessário que as estratégias individuais estejam conectadas e interligadas. De maneira geral, as organizações são projetadas em torno de especialidades funcionais, como finanças e marketing. Cada uma dessas funções possui seu próprio corpo de conhecimento, cultura e linguagem, o que leva ao surgimento de silos funcionais, os quais se transformam em grandes obstáculos para o processo de implementação das estratégias. Porém, as organizações focalizadas na estratégia conseguem romper essa barreira. Para atingir o máximo de eficácia, as estratégias e os *scorecards* de todas as unidades devem estar alinhados e conectados. Essas conexões estabelecidas entre os *scorecards* proporcionam o gerenciamento de unidades de serviço compartilhado e de unidades de negócio descentralizadas dentro de uma única entidade corporativa. As conexões descrevem como a organização cria sinergias por meio da integração das atividades de unidades que, do contrário, seriam segregadas e independentes.

### **3.6.3 Princípio 3 - A transformação da estratégia em tarefa de todos**

Este princípio tem como base o alinhamento de todos os funcionários à estratégia da empresa, mediante a criação de consciência estratégica, a definição de objetivos pessoais e de equipe e o desenvolvimento de sistemas de incentivos e



recompensas. As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. Trata-se de comunicação de cima para baixo.

O processo inicia com a educação, que se baseia na criação da consciência estratégica, mediante a utilização de programas de comunicação, os quais seguem os seguintes objetivos: promover compreensão da estratégia em toda a organização; fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização; educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *BSC* como base de implementação da estratégia; fornecer *feedback* sobre a estratégia, por meio do *BSC* (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 231).

A empresa poderá se utilizar de diversos meios para comunicar a estratégia, tais como: a realização de reuniões coletivas com os funcionários; boletins, *newsletters*; folhetos; intranet e programas de treinamento. Além disso, todos os funcionários deverão ser treinados quanto aos indicadores utilizados no *BSC*. Na realidade, a estratégia transformou-se em tarefa cotidiana de todos, pois todos a compreendiam e estavam motivados para a sua execução (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 22- 23).

O sucesso das ações relativas ao programa de comunicação se refletirá no conhecimento e na compreensão compartilhada da estratégia entre os funcionários (KAPLAN; NORTON, 2000).

#### **3.6.4 Princípio 4 - A conversão da estratégia em processo contínuo**

O êxito deste princípio será possível mediante a conexão entre o orçamento e a estratégia; o *feedback* e o aprendizado. Este orçamento irá funcionar como um sistema de planejamento e controle, definindo os recursos a serem alocados às operações das unidades para o ano seguinte, as metas de desempenho e como tais metas deverão ser avaliadas.

As empresas, de uma forma geral, utilizam o orçamento como sistema de planejamento e controle interno, focando nas questões operacionais de curto prazo que irão refletir nas previsões para o suporte de atividades repetitivas e as melhorias nas operações existentes Kaplan e Norton (2000). Elas definem os recursos a serem alocados às operações do ano seguinte, as metas de desempenho e como estas deverão ser avaliadas. A sugestão é que a gestão não se limite às operações de

curto prazo, eles sugerem ainda que as empresas se utilizassem de um processo que busque integrar a gestão do orçamento, voltada para as questões operacionais e táticas de curto prazo com a gestão da estratégia de longo prazo, esta baseada na identificação das necessidades de desenvolvimento de novas operações, bem como na criação de novas capacidades.

O próximo passo para a conversão da estratégia em processo contínuo será o de alinhar as estratégias a metas, iniciativas e orçamentos e depois, então, monitorar o desempenho através do *feedback*. Kaplan e Norton (2000). Tal processo proporcionará a empresa analisar se a estratégia ainda continua válida, para tanto será necessário reuniões periódicas para realizar revisões e análises da estratégia, proporcionando que os funcionários atuem em equipe, o que permitirá a solução tempestiva de possíveis problemas detectados.

### **3.6.5 Princípio 5 - A Mobilização da mudança por meio da liderança executiva**

Os quatro primeiros princípios concentram-se nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do *balanced scorecard*. Vale enfatizar que os processos e ferramentas não são suficientes para criar a organização focalizada na estratégia. Segundo as experiências relatadas dos criadores do BSC, Kaplan e Norton têm demonstrado, reiteradamente, que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização e demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. A implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário.

O programa de *balanced scorecard* bem sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas sim, de um programa de mudança. De início, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco se desloca para a governança (EPSTEIN; WISNER, 2001), com ênfase em abordagens fluidas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não

estruturada da transição para um novo modelo de desempenho. Por fim, de maneira gradual, desenvolve-se um novo sistema gerencial – um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão. As novas fases podem desenrolar-se ao longo de dois ou três anos (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 26-27).

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia a qual foi utilizada, com o intuito de alcançar os objetivos propostos na presente pesquisa. Sendo assim serão demonstradas a caracterização da pesquisa, sua classificação, a unidade de análise e de observação, os métodos de coleta e análise dos dados e, por fim, o processo de construção da proposta do BSC e do mapa estratégico da empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa, para ser científica, requer um procedimento formal, realizado de “modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas” (RUDIO, 1980, p. 9).

A presente pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa, pois, de acordo com Roesch (2005) a pesquisa qualitativa é aquela que se caracteriza como extremamente apropriada quando o objetivo é a proposição de planos, ou seja, a aplicação de modelos teóricos a situações práticas da vivência organizacional. Para Vieira e Mileno (2006), a pesquisa qualitativa fornece descrições ricas, fundamentadas, e explicações referentes a processos em contextos organizacionais fornecendo ainda maior flexibilidade, proporcionando melhor adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno nos âmbitos administrativo e organizacional.

### 4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para conduzir o presente trabalho de pesquisa, foi utilizada também a taxionomia proposta por Vergara (2007). Dessa forma, essa pesquisa foi classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória, apesar de estar disponível extensa literatura sobre o BSC. Além disso, Collis e Hussey (2005) e Vergara (2007) reforçam e esclarecem que um estudo exploratório é recomendado quando existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema a ser investigado. Por consequência, pode-se dizer que o desenvolvimento de um estudo exploratório proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa, tornando-o mais explícito.

Quanto aos meios de investigação, este trabalho foi representado por um estudo de caso. Segundo Yin (2004, p. 27), esse meio de averiguação possui como qualidade a “capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Por se tratar de uma verificação empírica, esse autor esclarece que, como meio de pesquisa, além de tornar possível o exame de um fenômeno atual, o estudo de caso é recurso eficaz para a compreensão “dos limites entre fenômeno e o contexto quando esses não estão claramente definidos”.

Em concordância, Vergara (2007) esclarece que o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades de análise e possui caráter de profundidade e aprofundamento. De acordo com Yin (2004), o estudo de caso representa uma estratégia apropriada para se examinarem acontecimentos contemporâneos inseridos em um contexto organizacional. “O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica do planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise dos dados.” (YIN, 2004, p. 33).

De acordo com Yin (2004), o estudo de caso não pode ser compreendido apenas como ferramenta de coleta de dados e nem somente caracterizar o planejamento em si, mas uma forma de realizar a pesquisa de forma abrangente que estará em consonância com objetivos da pesquisa.

#### 4.3 UNIDADE DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma multinacional do ramo de aço, ArcelorMittal Tubarão, localizada em Vitória, no Espírito Santo, constituindo, portanto, a unidade de análise. A unidade de observação foi representada por 1(uma) pessoa do corpo diretivo (Entrevistado A); uma pessoa do corpo gerencial (Entrevistado B), uma pessoa do corpo especialista (Entrevistado C) e uma pessoa do corpo administrativo (Entrevistado D).

#### 4.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2001, p. 107) há basicamente, seis técnicas de coleta de dados em um estudo de caso: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas irá depender do tipo de pesquisa realizada.

Conforme Quivy e Campenhoudt (1992, p. 67), leituras e entrevistas exploratórias são complementares e se enriquecem mutuamente. As leituras são as preparações para as entrevistas. As entrevistas revelam aspectos da pesquisa, os quais o pesquisador não teria espontaneamente pensado por si mesmo. É essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite estruturar demasiadamente as perguntas. A função maior das entrevistas é possibilitar ouvir e descobrir novas maneiras de colocar o problema, e não de testar a validade de nossos próprios esquemas.

Assim, como principais técnicas para a coleta de dados, a pesquisa envolveu a análise documental e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Para a análise documental foi pesquisada a documentação, relativa à execução da estratégia na empresa, contidos também em programa utilizado para alimentar as informações do BSC, o SAP e também relatórios internos da empresa, buscando analisar as questões que envolvem a implantação e execução do BSC. Ressalta-se que a análise compreendeu os períodos de 2009 e 2010. Toda a pesquisa considerou o caráter de confidencialidade e anonimato com relação aos conteúdos que não pudessem ser divulgados por força da política sobre informações privilegiadas da ArcelorMittal.

Também foi utilizada, para a presente pesquisa, a entrevista semiestruturada (conforme roteiro do Anexo A), que segundo Trivinhos (1987, p. 146), é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que em seguida oferecem amplo campo de interrogativas.

Considerando os propósitos da pesquisa, inicialmente os entrevistados receberam informações prévias à entrevista, de forma a obter uma indicação básica dos pressupostos do BSC extraídos da teoria pela autora da pesquisa.

As entrevistas foram respondidas em reunião realizada nas dependências da ArcelorMittal Tubarão em Vitória – ES, sendo que a dificuldade em conduzir a entrevista foi o fato de a escolha dos entrevistados ser feita pela empresa pesquisada. A reunião foi dividida em duas etapas:

A primeira etapa da reunião aconteceu entre as 11:00h e as 14:00h onde foi apresentada toda a parte documental da pesquisa.

Na segunda etapa da reunião que aconteceu entre as 15:00h e as 17:00h, os entrevistados responderam as perguntas as quais foram gravadas e posteriormente redigidas para análise.

A análise foi orientada pela estratégia qualitativa de emparelhamento, que segundo Laville e Dionne (1999) consiste em associar os dados obtidos ao modelo teórico, e compará-los para verificar a existência de correspondência entre eles. Os dados obtidos e agrupados foram submetidos a uma análise cuidadosa, orientada pelo problema de pesquisa e o referencial teórico.

Devido a questões internas, com relação à disponibilidade de tempo, na empresa pesquisada, o conteúdo da entrevista com vistas a falar do pressuposto da empresa orientada para a estratégia, as respostas das entrevistas seguiram o seguinte:

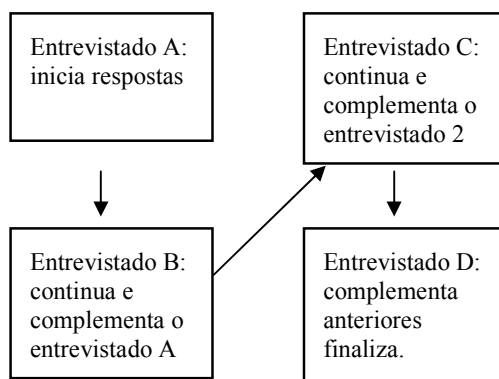


FIGURA 6 - Esquema dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda outro dificultador encontrado no andamento da pesquisa foi com relação à disponibilidade de tempo, por parte da empresa, em atender a solicitação de pesquisa, haja vista, foi feito contato com a empresa desde o mês de julho/2010 e os dados começaram a ser disponibilizados a partir de dezembro do mesmo ano e a visita foi agendada apenas para o início de fevereiro de 2011.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados face ao atendimento dos objetivos geral e específicos desta pesquisa, por meio do qual se pretende analisar de que forma a adoção do *Balanced Scorecard* – BSC contribuiu para a gestão estratégica da empresa e neste caso, uma comparação entre os pressupostos teóricos do *Balanced Scorecard* e as tais práticas de gestão estratégica da ArcelorMittal Tubarão, visando verificar se estas estão em consonância com aqueles pressupostos.

Para tanto, inicialmente são apresentados um breve histórico da ArcelorMittal Tubarão e sua estrutura organizacional seguindo com os resultados obtidos nas entrevistas, de forma categorizada, o que foi feito a partir da referência conceitual contida nos pressupostos do BSC extraídos da teoria.

Assim, na segunda parte do presente capítulo, o conjunto de resultados obtidos é objeto de discussão, com delimitação gradativa do foco de análise, tendo por referência a pergunta orientadora do trabalho.

### 5.1 A EMPRESA

A CST- Companhia Siderúrgica Tubarão, maior produtora mundial de semiacabados de aço, foi constituída em junho de 1976, como uma joint-venture de controle estatal, com a participação minoritária dos grupos Kawasaki, do Japão, e Ilva (ex-Finsider), da Itália, porém a sua operação começou em novembro de 1983.

Nesse período, a CST criou e consolidou sua liderança no mercado, passando por profundas transformações, intensificadas após a privatização em 1992. A partir daí, a Companhia passou a ser controlada por grupos nacionais e estrangeiros.

Com um programa de investimentos na ordem de US\$ 1,8 bilhão até 2002, voltado especialmente para atualização tecnológica, a CST vem aumentando e enobrecendo o seu *mix* de produção, além de realizar melhorias operacionais e ambientais.

A Companhia diversificou a sua produção, em 2002, com a implantação de um Laminador de Tiras a Quente (LTQ), que incorpora a mais avançada tecnologia disponível no mercado. Já em 2004, a CST consolida a otimização da sua produção para 5 milhões de toneladas/ano (placas e bobinas), com a finalização da montagem



da Central Termelétrica 4 (CTE 4), o que garante também a autossuficiência energética da CST, mesmo com a operação do LTQ.

Em 2003, teve início o Plano de Expansão da produção para 7,5 milhões de toneladas/ano, projeto anunciado à sociedade com a presença do Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva. Serão investidos, ao todo, recursos da ordem de US\$ 1 bilhão, com a implantação de novas unidades industriais com vistas à retomada do mercado internacional de placas de aço. A publicação do primeiro Relatório Ambiental auditado no Brasil, além do início da Certificação de empregados pela ABM – Associação Brasileira de Metalurgia - dentro do Programa Nacional de Certificação de Operadores (PNCO), também marcaram o ano de 2003.

As obras de expansão da CST, que envolvem alta tecnologia e eficiente sistema de controle ambiental começam em 2004. No mesmo ano, acontece a consolidação do modelo energético com a entrada em operação da Central Termelétrica 4 e do sistema de Recuperação de Gás.

Em outubro de 2005 é criada a Arcelor Brasil que foi o resultado da união da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, da CST e da Vega do Sul, a Arcelor Brasil já nasce como um dos maiores grupos industriais do Brasil e com capacidade anual de produção de 11 milhões de toneladas de aço. No mesmo ritmo de crescimento, a CST alcançou a Certificação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde, de acordo com a Norma OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*).

Em junho de 2006, a Arcelor e suas subsidiárias passaram a fazer parte do grupo ArcelorMittal, como consequência da fusão entre a Arcelor e a Mittal.

A Expansão da ArcelorMittal Tubarão iniciou sua operação em 2007. Com um investimento de US\$ 1 bilhão, foram construídas novas unidades produtivas, que elevaram a capacidade de produção de 5 para 7,5 milhões de toneladas por ano de aço - placas e bobinas a quente, recuperando, assim, a participação da empresa no mercado siderúrgico internacional.

Em 2009, com investimento da ordem de US\$ 120 milhões, a empresa inaugurou a expansão do Laminador da Tiras a Quente. A ampliação contemplou a instalação de um novo forno de reaquecimento de placas, permitindo à ArcelorMittal

Tubarão ampliar sua capacidade de produção de 2,8 para 4 milhões de toneladas de bobinas a quente por ano<sup>4</sup>.

### **Valores, Visão e Missão da ArcelorMittal Tubarão<sup>5</sup>**

#### **Valores**

Qualidade

Liderança

Sustentabilidade

#### **Visão**

Ser a siderúrgica mais admirada do mundo - a referência na siderurgia global.

#### **Missão**

Ser líder inquestionável no setor de aço.

Alcançar massa crítica.

#### **Estratégia**

Consolidar sua presença em mercados relevantes.

Alcançar a excelência industrial e liderança de mercado.

Manter a estratégia de crescimento.

#### **Filosofia**

Segurança é prioridade máxima.

Multiculturas e ética.

Enxergar longe.

Orientação para o melhor desempenho.

Busca da agilidade e sustentabilidade.

Trabalho em equipe.

---

<sup>4</sup> Histórico extraído de documentos internos da ArcelorMittal Tubarão

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.arcelormittal.com/br/>>

## Compromissos

Superar a criação de valor esperada pelos acionistas.

Gerar valor para os clientes.

Fazer da Empresa um lugar empolgante para trabalhar.

## A estrutura organizacional da ArcelorMittal Tubarão

A estrutura organizacional da ArcelorMittal Tubarão está elaborada conforme organograma da figura abaixo:

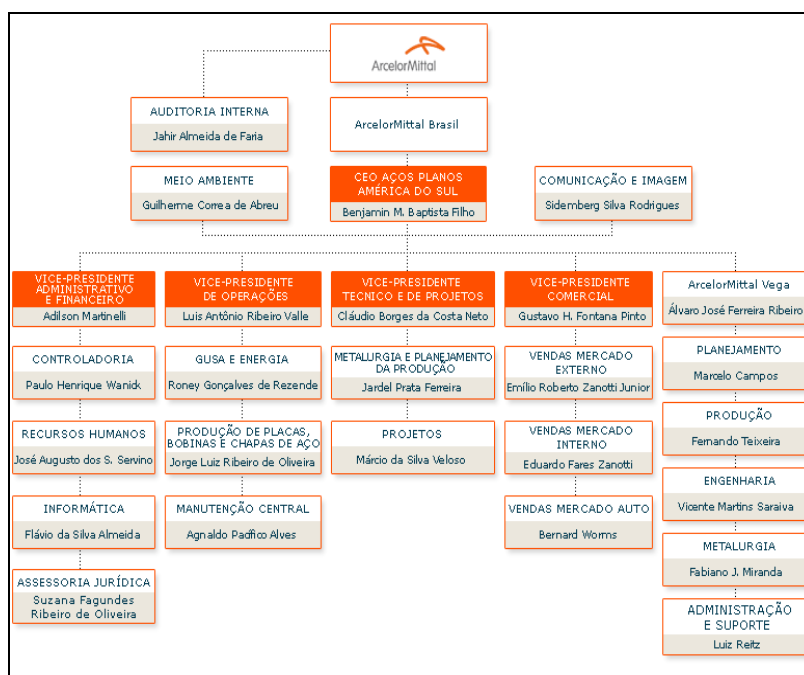


Figura 7 - Organograma da Arcelormittal Tubarão

Fonte: ArcelorMittal (2010)

Analisando o organograma da figura 7, observa-se que a ArcelorMittal Tubarão possui uma estrutura divisional constituída por unidades de negócio ou divisões que correspondem a cada uma das diretorias unidas por uma sede mundial.

No que concerne ao processo estratégico, será apresentado, durante a análise dos resultados, de que forma a estratégia da ArcelorMittal Tubarão é alinhada com o Grupo Arcelor no mundo.

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de que os respondentes apresentassem sua visão sobre o processo de implantação e execução da estratégia na ArceloMittal Tubarão observando os objetivos específicos traçados no início da dissertação. As pessoas que responderam as entrevistas foram chamadas, e compareceram, para uma reunião de um dia com o objetivo de discutir e validar os resultados apresentados.

As respostas às questões das entrevistas foram analisadas a partir dos pressupostos teóricos do BSC, de acordo com o que foi objetivado no início do trabalho e levou em consideração a ordem de prioridade da empresa pesquisada, quando da execução da estratégia se baseando no mapa estratégico conforme será apresentado na sequência.

### 5.2.1 Modelo Proposto de um Balanced Scorecard à ArcelorMittal Tubarão

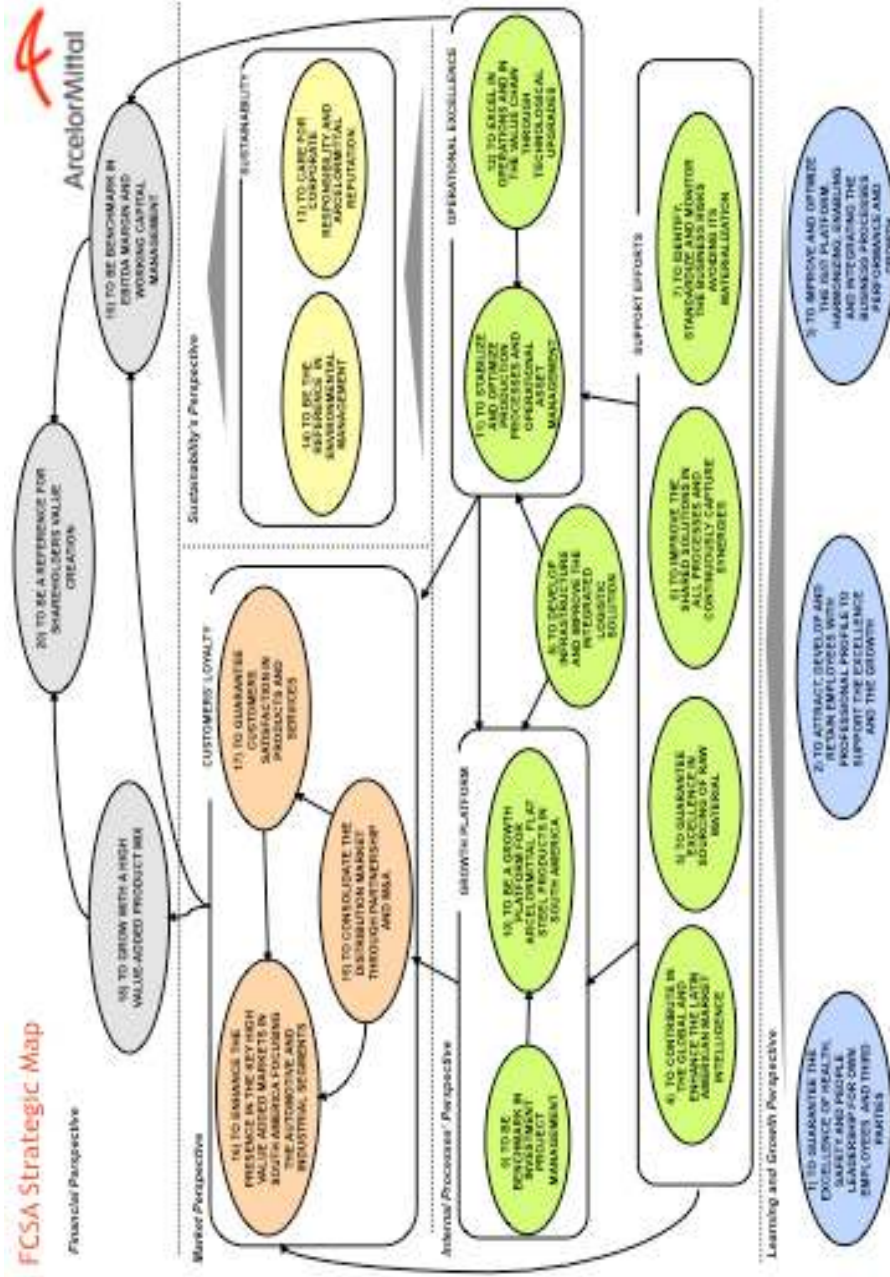


FIGURA 8 - Modelo de BSC proposto para a Arcelormittal Tubarão

Fonte: ARCELORMITTAL (2010)

### 5.2.2 Principais fatores que levaram a ArcelorMittal Tubarão a buscar Implantação do *Balanced Scorecard*

Os quatro entrevistados concordam que para a ArcelorMittal Tubarão crescer significa não só conseguir novos clientes, mas, muito especialmente, fidelizar os atuais através da qualidade dos produtos e dos serviços prestados e da capacidade de gerar novos negócios, demonstrando conhecimento dos mercados, das suas necessidades e das suas tendências, e propondo soluções inovadoras com evidente valor agregado.

O entrevistado A faz ainda uma colocação importante com relação a questão da estratégia e do BSC na empresa,

Antes mesmo de utilizar a ferramenta de gestão, *Balanced Scorecard*, a ArcelorMittal Tubarão já se utilizava e monitorava o planejamento estratégico, porém, ainda não se utilizava dos pressupostos teóricos ditados por Kaplan e Norton.

O entrevistado B complementa a resposta do entrevistado A dizendo que:

A utilização do BSC, pela empresa, propiciou transformar em ação o planejamento estratégico que até então estava apenas no papel.

Em suas fases iniciais, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, na ArcelorMittal, foi marcado por reuniões com os gerentes de todas as áreas. A partir destas reuniões procurou-se extrair o que os gerentes consideram os indicadores mais importantes, tanto para suas áreas específicas quanto para a empresa como um todo. Levantou-se assim tanto os indicadores que os gerentes utilizariam para o controle interno de suas áreas como aqueles que eles reportariam aos níveis superiores da hierarquia da empresa. Ainda nestas reuniões procurou-se levantar a visão que os gerentes tinham da estratégia e medir em que grau essa estratégia era uniformemente percebida pelos mesmos e o quão alinhado estavam os indicadores já existentes a esta estratégia. Um dos primeiros resultados destas reuniões resultou na percepção de que a estratégia não era percebida da mesma forma por todos os gerentes e, mais importante, era pouco conhecida pelo quadro de funcionários dos níveis abaixo, o que gerava certo grau de inconsistência.

Com relação aos fatores para implantação do BSC na ArcelorMittal Tubarão, o entrevistado C salienta que foi importante a decisão de adoção ter partido da alta direção:

A liderança e o quadro de gestão superior, na empresa, é muito engajado e foi neste cenário que surgiu a abordagem da utilização da ferramenta de gestão BSC, pois, não só a alta direção mas também todos os gerentes da empresa vêem esta ferramenta de alto valor agregado que auxilia na gestão e na visualização do próximo passo a ser seguido e também na formulação da estratégia e dos objetivos a serem atingidos.

### 5.2.3 Descrição do processo de implantação do *Balanced Scorecard* na ArcelorMittal Tubarão

Através de pesquisa em material disponibilizado pela empresa pesquisada, verificou-se que a ArcelorMittal Tubarão começou o projeto de utilização do BSC em 2002 e já em 2003, a partir de fevereiro, começou a monitorar o mês de janeiro onde contava com a utilização de um *software* chamado *People Soft*, para gerenciar informações tais como indicadores; atualmente a empresa utiliza o programa SAP - *Systems, Applications and Products in Data Processing*, para gerenciar e monitorar as informações referentes ao BSC. A figura abaixo exemplifica o programa utilizado pela empresa:

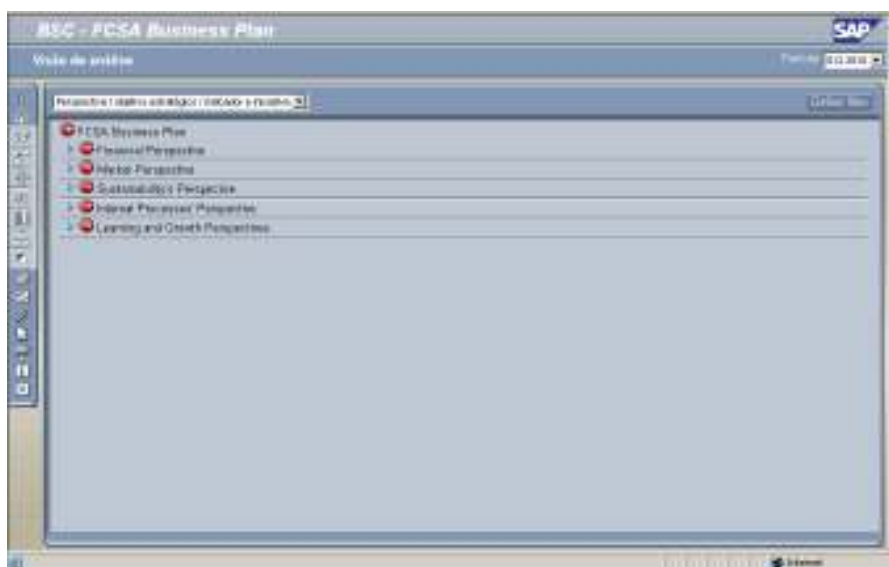


FIGURA 9 - Programa sap utilizado pela empresa

Fonte: ARCELORMITTAL (2010)

Nesta fase inicial de implantação do BSC, a empresa contratou uma empresa que é representante do BSC no Brasil a *Symnetics*, sendo que esta prestou consultoria a ArcelorMittal Tubarão.

A empresa pesquisada optou por contratar a *symnetics* devido à mesma ser a representante do BSC no Brasil.

Com relação à fase de elaboração e escolha de indicadores no processo de implantação, os entrevistados ressaltaram a importância de se realizar reuniões para que tais assuntos fossem discutidos.

O entrevistado A inicia a descrição do processo de implantação da seguinte forma:

Na ArcelorMittal Tubarão, existe as premissas do grupo e do corporativo que começa com as reuniões externas do GMB (Group Management Board) onde, após definir as premissas por unidade, definem qual ou quais serão as premissas da ArcelorMittal Tubarão.

De posse destas informações, a empresa se reúne para elaborar a estratégia da sua unidade de negócio onde faz o processo de entrevista com cada diretoria para saber de cada um qual a expectativa para próximo ano, lembrando que estas expectativas estão alinhadas com as premissas iniciais da reunião do GMB (*Group Management Board*) sendo que a estratégia vislumbra 10 (dez) anos com planejamento de cinco anos.

Depois de sentado com os nossos diretores a gente verifica se há a necessidade de qualquer adequação, ainda que singela, na visão e na missão da empresa mas principalmente em nossos *guide lines*, que são nossas diretrizes.

A estratégia deve ser elaborada, os objetivos vislumbrados e os indicadores escolhidos, porém, deve haver também o monitoramento para certificar-se que a estratégia está sendo executada corretamente e com erros minimizados. Com relação ao monitoramento da estratégia, o entrevistado B segue com a descrição do processo complementando o entrevistado A, porém resalta a importância do monitoramento da execução da estratégia e responde que:

[...]A partir disto elaboramos um *workshop* com todos os gerentes gerais, revisam o mapa estratégico do ano anterior para atualizações que se fizerem necessárias alinham as novas diretrizes que já foram recebidas via sistema SAP, atual sistema que está sendo utilizado para gerenciar as informações, participam opinando nos ajustes necessários no mapa estratégico elaborado. Bimestralmente este processo é monitorado para verificar se os objetivos estão sendo atingidos.



Todas as informações são compiladas no mapa estratégico e em seguida os gerentes gerais participam identificando os objetivos gerais para atender as diretrizes, a missão e a visão da empresa e os atualiza. Após este processo, e conseqüentemente depois de novas informações terem sido agregadas, serão devolvidas, depois da participação dos gerentes gerais, para que a diretoria geral as valide. Uma vez validadas estas informações, a ArcelorMittal Tubarão estará diante do produto final, que são os objetivos estratégicos e o mais importante, as iniciativas para alcançá-los e os KPI's (Key Performance Indicator) que irão ajudar a monitorar se cada um dos objetivos foram atingidos.

O monitoramento poderá ser melhor compreendido observando a figura 09 abaixo:

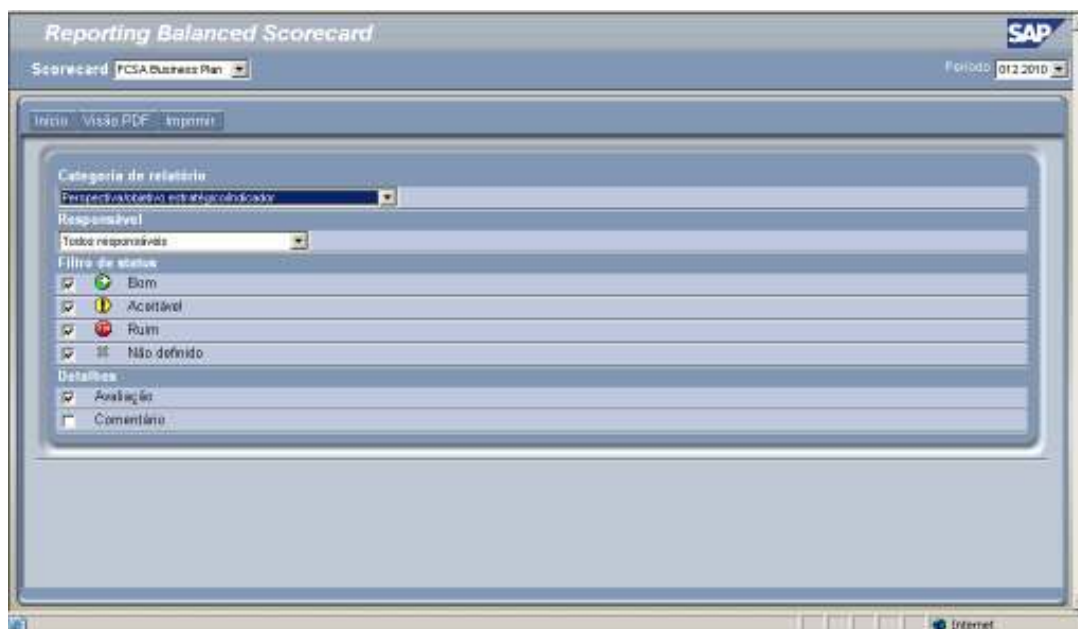


FIGURA 10 - Monitoramento do atingimento dos objetivos no programa sap utilizado pela empresa  
Fonte: ARCELORMITTAL (2010)

A partir da visão dos gerentes de quais serão os indicadores mais importantes e contando com o conhecimento da equipe no tocante aos próprios indicadores e à estratégia da empresa, serão definidos os objetivos que comporiam o mapa estratégico. Uma vez definidos estes objetivos serão separados nas quatro vistas típicas do *Balanced Scorecard*: Finanças, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, com esta última englobando também os objetivos relacionados aos recursos humanos da empresa. Após a divisão a equipe concentra-se no

levantamento das relações de causa e efeito e na definição de quais indicadores seriam necessários para medir estes objetivos.

Ademais, parte dos indicadores propostos pelo BSC são difíceis de ser quantificados e monitorados por meio do processo de gestão. São indicadores formados a partir de intangíveis, que podem ser voláteis, sofrendo grandes variações influenciadas pelo meio interno ou externo da empresa, tendo os empregados e gestores pouco controle sobre suas variações.

O entrevistado C, responde salientando a questão da comunicação da estratégia a todos os níveis hierárquicos:

É através deste processo, que linkado com o negócio da empresa que todos os níveis hierárquicos são mobilizados, baseado no objetivo a ser alcançado para o próximo ano da empresa irão se preparar, como por exemplo, o plano de produção, qual área de vendas será focada, qual será o objetivo prioritário, enfim isto desenvolve os planos funcionais todos desenvolvem seus próprios planos, ou seja, sua forma de desenvolver para contribuir com o conjunto, para atingir a meta.

Lembrando que este processo está totalmente alinhado com a elaboração do orçamento da empresa, sendo que todas as unidades Arcelor devem elaborar seus orçamentos, se utilizando das melhores premissas, fazendo uma previsão do que querem produzir, do quanto será gasto para elaborar determinado produto, com base em análise mercadológica e de tendência, quanto tencionamos alcançar de margem de contribuição e também preparar uma estimativa do resultado financeiro.

O entrevistado D conclui a descrição do processo e enfatiza que é necessário que haja a mobilização da organização para que as mudanças aconteçam:

Estas projeções de orçamento são consolidadas junto aos gestores externos do GMB; consolida isso tudo com o orçamento financeiro, resultado e objetivos a serem atingidos e apresenta ao GMB para que sejam aprovados ou ainda, havendo qualquer solicitação de ajuste este seja feito, situação não visualizada na empresa em questão, haja vista, a mesma tem conseguido manter seus objetivos alinhados com os do grupo (GMB).

Apos este processo inicia-se outro processo, que é o de implantação das iniciativas e o monitoramento do KPI's.

O processo de elaboração dos KPI's acontece da seguinte forma: cada gerente geral verifica entende e planeja com sua área de atuação como irá trabalhar para atingir o objetivo que cabe a sua área.

Os entrevistados entendem que a utilização do *Balanced Scorecard* como forma de divulgação da estratégia, como proposto por Kaplan e Norton (2001) se torna extremamente útil à Arcelor e um dos pontos a fortalecer internamente o projeto de implantação do BSC.

Os motivos para o sucesso não parecem estar exclusivamente nos méritos intrínsecos ao *Balanced Scorecard*. A existência de um ambiente propício para o surgimento de novas ideias, a decodificação de temas complexos e a integração entre empresas de *software* e de consultoria são fatores que se somam aos méritos intrínsecos do *Balanced Scorecard* e podem explicar sua ampla disseminação.

#### **5.2.4 Elementos dificultadores e facilitadores da implantação do *Balanced Scorecard* na ArcelorMittal Tubarão**

Os entrevistados foram unânimes em responder a respeito de elementos dificultadores no processo de implantação do BSC na ArcelorMittal Tubarão, dizendo que o principal dificultador foi de fato o comprometimento da alta administração em participar das reuniões no início do projeto.

A resposta do entrevistado A exemplifica esta avaliação:

Apesar de o processo de implantação do BSC estar alcançando sucesso existem diversos pontos sensíveis na implementação de um projeto de BSC, tais como o comprometimento da alta administração na participação das reuniões iniciais do projeto, a harmonização das estratégias de cada diretoria, o comprometimento das pessoas na salvaguarda de tempo necessário para as discussões, a consistências das estratégias entre as perspectivas, dentre outras.

Houve também unanimidade por parte dos entrevistados, com relação a outro dificultador detectado no processo de implantação do BSC na ArcelorMittal Tubarão foi fazer com que a média da gerência compreendesse e se envolvesse no processo como um todo. A resposta do entrevistado B exemplifica a esta avaliação:

A questão que mais dificultou o processo de implantação do BSC na ArcelorMittal Tubarão foi fazer com que a média gerência compreendesse e se envolvesse no processo todo e também o processo se tornasse importante para a execução operacional, para se pensar na formulação e condução do monitoramento estratégico, de maneira com que a empresa criasse também um novo processo de trabalho, tal como outro qualquer.

Com relação aos dificultadores, o entrevistado C responde que:

Outro fato importante relacionado à execução do BSC diz respeito às dificuldades que podem surgir, pois muitas pessoas podem sentir-se ameaçadas pelas medições, ou seja, passarão a preocupar-se com a medida e não com o desempenho. Também, pode-se destacar que muitos participantes estarão desmotivados frente ao desenvolvimento do BSC, pois não saberão

exatamente onde irão chegar. Por último, ressalta-se que é extremamente importante a necessidade de haver um maior comprometimento de todos com o BSC, principalmente dos níveis mais elevados da ArcelorMittal Tubarão.

Houve unanimidade por parte dos entrevistados com relação aos elementos tidos como facilitadores no processo de implantação do BSC na ArcelorMittal Tubarão, sendo que a resposta do entrevistado A exemplifica esta avaliação:

Além de seu papel no gerenciamento das atividades, o BSC é utilizado como ferramenta de comunicação com o Conselho e com os *stakeholders* da Arcelor. Ele permite que o Conselho se atualize rapidamente sobre o que está acontecendo em toda a organização, levando em conta uma vasta gama de temas, desde os que compõem as atividades básicas da organização, até as considerações mais abstratas como capacitações e conhecimentos.

O entrevistado B complementa respondendo o seguinte:

Além disso, os membros do Conselho - GMB – *Group Management Board*, passarão a dispor de um referencial para que as discussões não se concentrem em determinados assuntos, e sim abranjam todos os temas relacionados à estratégia da organização e deixando os conselheiros muito confortáveis quanto ao nível de informações disponíveis.

O Entrevistado C destaca a importância da discussão a respeito dos clientes da ArcelorMittal Tubarão e responde que:

Outro benefício é a discussão, principalmente, sobre quem são os clientes da ArcelorMittal, quais são os vetores da satisfação dos clientes, que processos internos fornecem os produtos e serviços valorizados pelos clientes e o que a organização precisa melhorar em termos de capacitação da equipe interna, clima e tecnologia para obter sucesso nos demais processos.

O BSC agrega valor ao concentrar os gerentes em importantes indicadores ao longo de muitas perspectivas. O foco converge sobre o que é medido. O BSC cria condições para que sejamos mais pró-ativos e profissionais em nossa abordagem gerencial, conseguindo, assim, identificar os pontos críticos mais cedo. Além disso, reforça a atitude de prestação de contas e muda a maneira como a organização trata de importantes elementos do negócio.

É também muito importante que os indicadores estejam claramente definidos e as responsabilidades de sua articulação ao projeto bem delineado, evitando-se trocar indicadores em curto espaço de tempo sem ter-se a confirmação mais perene

de sua adequação. Sugere-se, em alguns casos, que o tempo mínimo para a troca de um indicador deva ser de um ciclo anual de revisão do BSC conforme Soares Júnior e Prochnik (2003).

### **5.2.5 Avaliação dos resultados face à abordagem adotada**

Neste momento da pesquisa os resultados serão avaliados face à abordagem proposta confrontando-os com os pressupostos teóricos.

Para tanto, os entrevistados responderão de que forma as perspectivas são tratadas na ArcelorMittal Tubarão, cabendo a pesquisadora confrontá-los com os pressupostos teóricos .

#### **5.2.5.1 O pressuposto da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Houve unanimidade por parte dos respondentes em afirmar que na ArcelorMittal Tubarão, o mapa estratégico sempre inicia com a perspectiva do aprendizado e crescimento, por entender que o seu maior bem é o capital intelectual e que esta perspectiva deve alicerçar as demais.

A resposta do entrevistado A exemplifica esta avaliação:

[...] todos os mapas começam com a perspectiva do aprendizado e crescimento, pois, esta perspectiva é a base, ou seja, é ela que deve suportar as demais no processo de execução na estratégia e aqui na ArcelorMittal Tubarão, para nós isso fica muito claro a forma como existe a preocupação, por parte da empresa, com a saúde de todos os colaboradores.

Ainda o entrevistado B complementa dizendo que:

Nesta perspectiva sempre houve a preocupação com a saúde priorizando um bom local de trabalho, para desenvolver e reter pessoas chaves que suportem a nossa excelencia e a nossa estratégia de crescimento de Mercado.

O entrevistado C responde que esta perspectiva fornece suporte aos demais setores no sentido de oferecer ferramentas de gestão:

Nesta perspectiva conseguimos enfocar todos nossos processos de suporte como as ferramentas de tecnologia de gestão e inteligencia do sistema.

O entrevistado D complementa os entrevistados A, B e C e finaliza dizendo que:

A partir do momento que a empresa proporciona boas condições de trabalho e o colaborador sente que ele é importante, fica mais fácil estar sempre motivado para realizar um bom trabalho no dia a dia na empresa e assim contribuir para a excelência da estratégia e o crescimento de Mercado.

Foi verificado através das respostas das entrevistas e também através do mapa estratégico, que na ArcelorMittal Tubarão, a perspectiva do Aprendizado e Crescimento é uma das mais relevantes para o sucesso da estratégia, pois ela oferece a infraestrutura que vai subsidiar o alcance das metas das outras perspectivas.

As empresas que focam no bem-estar dos colaboradores, que capacita-os está caminhando para a excelência em todos os aspectos, pois, produzem mais e melhor e isso é também valorizar o capital intelectual e se preocupar com a gestão dos recursos humanos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), focar a atenção para as pessoas e para as infraestruturas de recursos humanos são necessárias para garantir o sucesso de a organização investir nessa vertente é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações em longo prazo e devem estar suportados pela perspectiva dos processos internos.

#### 5.2.5.2 O pressuposto da perspectiva dos Processos Internos

Os indicadores de perspectiva do aprendizado e crescimento são importantes e devem ser apoiados por processos internos e cabe à organização, também, alcançar a excelência nesses processos.

Na ArcelorMittal Tubarão, a perspectiva dos processos internos é bem trabalhada e muito forte, avaliação esta exemplificada pela resposta do entrevistado A que respondeu:

A perspectiva dos processos internos é forte e muito bem trabalhada aqui na ArcelorMittal Tubarão e também muito bem detalhada, pois, é ela quem fornece suporte aos esforços, no sentido de oferecer uma plataforma de crescimento que também contribui para a excelência operacional.

O entrevistado B, apesar de concordar, salienta a questão de esta perspectiva favorecer no sentido de focar na excelência operacional. Segue resposta do entrevistado B:

[...] além desta perspectiva ser sempre muito trabalhada aqui na Arcelor, geralmente os indicadores para medir esta estratégia são sempre muito detalhados focando principalmente a excelência operacional dentro da plataforma do crescimento não esquecendo de focar, também em nossos clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos processos internos revela que mais do que avaliar processos tradicionais ligados à qualidade, tempo ou custos, as empresas devem também superar seus concorrentes nestes processos, a fim de obter vantagens competitivas distintas e sustentáveis, ou seja, devem buscar excelência em processos inteiramente novos.

O entrevistado C, complementa e ressalta a questão de se analisar constantemente a performance e execução e responde:

A perspectiva dos processos internos aqui na ArcelorMittal é sustentado por uma análise e intervenção constante na performance e execução, pois são os processos-chave do negócio.

O entrevistado D complementa as respostas dos entrevistados A e B e finaliza reforçando que outras perspectivas, como por exemplo, o do mercado interno é diretamente influenciada pela perspectiva dos processos internos repondendo:

A perspectiva de Mercado por exemplo, é afetada diretamente pelos processos operacionais lembrando que as perspectivas do aprendizado e crescimento e a perspectiva dos processos internos estão sempre dando suporte a perspectiva da sustentabilidade

De acordo com Serra et al. (2003), na perspectiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores.

É nesta perspectiva que a empresa tem condições de identificar aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos estratégicos. Buscar sempre pela melhoria dos processos internos no presente é um indicador-chave do sucesso da empresa no futuro, pois, para traduzir os processos internos em sucesso financeiro, as empresas precisam, em primeiro lugar, satisfazer os seus clientes.

### 5.2.5.3 O pressuposto da perspectiva da Sustentabilidade

De acordo com as entrevistas realizadas e também como é observado no mapa estratégico da empresa (Figura 07), verificou-se que esta incorporou a

perspectiva da sustentabilidade por entender que esta já fazia parte da sua rotina e também pela exigência de mercado.

Os entrevistados foram unânimes ao responder que a preocupação com a sustentabilidade vem sendo cada vez mais adotada pelas grandes empresas e que na ArcelorMittal Tubarão já faz parte da rotina e dos objetivos. A resposta do entrevistado A exemplifica esta avaliação quando responde:

Ser sustentavelmente responsável faz parte dos objetivos da empresa e por isso todos os indicadores desta perspectiva são fortemente reforçados, seja associando a marca ou questões ambientais e de qualidade.

O principal objetivo estratégico desta perspectiva é o cuidar da reputação da empresa, pois, avalia os impactos sociais suportados pela empresa e também qual o grau de sua exposição à mídia.

O entrevistado C concorda, porém salienta que na ArcelorMittal Tubarão, esta perspectiva é executada através da transformação de coproduto em receita que redonda em financiamento de projetos:

Esta métrica considera, entre outras coisas, os 32 projetos financiados, suportados e monitorados pela ArcelorMittal Tubarão. A empresa ainda faz geração e venda de créditos de carbono e também Co-produto, ou seja, resíduos como fonte de renda. São geradores de energia 100% auto suficiente e também 98% de sua água passa por tratamento para ser reutilizada.

O um dos principais objetivos estratégicos desta perspectiva é o de ser *benchmarking* em gestão ambiental, além disso, esta perspectiva como observada no mapa estratégico (Figura 07), está do lado da perspectiva de mercado, pois, influencia diretamente na geração de valor para os *shareholders*.

#### 5.2.5.4 O pressuposto da perspectiva Financeira

Os entrevistados foram unânimes em dizer que os objetivos financeiros servem de foco para todas as outras perspectivas do BSC e que todas devem estar alinhadas ao ponto de produzirem uma cadeia de relações de causa e efeito que tenha como consequência a melhoria do desempenho financeiro. A resposta do entrevistado A exemplifica esta avaliação:



A empresa procura sempre alinhar a geração de valor para os *shareholders* que é fortemente alinhado na ArcelorMittal Tubarão em relação ao grupo.

O entrevistado B, concorda, porém salienta a questão da dos investimentos e geração de caixa respondendo que:

Este objetivo estratégico, é considerado muito desafiante, pois sempre preve crescimento, novos investimentos então o grupo precisa de geração de caixa para poder adquirir novos ativos e poder se tornar cada vez mais sustentável.

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução está contribuindo para o crescimento da receita e aumento da produtividade

O entrevistado C complementa a resposta do entrevistado B e fala a respeito de um indicador considerado importante, o *mix* de produtos:

Os principais objetivos estratégicos desta perspectiva são tres: Aumentar o *mix* de produtos, ser benchmarking no EBITDA (*arnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) e ser referência para os *shareholders*.

O entrevistado D complementa e finaliza respondendo que:

É através das informações geradas pela perspectiva financeira que a empresa toma importantes decisões de cunho econômico-financeiro.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 49), os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico.

Frezatti (2001, p. 24) acrescenta que:

o indicador financeiro de longo prazo permite monitorar os vários elementos, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento anual. (...) Na definição dos objetivos de longo prazo, ao menos um indicador financeiro deve ser estabelecido pelos executivos, a fim de proporcionar condições de monitorar o desenvolvimento das operações sob a perspectiva de unificação do entendimento dos eventos econômicos.

A perspectiva financeira finalmente permite medir e avaliar resultados que o negócio necessita para o seu crescimento e desenvolvimento. Quando essas quatro perspectivas estão integradas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio. Sendo assim, cada perspectiva tem os seus objetivos específicos, mas que alinhados com a estratégia da empresa possibilita que ela alcance seus objetivos estratégicos que será constatado a partir das análises dos seus indicadores-chave.

## 6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES

Essa dissertação teve como objetivo geral analisar o processo metodológico de implantação do BSC na empresa ArcelorMittal Tubarão observando se os pressupostos teóricos são utilizados pela empresa pesquisada.

Essa identificação foi possível através do estudo teórico, onde levantou-se os principais pressupostos do modelo e a metodologia para sua construção, e do estudo empírico da implantação do BSC na ArcelorMittal Tubarão.

### 6.1 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve por objetivo geral descrever o processo de implantação da ferramenta do BSC face aos pressupostos teórico dos criadores do BSC, a saber, Kaplan e Norton.

Para tanto, a partir do estudo teórico do BSC, de onde se extraíram os elementos essenciais que fundamentam sua concepção de gestão estratégica, buscou descrever o processo de implantação desta ferramenta de gestão na empresa pesquisada.

A análise documental evidenciou que a ArceloMittal Tubarão adotou um sistema de gestão focada na estratégia – SFO – sigla em ingles para : Empresa Focada na Estratégia – e também no alinhamento estratégico que estrutura os processos internos de planejamento, gestão, execução e acompanhamento focalizando o cumprimento dos objetivos do grupo Arcelor no mundo, com as unidades no Brasil, neste caso, a ArcelorMittal Tubarão, desdobrados nos diferentes níveis da organização, e que considera as atividades de todos os colaboradores.

Como pode ser observado (Anexo C), a empresa foi premiada com o troféu *Hall Of Fame* que é concedido para empresas que alçam excelência na execução do BSC.

Assim, no que tange a vertente teórica, do confronto dos resultados encontrados na análise documental com os pressupostos básicos do BSC, foi possível identificar que, conceitualmente, o modelo de gestão ArcelorMittal Tubarão apresenta coincidências com o BSC, uma vez que o modelo apresentou elementos que indicam sua consonância com os pressupostos do sistema *Balanced scorecard*.

Além disso, foi possível também perceber que a empresa já possui certa maturidade, com relação à ferramenta do BSC, que inclusive já consegue adaptar novas perspectivas para compor seu mapa estratégico, como verificou-se quando a empresa criou a perspectiva da responsabilidade.

Com relação ao objetivo da pesquisa, buscou-se descrever se na prática existe a observação, por parte da empresa, do modelo utilizado pela empresa com os pressupostos teóricos do modelo do BSC onde foi possível perceber e descrever através das respostas às entrevistas.

Durante as respostas às questões das entrevistas, e no trabalho como um todo, foi possível perceber que a ArcelorMittal Tubarão consegue fazer com que as perspectivas, do aprendizado e crescimento, dos processos internos, da responsabilidade e financeira suportem umas as outras e que ao executar o mapa estratégico a empresa cria cada vez mais valor de Mercado e também alcança a excelência operacional. No mesmo sentido, tem-se obtido êxito no alinhamento estratégico.

A implantação do BSC na ArcelorMittal Tubarão tem sido útil no sentido de comunicar a estratégia a todos os setores, no alinhamento da estratégia com o grupo e também para atingir a excelência no seu segmento, o aço.

A principal dificuldade do modelo apontada nas entrevistas, foi com relação à quantidade de objetivos que são elaborados, pois, conforme relato transcrito anteriormente, são elaborados 10 indicadores para um objetivo estratégico e esta sistemática acaba burocratizando e até mesmo dificultando o processo de execução do modelo.

Os entrevistados informaram que estão sendo empregados esforços no sentido de trabalhar com menos indicadores no sentido de executar a estratégia com vistas ao atingimento dos objetivos trabalhando de forma alinhada e com poucas possibilidades de erros.

No entanto, apesar de registrar-se um ganho qualitativo, não se pode esquecer que o BSC, enquanto modelo de gestão estratégica da organização, demanda tempo e dedicação das pessoas que devem comprometer-se com a perenidade da empresa.

Mobilizar a organização para as mudanças; realizar intensa comunicação a toda a organização; enfatizar a nova cultura, tratando a estratégia como centro das

reuniões gerenciais e do processo decisório são itens fundamentais para atingir os objetivos traçados.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2007), todo método de pesquisa possui “forças” e “limitações”, imprescindível que o pesquisador elucide as limitações oferecidas pelo método. Uma das limitações dessa pesquisa refere-se à adoção do estudo de caso único. Este método impede que as conclusões obtidas na pesquisa sejam generalizadas para outras unidades de análise.

## 6.3 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se para estudos futuros que se analise qual (ais) seria (am) a (s) contribuição (ções) da utilização do BSC no processo de mudança organizacional. Sugere-se ainda, um estudo comparativo entre os resultados obtidos com a execução da estratégia sem a ferramenta de gestão, a saber, o BSC, com os resultados obtidos na execução da estratégia sem esta ferramenta de gestão.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Tradução de Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S010019652003000100002&lng=en&nm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S010019652003000100002&lng=en&nm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 15 dez. 2010.
- ANSOFF, I. Comment on Henry Mintzberg's Rethinkins Strategic Planning. **Long Range Planning**, London, v. 27, n. 3, p. 31-32, 1994.
- ARCELOMITTAL. Disponível em: <<http://www.arcelormittal.com/br/tubarao>>. Acesso em: 15 dez. 2010.
- BENNET, W. J. et al. Um Novo Modelo Para Implemetar a Estratégia. *Revista HSMManagement*, n.26, p. 16-22, maio-jun 2001.
- CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard. 2001. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- DONLON, B. S. Construção de um programa de desdobramento. **Newsletter Balanced Scorecard: reflexões, idéias & experiências para organizações orientadas para a estratégia**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 9-26, jul./ago. 2003.
- DRUCKER, P. **Managing for the future**: the 1990s and beyond. New York: Truman/Dutton, 1992.
- EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. Increasing corporate accountability: the external disclosure of balanced scorecard measures. *balanced scorecard report*. Harvard **Business School Press**, Boston, v. 3, n. 4, p. 10-13, July/Aug. 2001.
- FREZATTI, F. **Contribuição para o estudo do Market Value Added como indicador de eficiência na gestão do valor**: uma análise das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsa de valores no ambiente brasileiro pós Plano Real. 2001. Tese (Livre-Docência em Contabilidade e Atuária) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

GRAEML, F. R. **Indicadores estratégicos**: uma ferramenta de auxílio na administração municipal. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

JÚLIO, C. A. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

KAPLAN, R. S. Balanced scorecard: uma metodologia de gestão. **Ponto de Vista**. Disponível em: <[http://www.sap.com/brazil/sap\\_perspectiva/1700/Pag%2052.pdf](http://www.sap.com/brazil/sap_perspectiva/1700/Pag%2052.pdf)>. Acesso em: 10 out . 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento**: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

\_\_\_\_\_. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, v. 78, n. 5, p. 167-176, Sept./Oct. 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos** : balanced scorecard - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, v. 70, n. 6, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

\_\_\_\_\_. The office of strategy management. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, v. 83, n.10, p. 72- 80, Oct. 2005.

\_\_\_\_\_. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n.1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.

KATO, J. M. **Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: UFMG, 1999. 340 p.

LEE S. F.; SAI ON KO, A. Building balanced scorecard with swot analysis, and implementing “Sun Tzu’s the art of business management strategies” on QFD methodology. **Managerial Auditing Journal**, Melbourne, v. 15, n. 1/2, p. 68-76, 2000.

LEMOS, J. S.; SILVEIRA, R. Z.; PARMAGNANI, V. P. Z. A contabilidade e o balanced scorecard. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n.105, p. 77-81, ago. 2001.

LIMA, D. Balanced scorecard: um modelo revolucionário para avaliar o desempenho da empresa. **Empresas & Tendências**, Brasília, n. 42, p. 3-10, 1997.

LUNKES, R. J. Estudo sobre a integração entre o balanced scorecard e o orçamento. **Revista Brasileira de Contabilidade**, São Paulo, n.136, p. 48-59, jul./ago. 2002.

MATHIAS, A. Balanced scorecard: da teoria à prática. **Revista da ESPM**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 27-37, mar./abr. 2002.

MEYER, C. **Medindo o desempenho empresarial**: como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINTZBERG, H. et al. (Org.). **O Processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. 2002. 196 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

OBITUARY: Igor ansoff, the father of strategic management. **Strategic Change**, v. 11,n. 8, p. 437-438, Dez. 2002.

PRADO, L. J. **Apresentação do e-Book guia BSC**. 2002. Disponível em: <<http://.tripod.com/ezone/ed37.html>>. Acesso em: 20 set. 2010.

PORTER, M. “What is Strategy”. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, p. 62-78, Nov./Dez. 1996.

PORTO, A.; ESTRADA, R. J. S.; BOECK, E. C. Indicadores de desempenho e o seu alinhamento com o planejamento estratégico: um estudo de caso na média indústria do setor moveleiro. In: CONGRESSO DA SLADE - SOCIEDADE LATINO-



AMERICANA DE ESTRATÉGIA, 17., Camboriu. **Anais...** Camboriu: [s. n.], 2004. 1 CD ROM.

QUINTELLA, H. M.; OLIVEIRA, J. L. C. R. **Uso dos indicadores de desempenho nas empresas brasileiras como um sistema de gestão integrado**. 2003.

Disponível em: < [http://www.terravista.pt/meco/5390/Gerente10/Abril\\_99/Indicadores\\_de\\_Desempenho.htm](http://www.terravista.pt/meco/5390/Gerente10/Abril_99/Indicadores_de_Desempenho.htm)>. Acesso em: 20 set. 2010.

QUIVY, R.; CAMPENHAUT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007

REDI, R. **Entendendo as características do balanced scorecard (BSC) e do gerenciamento pelas diretrizes (GDP)**. 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/resumo.asp?4595>>. Acesso em: 20 set. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia prático para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 301 p.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4. ed. Petropolis: Vozes, 1980. 121 p

SERRA, F. et al. **Administração estratégica: conceito, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil**. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/cadeias\\_produtivas/download\\_estrategia\\_e\\_gestao.html](http://www.ie.ufrj.br/cadeias_produtivas/download_estrategia_e_gestao.html)>. Acesso em: 10 out. 2010.

SOMENSI, U. F.; TONTINI, G. Balanced scorecard e seu inter-relacionamento com outros métodos de gestão. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 6, n.1, p. 23 –31, jan./mar. 2001.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

VIEIRA, M.; MILENO, F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.; MILENO, F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 3-28.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA**

#### **INFORMAÇÕES PRÉVIAS À ENTREVISTA**

A presente entrevista tem por objetivo a coleta de dados para a pesquisa que venho desenvolvendo para a dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, intitulada: "A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão: um estudo de caso"

Em vista da pergunta norteadora – “analisar e descrever porque a empresa se utiliza desta ferramenta de gestão, o BSC, e quais são os resultados e contribuições que a adoção do mesmo trazem para a empresa?”

A partir da descrição dos pressupostos teóricos do BSC, gostaria que você respondesse algumas questões sobre a utilização da ferramenta de gestão, Balanced Scorecard, na ArcelorMittal Tubarão.

P.1 – Quais fatores levaram a empresa a buscar a implantação do BSC?

P.2 – Quais fatores levaram a empresa a adotar os desdobramentos do BSC?

P.3 – Descreva como aconteceu o processo de implantação da ferramenta do BSC?

P.4 – Quais elementos foram tidos como dificultadores no processo de implementação e execução do BSC?

P.5 – Quais foram as contribuições, trazidas pelo BSC, na hora de implementar e executar a estratégia na empresa?

## ANEXO B - IMAGENS DA EVOLUÇÃO DA ARCELORMITTAL TUBARÃO

**1976**



OFICIALIZAÇÃO DA CONSTITUIÇÃO DA COMPANHIA

**1978**



INÍCIO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

**1983**



INAUGURAÇÃO

**1992**



PRIVATIZAÇÃO

**1996**



INAUGURAÇÃO DO LINGOTAMENTO CONTÍNUO

**1998**



INAUGURAÇÃO ALTO-FORNO 2

**2002**



INAUGURAÇÃO DO LTQ

**2003**



INÍCIO DAS OBRAS DE EXPANSÃO

2004



CENTRAL TERMELÉTRICA 4

2005



CRIAÇÃO DA ARCELOR BRASIL

2006



FUSÃO ENTRE O GRUPO ARCELOR E MITTAL STEEL

2007



INAUGURAÇÃO DA EXPANSÃO DA USINA

2008



INÍCIO EXPANSÃO FORNO LTQ

2009



INÍCIO DE OPERAÇÃO DO SEGUNDO FORNO DE AQUECIMENTO LTQ

## ANEXO C - RECEBIMENTO DO TROFÉU *HALL OF FAME*





## ANEXO D – CICLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FOCADA NA ESTRATÉGIA

### Mobilizar - Ciclo de Planejamento Estratégico - FCSA

- Comprometimento da alta liderança
- Envolvimento dos gerentes
  - Visão de Longo Prazo → 10 anos
  - Planejamento Pluri-anual → 5 anos

