

# **Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica na mensuração do desempenho das empresas do segmento siderúrgico listadas na BM&F Bovespa**

**Sandi Kelli Morin** (URI) - sandikellimorin@gmail.com

**SEDENIR ANTONIO DE VARGAS** (URI) - vargas\_sedenir@hotmail.com

## **Resumo:**

*As organizações têm adotado novas práticas de gerenciamento estratégico em decorrência da competitividade do mercado atual, com este intuito surgiu o Balanced Scorecard, como instrumento gerencial que permite a tradução da missão e estratégia entre todos os envolvidos, visando atender um propósito específico. À vista disto, o presente estudo de caso objetivou identificar a utilização e a análise dos principais indicadores de desempenho, conforme as perspectivas do Balanced Scorecard, no âmbito das organizações enquadradas no setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e metalurgia, listadas na BM&F Bovespa em relação ao período de 2015. Esta pesquisa apresenta caráter exploratório, ou seja, refere-se à aplicação de técnicas para a elaboração de um estudo, a fim de possibilitar uma visão geral a cerca do assunto em questão. Desta forma, foi necessário realizar a análise de conteúdo buscando a identificação dos índices mais relevantes para cada empresa do setor, as quais foram coletadas através de dados obtidos conforme a elaboração de amostragem sistêmica, onde, a população estudada encontra-se ordenada por um ramo de atividade de empresas com ações negociadas em bolsa de valores, pretendendo analisar os dados disponíveis e mensurar a importância da adoção deste sistema gerencial nas organizações. Diante disso, pode-se evidenciar que ambas as empresas possuem indicadores de desempenho estabelecidos conforme as perspectivas do BSC, sendo possível identificar quais os indicadores utilizados em comum, tais como, a redução do volume de vendas e da produtividade e a capacitação profissional de seus colaboradores.*

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard. Indicadores de desempenho. Perspectiva.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

# **Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica na mensuração do desempenho das empresas do segmento siderúrgico listadas na BM&F Bovespa**

## **Resumo**

As organizações têm adotado novas práticas de gerenciamento estratégico em decorrência da competitividade do mercado atual, com este intuito surgiu o *Balanced Scorecard*, como instrumento gerencial que permite a tradução da missão e estratégia entre todos os envolvidos, visando atender um propósito específico. À vista disto, o presente estudo de caso objetivou identificar a utilização e a análise dos principais indicadores de desempenho, conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard*, no âmbito das organizações enquadradas no setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e metalurgia, listadas na BM&F Bovespa em relação ao período de 2015. Esta pesquisa apresenta caráter exploratório, ou seja, refere-se à aplicação de técnicas para a elaboração de um estudo, a fim de possibilitar uma visão geral a cerca do assunto em questão. Desta forma, foi necessário realizar a análise de conteúdo buscando a identificação dos índices mais relevantes para cada empresa do setor, as quais foram coletadas através de dados obtidos conforme a elaboração de amostragem sistêmica, onde, a população estudada encontra-se ordenada por um ramo de atividade de empresas com ações negociadas em bolsa de valores, pretendendo analisar os dados disponíveis e mensurar a importância da adoção deste sistema gerencial nas organizações. Diante disso, pode-se evidenciar que ambas as empresas possuem indicadores de desempenho estabelecidos conforme as perspectivas do BSC, sendo possível identificar quais os indicadores utilizados em comum, tais como, a redução do volume de vendas e da produtividade e a capacitação profissional de seus colaboradores.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*. Indicadores de desempenho. Perspectiva.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio as decisões.

## **1 Introdução**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados da década de 1990, consistindo na implementação e aprimoramento da estratégia organizacional, cuja adoção vem se tornando cada vez mais frequente entre as grandes empresas brasileiras, pois até o momento, o maior número de adeptos a esta metodologia ainda encontra-se em organizações europeias e americanas. Entretanto, ainda há relatos de empresas que fracassaram na tentativa de implementação, o que nos leva a atentar aos diversos fatores que podem interferir negativamente na adoção, assim como, a falta de comprometimento dos envolvidos e o desconhecimento parcial ou total da estratégia organizacional.

Diante do exposto, o estudo teve como objetivo identificar a utilização e a análise dos principais indicadores de desempenho conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard* no âmbito das organizações enquadradas no setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e

metalurgia, listadas na BM&F Bovespa, possibilitando a visualização dos indicadores de desempenho considerados fundamentais para cada empresa deste segmento em relação ao período de 2015, além de explicitar as vantagens da adoção desta metodologia para as empresas abordadas.

Dessa forma, a escolha do assunto em relação às empresas do segmento de siderurgia e metalurgia, justifica-se em razão da eficiência da indústria siderúrgica brasileira em um cenário de constantes transformações, perante o processo de privatização e reestruturação no mercado internacional, os quais permitiram o fortalecimento da siderurgia nacional. Nesse sentido, a necessidade de avaliar e acompanhar o desempenho do negócio tornou-se atividade cotidiana dessas organizações visando à sobrevivência e a liderança no mercado.

Observa-se ainda, que para a realização da coleta de dados e análise do conteúdo foi necessário examinar individualmente os relatórios anuais, formulários de referência e apresentações dos resultados das seguintes empresas, Cia de Ferro Ligas da Bahia- Ferbasa, Companhia Siderúrgica Nacional, Gerdau S.A, Metalúrgica Gerdau S.A e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A- Usiminas. Estas informações obtidas são consideradas verídicas e de única fonte de coleta constituindo a delimitação da pesquisa, como pode-se observar nas seções posteriores.

## 2 Referencial Teórico

As constantes mudanças ocorridas nas organizações contemporâneas exigem cada vez mais flexibilidade das empresas em relação à implementação e adaptação estratégica, visando sua sobrevivência e crescimento. Em decorrência disso, as organizações têm evidenciado grande necessidade de informações fidedignas e tempestivas para a otimização da gestão organizacional, garantindo assim, o crescimento do negócio em ambientes competitivos, forçando o desenvolvimento de mecanismos que as diferenciem no mercado.

Perante esta evolução, tornou-se necessária a elaboração de um modelo de mensuração de desempenho, visando o acompanhamento do alcance de metas e objetivos ou quais eram os impactos ocasionados, resultando no aperfeiçoamento do método *Scorecard*. “As discussões em grupo conduziram a uma ampliação do “*scorecard*”, denominado “*Balanced Scorecard*” (BSC), baseado na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais [...]” (MARINHO; MÂSIH; SELIG, 2000). Enquanto que, para Gasparetto e Bornia (2002) “o *Balanced Scorecard* pode ser empregado para guiar as ações das empresas envolvidas em uma cadeia produtiva e mensurar o desempenho dessas cadeias.”

Esta concepção do *Balanced Scorecard* surgiu com o intuito de acompanhar as principais variáveis de interesse das organizações e possibilitar o planejamento das ações para a melhoria do desempenho, além de promover uma sinergia entre os setores, e até mesmo, em uma cadeia de empresas do próprio segmento. Entretanto, este aprimoramento resultou da necessidade de desenvolver uma sistemática ampla da organização, permitindo a mensuração do desempenho através de medidas financeiras e não financeiras, por meio dos indicadores estratégicos de ocorrência e tendência, a fim de enfatizar os objetivos de curto e longo prazo, além de assegurar o comprometimento geral com a organização.

Desenvolvemos pela primeira vez o *balanced scorecard* em princípios da década de 1990, com o objetivo de resolver problemas de mensuração. Na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. Contudo, os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulamentárias e sociais. Propusemos o *Balanced Scorecard* como solução para este problema de avaliação do desempenho. (KAPLAN; NORTON, 2000)

De acordo com o exposto acima, o *balanced scorecard* reporta um instrumento elaborado com a finalidade de englobar as medidas não financeiras como indicador de tendência, ou seja, visar à exploração dos ativos intangíveis e intelectuais, de modo a capacitar as empresas na relação com seus empregados, clientes existentes e futuros, bem como, a inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços. Nota-se ainda, que a observância das medidas não financeiras permite uma visão profunda na avaliação do desempenho, pois, mensurar o desempenho de uma atividade ou setor baseada apenas em dados financeiros não possibilita acompanhar com precisão as atividades geradoras de valor em relação aos seus ativos intangíveis e intelectuais.

Segundo Kaplan e Norton, aproximadamente ao ano de 1992, o *balanced scorecard* expressava um instrumento gerencial embasado nas perspectivas financeiras e sem aliar adequadamente à estratégia organizacional. Desta forma, a mensuração de desempenho baseada em dados financeiros apenas, inutilizava a flexibilidade da organização, assim como, o desenvolvimento de valor econômico para o futuro. “Com o tempo, a mensuração de indicadores financeiros foi complementada com a inclusão de indicadores não financeiros, tendo como ponto de partida a visão estratégica da empresa, constituindo-se o BSC em uma ferramenta de apoio à gestão estratégica” (NASCIMENTO; REGINATO, 2009). A partir disto, o *Balanced Scorecard* tornou-se um sistema gerencial aprimorado e direcionado à estratégia organizacional, proporcionando o alinhamento de estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo, para que assim, pudessem manter ou expandir os negócios em um ambiente competitivo impulsionando o desempenho futuro.

Na visão de Carpes, Pertuzatti e Merlo (2007), “a implantação do *Balanced Scorecard* desafia a organização que se limita ao operacional a começar a gerenciar a nova estratégia, monitorando quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento [...]”, ou seja, permite a tradução da missão organizacional em objetivos estratégicos, e estes adaptam a análise do conjunto de indicadores de desempenho possibilitando a identificação de onde há necessidade de melhorias e quais são as prioridades. Este sistema é resultado da necessidade de captação do desempenho da organização como um todo, visando comunicar e promover um comprometimento unânime com a estratégia. Porém, para que esta modelagem se efetive, é necessário levar em consideração todo o conjunto de perspectivas da gestão, como traz a figura abaixo.

Quadro 01: Perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*

<b>Perspectiva Financeira</b>	<b>Perspectiva do cliente</b>	<b>Perspectiva interna da empresa</b>	<b>Perspectiva de inovação e aprendizado</b>
<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>
Como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro
<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se gerem valor	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento
<b>Exemplos:</b>	<b>Exemplos:</b>	<b>Exemplos:</b>	<b>Exemplos:</b>
Fluxo de caixa, retorno sobre o capital	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores	Qualidade e produtividade	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento

Fonte: Adaptado de CAETANO, José Roberto, 2000

No quadro 01 verifica-se que a perspectiva financeira prioriza questões relacionadas, basicamente, ao aumento da receita e da produtividade, o retorno dos investimentos, lucratividade e fluxo de caixa dependendo da fase em que a organização se encontra dentro de seu ciclo de vida. Segundo Lima, Cavalcanti e Ponte (2004) “as medidas de *performance* financeira indicam se o trabalho estratégico, o de implementação e o de execução da empresa estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro. Já para Carpes, Pertuzatti e Merlo (2007) “essa perspectiva avalia a lucratividade da estratégia, permitindo avaliar os resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas.”

De acordo com o exposto pelos autores, as perspectivas financeiras são instrumentos que traduzem a execução da estratégia e apontam a forma de contribuir para a ampliação dos resultados financeiros. Através desta perspectiva, a qual também é conhecida como perspectiva do acionista é possível evidenciar quais são as metas e medidas que direcionam o negócio, como, por exemplo, a determinação da capacidade de investimentos, disponibilidade orçamentária, redução de custos e aumento da produtividade, entre outros fatores determinantes.

Enquanto em relação à perspectiva de clientes, o BSC reflete a preocupação entre a competição dos segmentos de mercado e clientes, direcionando métodos para a satisfação e fidelização dos atuais e futuros clientes, além da obtenção da lucratividade por segmento, tendo em vista, o alinhamento entre o que é pretendido para si com o que é ofertado pelo mercado e levando-se em consideração, a preocupação com o tempo, a qualidade, o desempenho e o serviço prestado ao cliente. Por essa razão, as perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento devem ter seus atos baseados na perspectiva de clientes, pois, este é considerado o pilar de sustentação na criação de valores nesse ciclo, visto que, por exemplo, a lógica de uma prestação de serviço inadequada ou até mesmo a comercialização de um produto com alguma imperfeição em decorrência da utilização de materiais de baixa qualidade na industrialização, ou o acometimento de falhas referente o

emprego de tecnologias ultrapassadas, resultará em um cliente insatisfeito, o qual refletirá diretamente na obtenção da receita. Logo, percebe-se que, ambas as perspectivas estão interligadas e diretamente alinhadas a uma estratégia visando o crescimento e melhoria da organização.

## 2.1 Relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho

O pressuposto do *balanced scorecard* estabelece que o gerenciamento estratégico deve ser analisado além da dimensão financeira, integrando todas as perspectivas a uma estratégia organizacional, a fim de constituir-se um conjunto de hipóteses sobre a relação de causa e efeito. Dessa forma, torna-se possível explicitar o vínculo entre indicadores e objetivos de cada perspectiva alinhadas a implementação da estratégia. “Percebe-se que deve haver uma relação explícita de causa e efeito entre os direcionadores de *performance*, as medidas de desempenho e os objetivos estratégicos da empresa” (CORDEIRO 2002). Por sua vez, as relações de causa e efeito devem abordar as correlações existentes entre os objetivos de cada perspectiva, mediante o acompanhamento de um mapa estratégico pré-estabelecido a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização.

As quatro perspectivas se relacionam umas com as outras numa relação de causa e efeito e podem ser observadas pelo mapa estratégico. É necessário que os programas estratégicos sejam gerenciados para que a execução da estratégia ocorra de maneira ativa e suportada por um mapa estratégico que forneça uma descrição completa de como se cria valor para o negócio nas quatro perspectivas. (ROCHA; BEUREN; HEIN 2012)

Conforme o exposto acima, para que os indicadores de desempenho possam auxiliar no gerenciamento organizacional de acordo com esse conjunto de perspectivas, é necessário o entendimento do planejamento estratégico, no que diz respeito, a elaboração dos objetivos para, posteriormente, definir as metas a serem alcançadas. Dessa forma, é possível utilizar o *balanced scorecard* como um instrumento direcionado para o controle dos resultados, além de servir como base na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias de melhoria, afinal, um BSC bem estruturado reflete as estratégias operacionais da empresa correlacionando todas as medidas do *scorecard* em uma relação de causa e efeito.

Segundo Ahlert e Kronmeyer Filho (2004) “[...] ao estabelecer uma relação de causa e efeito não se pode analisar apenas uma causa que leva ao acontecimento de determinado efeito, e sim, todos que podem levar àquele resultado.” Sendo assim, é fundamental ser cauteloso ao analisar qualquer evento separadamente, pois, torna-se possível aumentar o risco de ocorrer equívocos, e respectivamente, afetar o resultado e meta propostos. Afinal, uma organização deve ser abordada como um todo integrado, formada por um conjunto de processos interligados.

## 2.2 Fases de implantação do BSC

A implantação do BSC vem de encontro à necessidade de monitorar a implementação da estratégia, bem como, sua comunicação e desdobramento entre todos os níveis organizacionais, provocando mudanças gerenciais que influenciam no alinhamento da organização com a estratégia. Para Menezes et al. (2006) “geralmente, a implantação do BSC passa pela elaboração ou pela revisão da estratégia da empresa (ou do Departamento, como no caso) e da Visão e Missão.” Tendo em vista o exposto, nota-se que a definição da estratégia, visão e missão são tarefas primordiais para a implantação do BSC, as quais devem ser de

conhecimento interno de todos que fazem parte da organização ou departamento, começando pelo nível estratégico e estendendo-se até o nível operacional.

Kaplan e Norton sugerem um processo de construção e difusão do BSC baseados em quatro etapas. Sendo elas, a tradução da visão, comunicação e comprometimento, planejamento de negócios, além do *feedback* e aprendizado.

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

Nessa primeira etapa, inicia-se um processo de trabalho em equipe com os gestores da alta administração, visando traduzir a visão e a estratégia em cada setor ou departamento. A partir da definição da estratégia, a equipe deverá analisar todos os pontos fortes e fracos, bem como, as oportunidades e ameaças que o ambiente expõe às futuras medidas a serem tomadas.

Para Kaplan e Norton (1997) “após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos.” Nesse momento os gestores devem atender aos índices e medidas não financeiras, pois, os sistemas tradicionais envolvem-se principalmente com objetivos financeiros e deixando de mensurar corretamente seus ativos intangíveis.

- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

Os objetivos e metas devem ser transmitidos internamente pelos gestores entre todos os níveis da organização, possibilitando o conhecimento e a associação dos objetivos empresariais com os objetivos departamentais e individuais alinhados entre si e assegurando o comprometimento de todos os envolvidos. Através dessa comunicação de objetivos e medidas é possível disseminar entre funcionários e gestores o caminho a percorrer para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

Nesta fase torna-se possível integrar o planejamento entre os departamentos, e acompanhar a mensuração mediante elaboração de indicadores, permitindo-lhes alinhar as iniciativas e ações, além de identificar as prioridades e onde alocar recursos. Ainda nesta etapa, os executivos deverão estabelecer metas de superação em relação a todas as perspectivas para o curto e longo prazo, visando identificar mecanismos que possibilitem quantificar os resultados almejados.

- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

Esta etapa é considerada uma das mais importantes de todo o BSC, pois, mediante este processo é possível avaliar o desempenho das metas e da estratégia organizacional, além de promover a revisão da estratégia e auxiliar no aprendizado para eventos presentes e futuros, alinhando os processos gerenciais a estratégia da organização. Ou seja, o aprendizado estratégico consiste basicamente na obtenção de *feedback* possibilitando testar as hipóteses e realizar ajustes quando necessários para consecução das estratégias traçadas.

### **2.3 Fatores que interferem na implantação do BSC**

Após identificar os objetivos estratégicos para os quais a organização deve dedicar atenção e recursos, o *balanced scorecard* desenvolve bases de gerenciamento estratégico visando coordenar um conjunto de processos gerenciais aliados a uma série de informações. Porém, é relevante compreender que o BSC não consiste em um sistema gerencial que por si só é competente no bom desempenho da organização, esse sistema necessita estar assegurado a um conjunto de processos organizacionais, assim como, o comprometimento de todos os envolvidos, a coordenação e a comunicação, dentre outros fatores imprescindíveis para o sucesso da implantação.

Segundo Goldszmidt (p.4) “uma vez mais, vislumbra-se que o BSC não atua isoladamente, sendo afetado pela cultura organizacional e favorecido por uma cultura

favorável à mudança e ao compartilhamento de informações, assim como por um estilo de gestão participativo.” Desta forma ao iniciar o processo de implantação, é essencial considerar os valores e cultura organizacional, propiciando a aceitabilidade das possíveis mudanças circunstanciais na estrutura e gestão das organizações visando à obtenção de resultados satisfatórios.

Ainda, de acordo com Goldszmidt (p.2), “resultados importantes vem sendo alcançados pelas usuárias do BSC, embora em muitos casos a sua implementação não ocorra de forma bem sucedida [...], afirmando que 70% das implementações do BSC falham.” Apesar da ampla utilização do BSC, principalmente, em empresas de grande porte como uma ferramenta gerencial, é comum observar relatos de fracassos em sua implantação e execução. Segundo Lopes, Silva e Vicente (2015) “os próprios inventores do BSC identificam possíveis causas para o insucesso na implantação da ferramenta, entre elas: 1 – falta de comprometimento da alta administração; 2 – envolvimento de poucas pessoas; 3 – encastelamentos do *scorecard* no topo (estrutura *topdown*) [...]” Além das falhas descritas, há diversas falhas estruturais e organizacionais que podem acometer no insucesso na implantação, assim como, falta de compreensão da estratégia e ausência de alinhamento com os sistemas e objetivos existentes.

Todavia, a implantação do BSC em uma organização requer inúmeros cuidados visando evitar falhas, pois este não é um processo fácil, apesar de sua aparente simplicidade. Diante disso, o BSC necessita ser fundamentado pela interligação das perspectivas na relação de causas e efeitos alinhados a uma estratégia organizacional direcionada ao futuro, além de ser imprescindível o acompanhamento do desdobramento da estratégia no processo de execução, possibilitando a identificação de falhas e qual a melhor forma de solucioná-lo.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Este estudo de caso foi desenvolvido objetivando identificar por meio de abordagem qualitativa a evidenciação e a análise dos principais indicadores de desempenho, conforme as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* no âmbito das organizações enquadradas no setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e metalurgia listadas na BM&F Bovespa, possibilitando a visualização dos indicadores considerados fundamentais para cada empresa deste segmento em relação ao período de 2015.

Quanto à abordagem do tema, a pesquisa foi elaborada mediante análise de conteúdo aplicada sobre todas as empresas associadas ao setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e metalurgia da BM&F Bovespa. Sendo que, para a concretização da presente análise, foi necessário examinar individualmente os relatórios anuais, formulários de referência e apresentações dos resultados das seguintes empresas, Cia de Ferro Ligas da Bahia- Ferbasa, Companhia Siderúrgica Nacional, Gerdau S.A, Metalúrgica Gerdau S.A e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A- Usiminas.

Segundo Moraes (1999) “a análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico”. Em vista disso, pode-se dizer que este método possui caráter investigativo, sendo composto por procedimentos sistemáticos que permite o levantamento de indicadores possibilitando a revisão de literatura dentro de suas limitações.

Para desenvolver a análise de conteúdo, foi necessário coletar os dados mediante amostragem probabilística sistêmica, ou seja, a população estudada encontra-se ordenada por um setor de atividade de empresas com ações negociadas em bolsa de valores. Deste modo, o levantamento de dados foi obtido através do endereço eletrônico de cada empresa citada e da BM&F Bovespa, permitindo compilar os dados extraídos para conclusão de tal análise.

Em relação aos procedimentos metodológicos, o estudo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, pois, como descrevem Bastos e Keller (2014) “visa dirimir dúvidas, ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para os quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas [...]”. Enquanto Beuren (2013), justifica que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.” Logo, o intuito desta pesquisa foi analisar e comparar mais profundamente quais foram os principais indicadores de desempenho relacionados pelas empresas citadas anteriormente, além de, mensurar a importância da adoção deste sistema gerencial nas organizações, pois, por ser tratar de uma ferramenta interna de gestão, não há certeza se todas as empresas deste setor já adotam ou adotaram o BSC.

#### **4 Análise Dos Resultados**

Nesta seção serão evidenciados os resultados obtidos mediante análise de conteúdo aplicado sobre os relatórios anuais, formulários de referência e apresentações dos resultados da Cia de Ferro Ligas da Bahia- Ferbasa, Companhia Siderúrgica Nacional, Gerdau S.A, Metalúrgica Gerdau S.A e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A- Usiminas.

Nesse contexto de mudanças, o estudo do tema abordado sobre o setor de siderurgia e metalurgia torna-se muito atrativo, pois, permite avaliar a capacidade de tais empresas brasileiras ao se inserirem no mercado internacional, além de, verificar o comportamento do setor em relação ao processo de privatização e reestruturação no mercado internacional. Sendo que, o Brasil apresenta alguns aspectos favoráveis ao setor em comparação com os demais países, principalmente, em razão de suas notáveis reservas de minério de ferro e de uma infraestrutura de produção e logística modernizada, garantindo a redução de custos e uma abertura econômica cada vez mais expressiva.

Com o intuito de identificar a utilização e possibilitar a visualização e a comparabilidade dos principais indicadores de desempenho, conforme as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* no âmbito das organizações enquadradas no setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e metalurgia listadas na BM&F Bovespa, será apresentado a seguir, os resultados obtidos abrangendo os indicadores considerados mais relevantes para estas organizações referentes às perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e crescimento e aprendizagem.

- **Perspectiva financeira**

No contexto organizacional, as medidas de desempenho financeiro consistem em avaliar se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro e gerando valor para seus acionistas, mediante o desenvolvimento de estratégias que visam o crescimento e a produtividade. Dessa forma, qualquer medida e objetivo das demais perspectivas devem ter relação de causa e efeito que resultem no sucesso do desempenho financeiro da organização.

De acordo com o quadro 02, é possível evidenciar os principais indicadores de desempenho financeiros destacados nos relatórios de administração e nos formulários de referência divulgados pelas empresas pesquisadas.

Quadro 02- Perspectiva financeira – Principais indicadores encontrados

CSN	GERDAU	FERBASA	USIMINAS
Redução de estoques intermediários e finais	Retração da demanda no comércio nacional	Redução da produção e da demanda	Redução do volume de vendas e da produtividade
Redução do Ebitda ajustado	Redução do Ebitda ajustado	Redução do volume de vendas e do preço médio ponderado	Redução do Ebitda ajustado
Redução de custos operacionais	Redução de custos	Aumento do custo de produção	Redução de custos de produção e do consumo de energia elétrica
Redução do capital de giro	Redução do capital de giro	Redução do resultado financeiro	Redução de capital de giro
Recuperação da geração de caixa	Ampliou a geração de caixa livre	Aumento da geração de riqueza e melhora na margem bruta	Restrições logísticas de exportação
Redução de gastos fixos	Redução de despesas com vendas e gerais	Apresenta índices de liquidez favoráveis	Aumento das despesas financeiras
Desinvestimento para redução de endividamento	Aumento do endividamento	Mantém reservas financeiras, porém, houve a necessidade de elaborar contrato de <i>hedge</i> cambial	Aumento do endividamento
Aumentou a participação de produtos de alto valor agregado	Redução de despesas administrativas	Aumento do estoque de produtos acabados	Ajuste de escala produtiva
Efetuiu negociações em relação aos prazos de pagamento e recebimento	Reavaliação do potencial de rentabilidade	Aumento da receita líquida devida alta do dólar	Controle rígido de investimentos
Disciplina financeira e preservação da liquidez	Evitar desperdícios	Gerenciamento de riscos	Possuem controle de riscos
Aumento do custo dos investimentos e do nível de endividamento	Restrição de novos investimentos	Estrutura de capital por recursos próprios	Aumento da eficiência
Atuando para aumentar a liquidez	Redução da alavancagem financeira	Atuando para aumentar a liquidez	Redução da receita líquida e da margem operacional

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Conforme o exposto é possível observar os principais indicadores financeiros em relação ao período de 2015, os quais evidenciam claramente os impactos ocasionados pela crise econômica brasileira. Devido à demanda em queda e a baixa competitividade no mercado externo mesmo com a desvalorização do câmbio, o próximo ano provavelmente não será tão promissor para a siderurgia nacional, pois, o cenário ainda é de muitas incertezas sobre o ambiente político e econômico.

Através do quadro apresentado, nota-se ainda, que ambas as empresas deste setor sofreram fortes impactos no período, os quais forçaram as mesmas a uma reestruturação em relação à escala produtiva, assim como, a redução dos custos e despesas, resultados, capital de giro, entre outros. Diante desses efeitos da crise sobre o setor, a Usiminas após apurar um prejuízo exorbitante no terceiro trimestre de 2015, anunciou a suspensão temporária das atividades da Usina de Cubatão, São Paulo, além de acrescentar o índice de desempregos. Enquanto que o grupo gaúcho Gerdau sofreu impactos em relação à valorização do dólar sobre seu endividamento, pois, em média 80% das dívidas do grupo correspondem à moeda estrangeira. Ainda há relatos que a CSN e a Ferbasa também enfrentaram dificuldades na tentativa de redução do nível de endividamento.

- **Perspectiva do cliente**

Essa perspectiva está diretamente relacionada à visão da organização, sendo responsável por avaliar a capacidade de gestão de clientes, pois, a única forma de manter e aumentar a participação de mercado é mantendo os atuais e atraindo novos clientes. Para tal, é necessário estabelecer canais de comunicação, visando conhecer suas preferências, gostos e até mesmo seu nível de satisfação. Desta forma, o quadro 03 abordará os principais indicadores de desempenho conforme a perspectiva do cliente identificada nos relatórios analisados.

Quadro 03- Perspectiva do cliente – Principais indicadores encontrados

<b>CSN</b>	<b>GERDAU</b>	<b>FERBASA</b>	<b>USIMINAS</b>
Possui sistema para acompanhar as compras	Possui programa online para acompanhar as compras	Adoção de práticas para aumentar a visibilidade	Entregas programadas
Ampliação da capacidade produtiva com ativos diferenciados	Aprimoramento de produtos conforme as tendências de mercado	Respeitar as leis e regras que garantem a qualidade dos produtos	Investe na modernização de seus produtos e oferece serviços diferenciados
Manter a satisfação dos clientes	Produtos e serviços de alta qualidade para agregar valor ao cliente	Manter a satisfação dos clientes	Nível monitorado da satisfação de clientes mediante pesquisas
Produtos e serviços inovadores	Produtos e serviços inovadores	Obtenção das certificações de alguns produtos	Busca constante por qualidade de seus produtos
Foco em clientes para aumentar a produtividade	Programa de transformação que traz soluções inovadoras para os clientes	Implantação de um sistema de gestão de qualidade	Aprimora continuamente a estrutura de atendimento ao cliente
Visa a aperfeiçoamento de seus produtos para geração de valor ao cliente	Produtos disponíveis em quase todos os continentes	Aumento de estoque visando suprir as necessidades dos clientes	Aperfeiçoamento dos produtos de acordo com as tendências de mercado
Busca pelo aumento do índice de satisfação do cliente	Relação de transparência e proximidade com seus clientes	Disponibilização de informações relevantes para clientes e investidores	Índice de satisfação apresentou avanços no resultado

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Diante dos indicadores exibidos na perspectiva do cliente, torna-se visível a necessidade de ambas as organizações com relação ao acompanhamento das tendências de mercado, buscando o aperfeiçoamento constante de seus produtos e serviços oferecidos, bem como, a adoção de práticas para facilitar o relacionamento e visibilidade das negociações, possibilitando estabelecer uma relação sinérgica entre a organização e sua clientela, além de intencionar o aumento do nível de satisfação e a agregação de valor aos seus clientes.

- **Perspectiva dos processos internos**

Na perspectiva dos processos internos, os executivos são responsáveis pela identificação de quais processos de negócios precisam obter excelência, objetivando suprir as necessidades de seus clientes e acionistas. Dessa forma, o foco principal deve ser direcionado nos processos internos que garantem a satisfação de seus clientes, sem esquecer-se dos objetivos financeiros da organização. Ainda nesta etapa, identificam-se os pontos críticos para posteriormente desenvolver medidas corretivas, a fim de ampliar a cadeia de valor baseada principalmente na inovação, operações e serviços pós-venda.

Quadro 04- Processos internos – Principais indicadores encontrados

CSN	GERDAU	FERBASA	USIMINAS
Alinhamento do programa de <i>Compliance</i> com as estratégias	Possui programa de <i>Compliance</i> que reforça o compromisso da empresa com seus valores e objetivos	Avanços nos processos de gestão em função do aprimoramento do sistema de governança corporativa	Emprega um modelo de governança corporativa planejado para buscar a geração de valor aos acionistas
Possui código de ética próprio da Companhia	Para ampliar a eficiência e rentabilidade, desenvolveu um projeto específico	Consolidação da tecnologia para produção de biodetector, refletindo em ganhos expressivos de produtividade	Possuem código de conduta para todas as empresas do grupo
Avaliação e monitoramento das obrigações de <i>Compliance</i>	Reavaliação do potencial de rentabilidade dos ativos	Pioneiros na adoção de tecnologias no processo de beneficiamento mineral	Clareza na comunicação
Treinamento contínuo sobre o programa <i>Compliance</i>	Reaproveitamento da água consumida	Reaproveitamento da água consumida	Recirculação de água utilizada
Sinergias entre negócios	Controle dos processos internos, de acordo com a Lei Sarbanes Oxley	Possui sistema de gestão integrada	Consolidação da participação no mercado interno
Desenvolveu práticas sustentáveis, propondo a otimização e eficiência no uso de recursos naturais	Simplificar processos para flexibilizar estruturas internas, ampliando novas oportunidades de negócio	Os controles internos relacionados às demonstrações financeiras proporcionam confiabilidade aos relatórios	Possui suas atividades ligadas com a sustentabilidade
Velocidade de novos produtos em conformidade para o mercado	Modernização da cultura empresarial e de seus equipamentos, desenvolvendo melhorias nos processos de produção	Aperfeiçoar as formas de trabalho obtendo melhores processos	Acompanhamento das correções e deficiências

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro 04, percebe-se que, a perspectiva dos processos internos é a qual apresenta um número mais diversificado de indicadores de desempenho, fato este que se justifica em decorrência das capacidades de cada organização no sentido de agregar valor a seu produto ou serviço. Porém, ainda é notória a utilização de alguns indicadores em comum, assim como, o estabelecimento do código de ética e conduta, a adoção de tecnologias mais evoluídas, o reaproveitamento da água consumida visando à redução do custo e do gasto deste bem natural, além do desenvolvimento de um Programa de *Compliance* visando reforçar o compromisso da organização com seus objetivos e valores.

- Perspectiva de crescimento e aprendizagem

O objetivo da perspectiva de crescimento e aprendizagem requer a realização dos objetivos idealizados nas demais perspectivas, abordando as habilidades de inovação e melhoria da capacidade da organização. Nesta fase, os indicadores de desempenho basicamente retratam as três fontes de crescimento e aprendizagem, ou seja, investem na qualificação de seus colaboradores e gestores, na melhoria de sistemas de informações e alinhamento dos processos internos, como traz o quadro abaixo.

Quadro 5- Perspectiva de crescimento e aprendizagem– Principais indicadores encontrados

CSN	GERDAU	FERBASA	USIMINAS
Investem no desenvolvimento e qualificação profissional de seus colaboradores	Atualização da cultura profissional e formação de lideranças de alta <i>performance</i>	Desenvolveu programas de educação e treinamento para seus colaboradores	Investem em treinamentos e capacitação profissional
Adequação da capacidade produtiva ao cenário atual	Redução da taxa de frequência de acidentes	Diminuição expressiva na taxa de frequência de acidentes com afastamentos	Oferece a seus colaboradores planos de saúde próprios
Comprometimento por parte da alta administração do Grupo CSN com o <i>Compliance</i> eficaz	Desenvolvimento de novas oportunidades de negócio	Zela pela saúde e segurança dos colaboradores	Consolidou uma plataforma para comunicação interna
Alocação de recursos para desenvolver e implementar o programa de <i>Compliance</i>	Incentiva a busca de ideias inovadoras entre os colaboradores na resolução de problemas diários	Aumento da visibilidade e entendimento dos fundamentos da Companhia	Houve necessidade de provisão para reestruturação de negócios decorrentes de desligamentos trabalhistas
Possui política interna de benefícios para colaboradores	Reforçar parcerias com outras companhias para aprendizado	Colabora para o aprendizado contínuo	Visa fixar os profissionais na organização
Desenvolveu medidas para propor bases de discussão sobre determinado tema e encaminhar sugestões	Oferece programas de treinamento para seus colaboradores	A segurança de colaboradores e prestadores de serviços é prioridade absoluta	Desenvolveu ferramentas para disponibilizar informações dentro da organização
Acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições	Acompanham o resultado mediante indicadores de desempenho	Investe em treinamentos com intuito que os colaboradores permanecem na empresa	Visa à redução da rotatividade de colaboradores

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

De acordo com os indicadores evidenciados, é possível identificar o direcionamento das organizações citadas, no que concerne, a capacitação profissional, o desenvolvimento de seus colaboradores e a redução da rotatividade de empregados objetivando a formação de um quadro de pessoal eficiente. Ainda, pode-se observar a adoção de práticas de comunicação interna e o incentivo na busca de ideias inovadoras na resolução de problemas cotidianos, desenvolvendo o raciocínio e sensibilidade do capital humano.

Devido às mudanças na cultura organizacional, a perspectiva de crescimento e aprendizagem exige profissionais aptos a interagir criativamente sugerindo melhorias dentro do ambiente empresarial, permitindo assim, o melhoramento dos processos internos. Desta forma, torna-se possível o aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos ao mercado e como consequência, resultará na satisfação de seus clientes, o qual impactará diretamente no resultado organizacional, a vista disso, surge naturalmente uma relação de causa e efeito das quatro perspectivas com a estratégia organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa de caso foi identificação da utilização e a análise dos principais indicadores de desempenho, conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard*, no

âmbito das organizações enquadradas no setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e metalurgia, listadas na BM&F Bovespa em relação ao período de 2015.

Para atingir o objetivo geral proposto na pesquisa, foi aplicada a metodologia de abordagem qualitativa com caráter exploratório, a qual se refere à aplicação de técnicas para a elaboração de um estudo, mediante averiguação de conceitos a fim de possibilitar uma visão geral a cerca do assunto em questão. Desta forma, foi necessário realizar a análise de conteúdo buscando a identificação dos índices mais relevantes para cada empresa do setor, as quais foram coletadas através de dados obtidos conforme a elaboração de amostragem probabilística sistêmica, onde, a população estudada encontra-se ordenada por um ramo de atividade de empresas com ações negociadas em bolsa de valores, almejando analisar os dados disponíveis e mensurar a importância da adoção deste sistema gerencial nas organizações.

A escolha do assunto em relação às empresas do segmento de siderurgia e metalurgia justifica-se em decorrência da eficiência da indústria siderúrgica brasileira em um cenário de constantes transformações, perante o processo de privatização e reestruturação no mercado internacional, os quais permitiram o fortalecimento da siderurgia nacional. Nesse sentido, a necessidade de avaliar e acompanhar o desempenho do negócio tornou-se atividade cotidiana dessas organizações visando à sobrevivência e a liderança no mercado.

Para obtenção das informações constante nesse trabalho, foi necessário coletar os dados e realizar a análise do conteúdo individualmente, através de relatórios anuais, formulários de referência e apresentações dos resultados das seguintes empresas, Cia de Ferro Ligas da Bahia- Ferbasa, Companhia Siderúrgica Nacional, Gerdau S.A, Metalúrgica Gerdau S.A e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A- Usiminas.

Diante dos resultados encontrados, pode-se evidenciar que ambas as empresas possuem indicadores de desempenho estabelecidos conforme as perspectivas do BSC, sendo possível identificar quais foram os indicadores utilizados em comum, tais como, a redução do volume de vendas e da produtividade e a capacitação profissional de seus colaboradores.

Portanto, ao supor que todas as organizações enquadradas no setor de materiais básicos, subsetor siderurgia e metalurgia, listadas na BM&F Bovespa venham a adotar o *Balanced Scorecard*, pode-se dizer que, ambas as organizações terão uma ferramenta que possibilitará acompanhar as principais variáveis de interesse das organizações e permitirá o planejamento das ações para a melhoria do desempenho, mediante o alinhamento de indicadores de resultados e tendências o que significa manter uma visão global do que ocorre na organização, evitando lacunas que poderiam passar despercebidas em uma análise superficial.

## REFERÊNCIAS

AHLER, Fabiano Charlier; KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy. **Relações de causa e efeito no diagrama da estratégia do Balanced Scorecard**. XXIV ENEGEP, Florianópolis, nov. 2004. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Relacoes%20de%20causa-e-efeito%20no%20diagrama%20da%20estrategia%20do%20BSC.pdf>> Acesso em: 02 Fev. 2016

CAETANO, José Roberto. **De olho nos instrumentos- balanced scorecard: um sistema para gerir o desempenho**. *Exame*, São Paulo, p. 190, 26 jul. 2000.

CARPES, Antonio M. da Silva; PERTUZATTI, Elizandra; MERLO, Roberto Aurélio. **As melhores práticas de controladoria: o balanced scorecard como ferramenta de gestão**.

Revista Catarinense da Ciência Contábil. Florianópolis, 2007, v.6, n. 18, p. 9-24, ago./nov. 2007.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. **Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o *Balanced Scorecard***. Revista da FAE. Curitiba, v.5, n.2, p. 61-76, maio/ago. 2002.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. **O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras**. Revista de Gestão USP. São Paulo, 2010, v.17, n.1, p. 45-57, jan./mar. 2010.

GASPARETTO, Valdirene; BORNIA, Antonio Cezar. **O *Balanced Scorecard* e a criação de sinergia em cadeias de suprimentos**. XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Curitiba, 2002. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR70\\_1142.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_1142.pdf)>. Acesso em: 19 Jan. 2016.

GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein. **Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard***. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. Anais do XXVII EnANPAD. Atibaia/SP: ANPAD, 2003. 1 CD. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/ESO/2003\\_ESO2121.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO2121.pdf)> Acesso em: 06 Jun. 2016

LIMA, Andréa Cavalcanti Correa; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças**. Revista Contabilidade & Finanças- USP. São Paulo, Edição especial. Jun. 2004.

LOPES, Paloma de Lavor; SILVA, Relrison Ferreira da; VICENTE, Rayres Helena Fonseca. **Fatores críticos no processo de implementação do BSC nas organizações**. XII SEGET- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia; Tema 2015- Otimização de Recursos e Desenvolvimento; Associação Educacional Dom Bosco; Resende- RJ. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822367.pdf>> Acesso em: 07 Jun. 2016

MARINHO, Sidnei Vieira; MÂSIH, Rogério; SELIG, Paulo Mauricio. **Utilização da gestão estratégica de custos como suporte na definição das metas do *balanced scorecard***. Disponível em:< [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0166.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0166.PDF)>. Acesso em: 29 Nov. 2015.

MENEZES, Marcelo Telles de; QUEIROZ, Daniella Gonçalves de Barros Silveira de; BRITO, Bruno Barboza; JOSÉ, Alexandre da Silva Dias. **Implantação do *Balanced Scorecard*: O caso do departamento de logística da CST**. Tecnologia em Metalurgia e Materiais, São Paulo, v.3, n.1, p. 7-12, Jul.-set. 2006.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v.22, n.37, p. 7-32, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009. Xi, 302 p. ISBN 9788522454792

ROCHA, Irani; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. **Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenhos financeiros.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Florianópolis, 2012, v. 5, n. 2, p. 88-119, set.2012, ISSN 1984-3372.