

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ENGENHARIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS ANUAIS: UMA APLICAÇÃO NO SETOR
SIDERÚRGICO**

MIRELE ROBERTO BINDÉ

Porto Alegre, dezembro de 2007.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ENGENHARIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS ANUAIS: UMA APLICAÇÃO NO SETOR
SIDERÚRGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de
Engenharia da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul como
requisito parcial à obtenção do grau
de Engenheiro de Produção.

MIRELE ROBERTO BINDÉ

Orientadora: Ângela M. F. Danilevicz, Dra.

DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS ANUAIS: UMA APLICAÇÃO NO SETOR SIDERÚRGICO

MIRELE ROBERTO BINDÉ

Este trabalho foi aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora da Faculdade de Engenharia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Banca Examinadora

Ângela M. F. Danilevicz, Dra.
Orientadora – FENG/PUCRS

Álvaro Gehlen de Leão, Dr.
Avaliador – FENG/PUCRS

Sérgio Brião Jardim, Dr.
Avaliador – FENG/PUCRS

RESUMO

O sucesso empresarial pode estar consubstanciado a elaboração de um planejamento estratégico, onde são desenvolvidas estratégias que estabelecem a direção que se deve seguir para o aproveitamento das oportunidades e a redução dos riscos. O presente trabalho visa analisar o desdobramento do plano estratégico anual de uma empresa, como forma de obtenção de diferencial competitivo dentro de ambientes em constante transformação. Para tanto, embasado nos conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gerenciamento pelas diretrizes foi realizado o detalhamento das etapas do desdobramento anual de uma Unidade Estratégica de Negócios (UEN) de uma empresa do setor siderúrgico multinacional. Os resultados obtidos, com base nos indicadores do mapa estratégico da organização, e as conclusões são apresentados no final do presente trabalho.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, Gerenciamento pelas Diretrizes.

GLOSSÁRIO

ATP – Atendimento no Prazo
BSC – Balanced Scorecard
CA – Conselho de Administração
CDP – Comitê de Desenvolvimento de Pessoas
CEG – Comitê Executivo Gerdau
CIG – Comitê Industrial Gerdau
CIP – Cenários Institucionais e Políticos
CLB – Comitê Longos Brasil
DDO – Diagnóstico do Desempenho Operacional
DE – Diretor Executivo
DRE – Demonstrativo de Resultados
EPM – Enterprise Project Management
FCA – Fato-Causa-Ação
GAP – Ganho Anualizado Potencial
GBS – Gerdau *Business System*
GMR – Gestão da Melhoria e Rotina
GPD – Gerenciamento Pelas Diretrizes
ICC – Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa
ONs – Operações de Negócios
PAD – Planejamento e Avaliação de Desempenho
PDCA – Plan, Do, Check and Act
PE – Planejamento Estratégico
PEG – Plano Estratégico Gerdau
PEX – Plano de Execução
PFs – Processos Funcionais
PGE – Planejamento e Gestão da Estratégia
PLP – Plano de Longo Prazo
PMI – Project Management Institute
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
ROIC – Return on Invested Capital
SIG – Sistema de Informações Gerenciais

SIN – Sistema de Investimentos

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threads

TOLB – Time de Operação Longos Brasil

UEN – Unidade Estratégica de Negócios

VEP – Vendas, Estoque e Produção

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Avaliação de estratégias de negócios	19
Figura 2: Posturas estratégicas de <i>SWOT</i>	25
Figura 3: Produtos Gerdau S.A.	32
Figura 4: Estrutura de Governança Corporativa	34
Figura 5: Estrutura dos Processos Funcionais	35
Figura 6: Fluxograma de atividades da pesquisa	36
Figura 7: Aspirações Estratégicas	39
Figura 8: Etapas de formulação e planejamento das Estratégias	41
Figura 9: Desdobramento de indicadores, metas e planos	44
Figura 10: Mapa Estratégico da Gerdau Riograndense	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores do Mapa Estratégico, projetos estratégico e metas	48
Quadro 2: Objetivos Estratégicos	56
Quadro 3: Indicadores da Perspectiva Financeira	57
Quadro 4: Indicadores da Perspectiva de Clientes	58
Quadro 5: Indicadores da Perspectiva de Processos	59
Quadro 6: Indicadores da Perspectiva de Pessoas e Aprendizado	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA	11
1.1.1 Tema	11
1.1.2 Justificativa do Tema	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Principal	12
1.2.2 Objetivo Secundário	12
1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA	14
2.1.1 Histórico da Estratégia	14
2.1.2 Estratégia no Contexto Empresarial	15
2.1.3 Dimensões e Componentes da Estratégia	17
2.1.4 Avaliação da Estratégia	18
2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.2.1 Histórico do Planejamento Estratégico	19
2.2.2 Definições do Planejamento Estratégico	21
2.2.3 Modelos para desenvolvimento do Planejamento Estratégico	24
2.2.4 Críticas ao Planejamento Estratégico	26
2.3 CONCEITOS DE GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES	27
3. DESDOBRAMENTO DO PLANO ANUAL	29
3.1 CENÁRIO DO ESTUDO	29
3.1.1 A Empresa	29
3.1.2 Histórico do Grupo Gerdau	29
3.1.3 Visão	31
3.1.4 Missão	31
3.1.5 Valores	31
3.1.6 Produtos e Serviços	31
3.1.7 Clientes	32

3.1.8	<i>Estrutura da Organização</i>	33
3.2	MÉTODO DE PESQUISA	35
3.3	APLICAÇÃO PRÁTICA	37
3.3.1	<i>Análise do Planejamento Estratégico</i>	37
3.3.1.1	Análise do setor de atuação	37
3.3.1.2	Macroambiente e mercados de atuação	38
3.3.1.3	Análise do ambiente interno	38
3.3.1.4	Definição e avaliação de estratégias.....	40
3.3.1.5	Avaliação do modelo de negócio.....	42
3.3.1.6	Envolvimento das áreas da organização.....	42
3.3.2	<i>Identificação dos Objetivos e Metas do Planejamento Estratégico</i>	43
3.3.3	<i>Etapas do Desdobramento Anual da Gerdau Riograndense</i>	45
3.3.3.1	Recebimento de diretrizes da Corporação	45
3.3.3.2	Análise SWOT da Gerdau Riograndense.....	47
3.3.3.3	Plano de Execução da Gerdau Riograndense	49
3.4	RESULTADOS A PARTIR DO DESDOBRAMENTO ANUAL	55
3.4.1	<i>Perspectiva Financeira</i>	56
3.4.2	<i>Perspectiva de Clientes</i>	58
3.4.3	<i>Perspectiva de Processos</i>	59
3.4.4	<i>Perspectiva de Pessoas e Aprendizado</i>	61
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
4.1	CONCLUSÕES DO TRABALHO	63
4.2	SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	64
	REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

Um novo cenário global se apresenta às empresas em todo o mundo. Desde a primeira Revolução Industrial até os dias atuais, ocorreram grandes mudanças de ordem política, social e econômica, caracterizadas pelo aumento do comércio internacional e do investimento privado direto, e, principalmente, pela difusão de informação, de dados e imagens em escala mundial, gerando assim um novo ambiente produtivo. Mas foi nas últimas décadas do século XX que houve uma significativa alteração na maneira de atuação das empresas no mercado, marcada por profundas e contínuas mudanças nas áreas tecnológicas e sociais e nas estruturas organizacionais das empresas, procurando atender a uma nova ordem que se aproximava do terceiro milênio: o mercado globalizado.

As organizações tiveram que se adaptar a esse novo cenário. Os produtos e os clientes tornaram-se os focos da atenção, a inovação tecnológica provocou profundas transformações nas áreas de produção, administrativa ou de mercado e muitas destas mudanças costumam vincular-se ao conhecimento, na qual os ativos intangíveis adquirem importância expressiva.

As estruturas das organizações se modificam freqüentemente e de formas fundamentais, sendo que essa evolução assume importância decisiva para a formulação das estratégias (PORTER, 1997).

Os ciclos de mudança das empresas estão cada vez menores e é exigido que, para que as organizações sigam em uma posição de competitividade, o seu tempo de reação frente a essas mudanças também reduza. É necessário perceber e antever os acontecimentos a longo prazo, posicionando-se a frente, em uma perspectiva global.

Costa (2005, p.01) comenta que as empresas devem buscar essa constante atualização através da disposição apresentada pelo ambiente:

As transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da contínua adequação das estratégias da entidade, da sua capacitação e da sua estrutura física e logística, como consequência das mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia torna-se então aliada nesse processo de adequação e melhoria, visando sempre a excelência do negócio. A

estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa onde se determina e se revela seus objetivos, propósitos ou metas, sendo capaz de produzir as principais políticas e planos de forma a obter tais metas e a definição dos negócios, nos quais a empresa deve ou é capaz de se envolver.

O Planejamento Estratégico surge, então, como um processo gerencial que permite estabelecer um caminho a se seguir pela empresa, buscando otimizar a relação entre a empresa e seu ambiente.

Segundo Mintzberg (2004), o planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões, que não deve ser visto apenas como tomada de decisão, nem como formulação de estratégias, mas sim como o esforço de formalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações.

1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA

Esta seção aborda o tema que será aprofundado neste trabalho.

1.1.1 Tema

Este trabalho possui enquanto tema, a adoção do Planejamento Estratégico como forma de obter-se diferencial competitivo em uma empresa do setor Siderúrgico.

1.1.2 Justificativa do Tema

O cenário atual remete à necessidade de utilização de mecanismos que auxiliem na gestão, na medição de desempenho e na busca de diferencial competitivo.

É importante que uma empresa seja capaz de trabalhar suas estratégias internas, atualizando-as constantemente em relação às mudanças e evoluções do ambiente em que se encontram, bem como ser capaz de criar medidas de longo prazo que auxiliem na valorização do produto.

Os objetivos do Planejamento Estratégico são: definir visão, missão, valores e estratégia de longo prazo da organização; negócios, produtos e mercados em que ela deve agir; formalizar o pensamento e as grandes decisões estratégicas, portanto o tempo de reação da empresa que utiliza esse método, frente às mudanças do ambiente, faz com que ela siga em uma posição de competitividade, justificando a abordagem do tema.

1.2 OBJETIVOS

Nesse item, serão apresentados os objetivos que norteiam a execução desse trabalho, descrevendo o objetivo principal que define o propósito do estudo e os objetivos secundários.

1.2.1 Objetivo Principal

O objetivo principal do presente trabalho é realizar o Desdobramento Anual do Planejamento Estratégico de uma Indústria Siderúrgica de grande porte do Rio Grande do Sul como forma de manter-se competitiva em cenários em constante mudança.

1.2.2 Objetivo Secundário

Enquanto objetivos secundários podem ser apresentados:

- A necessidade do entendimento do Planejamento Estratégico existente;
- A identificação dos Objetivos e Metas no Planejamento Estratégico atual;
- Detalhamento das etapas para a realização do desdobramento anual da UEN.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

De maneira a estabelecer limites para o presente trabalho torna-se necessário delimitar o estudo ao Planejamento Estratégico do Grupo Gerdau S.A. e

como ele é desdobrado até uma de suas Unidades, nesse caso a Unidade Riograndense, situada em Sapucaia do Sul, no Rio Grande do Sul.

Não será abordado o estudo do Planejamento de nenhuma outra Unidade, nem analisada outra empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Na elaboração deste trabalho é utilizada uma estrutura de 4 capítulos, os quais estão distribuídos da seguinte forma:

No Capítulo 1 apresenta-se a introdução, contextualizando o atual cenário de negócios e apresentando o conceito de Planejamento Estratégico. Apresentam-se também, o tema abordado no trabalho, justificando-o, os objetivos a serem alcançados, as delimitações do estudo e a sua estrutura.

No Capítulo 2, apresenta-se a revisão da literatura, a qual serve de base para os assuntos abordados no desenvolvimento deste trabalho, quais sejam: Estratégia, Planejamento Estratégico e Gerenciamento pelas Diretrizes.

No capítulo 3 são apresentados o cenário onde foi realizado o trabalho aplicado, a metodologia de pesquisa utilizada, as etapas de condução do trabalho, bem como a exposição dos resultados obtidos.

Por fim, o capítulo 4 contém as conclusões obtidas ao longo do trabalho, bem como sugestões para futuros trabalho e pesquisas que podem ser realizadas na área estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão literária deste trabalho tem como base os conceitos de: Estratégia, Planejamento Estratégico e Gerenciamento pelas Diretrizes, os quais servem como apoio para a análise crítica do Desdobramento Anual do Planejamento Estratégico.

2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Em função do crescente nível de exigência e a agilidade das mudanças no cenário empresarial, a palavra estratégia vem sendo longamente discutida e utilizada.

Segundo Pires e Carpinetti (2000), o termo estratégia tem origem milenar e inicialmente não teve sua utilização ligada à área dos negócios, porém, com o passar do tempo, sua aplicação se estende aos mais variados campos, por exemplo, militar, esportes, negócios, entre outros.

O foco deste tópico é abordar os conceitos referentes à estratégia.

2.1.1 Histórico da Estratégia

Neto (2007) apresenta a estratégia como sendo uma palavra de origem grega, *stratègós* (de *stratos*, 'exército', e *ago*, 'liderança' ou 'comando'), a palavra estratégia, significou inicialmente 'a arte do general', posteriormente designando o comando militar, à época da democracia ateniense.

Na obra de Tzu (2005), o autor aponta que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos, afirmando que táticas se referem ao planejamento e à condução de batalhas, enquanto a estratégia é o uso das batalhas com o objetivo da guerra.

Posteriormente, o termo foi utilizado com conotação política, no sentido de arte ou ciência de governar. Em âmbito estratégico, a política estabelece os objetivos para atender aos interesses do Estado. Segundo Mintzberg e Quinn (2001) a palavra foi herdada dos militares e refere-se a coisas importantes e 'táticas' relacionadas ao uso de forças armadas no engajamento para atingir um objetivo,

sendo necessário saber observar os detalhes que levam aos objetivos finais de uma atividade.

A utilização da estratégia migrou também para os esportes, com o objetivo de criar possibilidades reais de êxito. Segundo Vendite (2007), num esporte como o futebol, por exemplo, estratégia é a movimentação dos atletas no gramado, como ocorre quando o lateral avança em direção ao ataque ou o centroavante se desloca para receber o passe. Por fim, tática equivale à estratégia, mas é aplicada quando a bola está parada, como por ocasião da cobrança de uma falta ou escanteio.

A partir da Revolução Industrial, em meados do Século XIX, a estratégia sofreu adaptações para diversos contextos, inclusive para a área de negócios. A emergência da estratégia surge como uma forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000).

2.1.2 Estratégia no Contexto Empresarial

A estratégia é um plano que unifica as principais políticas e ações de uma organização. Serve como alicerce que fortalece as empresas para o atingimento de suas metas, interagindo com os fatores externos que vão surgindo (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Montgomery (1998) define a estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação que desenvolve a vantagem competitiva de uma empresa. Essa busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento da organização, no sentido do conhecer-se, saber o que se é e o que se tem para oferecer, reconhecer os concorrentes e quais as vantagens que a empresa apresenta sobre eles.

Para Kaplan e Norton (2000) a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. Trata-se de parte de um processo contínuo que começa com a missão da organização, tendo posterior desdobramento em ações individuais, alinhadas com esse pensamento, através da execução do trabalho realizada por funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

A estratégia deve ser mais que um somatório de ações isoladas, deve ser parte da missão e visão de toda organização e não apenas de uma de suas áreas.

Deve ser o fio condutor para cada uma dessas áreas e não pode estar fora da esfera das ações organizacionais (TAVARES, 2000).

Ansoff (1993) define a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Estas regras estão relacionadas:

- Ao objetivo, quando qualitativo;
- Às metas, quando quantitativo;
- À estratégia de produto e mercado;
- À estratégia empresarial;
- Ao conceito organizacional e;
- As políticas operacionais.

À medida que os objetivos e a estratégia vão sendo detalhados nos níveis hierárquicos da organização, ocorre que alguns elementos da estratégia, no nível da alta gerência, acabam se transformando em objetivos num nível hierárquico inferior.

Para Ghemawat (2000), a estratégia deve envolver toda a organização, suas subunidades e cada indivíduo, contemplando um conjunto claramente definido de objetivos e metas capazes de manter a empresa em movimento, na direção escolhida e que a impeça de se desviar por direções indesejadas.

Contudo, Porter (1997) refere que a estratégia é uma escolha racional, portanto deliberada, sobre um posicionamento, único e valioso, envolvendo diferentes atividades.

Da mesma forma racional, a estratégia pode ser apresentada como sendo um padrão de decisões que determina objetivos, propósitos, metas, políticas e planos além da escala de negócios e das regras de funcionamento da empresa (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Existem várias interações entre as diversas definições de estratégia, todas se complementam e acrescentam aspectos relevantes para a sua compreensão. Seu estudo é tão amplo, que não se pode apresentar e ter como verdadeira uma única definição.

Mintzberg (2001) apresenta um contexto que propõe definições, através da proposta dos Cinco Ps da Estratégia, sendo eles:

- Estratégia como Plano: ela é um caminho de ação, uma diretriz para se chegar em algum ponto definido;

- Estratégia como Pretexto: vista como uma ‘manobra’, com a finalidade de enganar o concorrente;
- Estratégia como Padrão: é a consistência no comportamento adotado, resultante das ações. Permite a coerência ao longo do tempo;
- Estratégia como Posição: é uma forma de colocar a organização no ambiente, olhar para fora da empresa;
- Estratégia como Perspectiva: é um conceito, apresenta uma visão e o compartilhamento destas idéias entre as pessoas. É o olhar para dentro.

2.1.3 Dimensões e Componentes da Estratégia

Cada empresa possui suas estratégias, criadas e desenvolvidas de acordo com o ambiente em que se encontram e conforme suas demandas. Para que a organização consiga se manter no negócio, é necessário que se conheçam os princípios e os fatores que a envolvem, buscando identificar formas de ação diante do mercado.

Segundo Quinn (2001) existem percepções que apresentam as dimensões básicas da estratégia formal, são elas: o emprego de três elementos básicos; utilização de conceitos coerentes; reconhecer que a estratégia também lida com o desconhecido; e determinar sua relação com as estratégias de suporte.

Uma estratégia bem sucedida deve conter **três elementos** essenciais: O primeiro se refere às metas a serem atingidas; o segundo, às políticas que orientam e limitam as ações e, por fim, os programas que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Outra dimensão se refere ao reconhecimento que as estratégias giram em torno de alguns **conceitos** que lhes garantem **coerência**, equilíbrio e enfoque, são eles: os investimentos, os recursos alocados e o controle das ações.

Sabe-se que as estratégias trabalham com o imprevisível, mas deve-se reconhecer também que elas lidam com o **desconhecido**. Consequentemente, a essência da estratégia é construir uma postura que seja forte e flexível para que se possa alcançar as metas apesar das ocorrências imprevisíveis.

Por fim, cada estratégia possui uma série de outras, hierarquicamente relacionada, chamadas de **estratégias de suporte**. Elas precisam ser moldadas como um elemento coerente e congruente.

Quando da definição de uma estratégia, devem ser levados em consideração os seguintes aspectos: o resultado que se espera alcançar; os cursos de ação alternativos que se pode seguir para alcançar os resultados esperados; os recursos alocados e administrados ao longo do processo; o nível de risco aceitável que a empresa pode enfrentar na sua interação com o ambiente; e o comprometimento da alta direção com o processo decisório inerente à estratégia (OLIVEIRA, 2005).

2.1.4 Avaliação da Estratégia

A formulação da estratégia é relevante em seu processo de desenvolvimento, porém a capacidade de execução da estratégia pode ser mais importante até mesmo do que a visão da empresa (KAPLAN; NORTON, 2000).

Realizar uma avaliação estratégica é uma tentativa de olhar além dos fatos óbvios relacionados à saúde a curto prazo do negócio e avaliar, pelo contrário, os fatores e as tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido (MINTZBERG; QUINN, 2001:65).

A avaliação da estratégia permite analisar as causas ou hipóteses quando da ocorrência de um distanciamento entre os objetivos estipulados e seu cumprimento. Dessa forma é possível buscar compartilhar a informação, motivando a aprendizagem organizacional e a convivência com o risco (TAVARES, 2000).

Essa avaliação deve considerar os fatores internos e externos que influenciam a empresa, uma vez que estes afetam diretamente seus resultados e atividades. A chamada Avaliação da Estratégia de Negócios, representada pela Figura 1, é uma forma de avaliação da estratégia e considera a análise ambiental, suas tendências, competências, oportunidades e recursos disponíveis (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Devem ser consideradas todas as combinações dos elementos, ressaltando que as competências e recursos devem ser igualados às necessidades ambientais buscando minimizar as fraquezas operacionais e maximizar os pontos fortes. É essa

combinação que estabelece a missão de uma empresa e sua posição no ambiente em que opera.

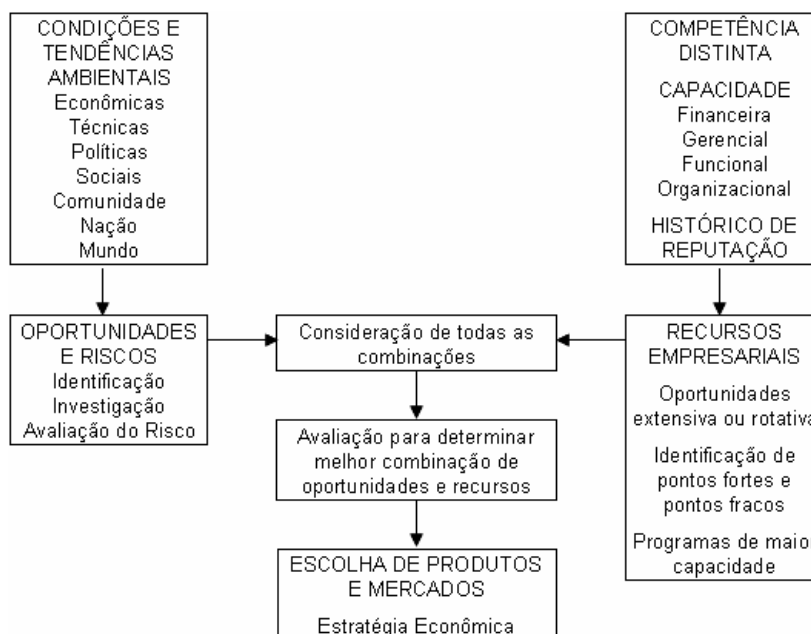


Figura 1: Avaliação de estratégias de negócios

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001:65).

2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para se fazer frente à intensa aceleração das mudanças externas e às discontinuidades e complexidade delas decorrentes uma quantidade crescente de organizações têm incorporado o planejamento estratégico nos seus processos de gestão.

O foco deste tópico é abordar os conceitos referentes ao planejamento estratégico.

2.2.1 Histórico do Planejamento Estratégico

No contexto histórico, a Segunda Guerra Mundial estimulou o pensamento estratégico principalmente na área militar e posteriormente nas áreas empresariais. Ocorreu um desenvolvimento da aplicação dos conceitos estratégicos na área de negócios, com a introdução de debates e questionamentos sobre a necessidade de conexão do planejamento estratégico e do planejamento tático (GHEMAWAT, 2000).

A evolução do planejamento estratégico teve três grandes fases. Segundo Tavares (2000), a primeira fase se iniciou nos Estados Unidos, na metade do século XX, quando o planejamento financeiro, representado pelo orçamento, começou a ter uma maior aceitação.

Para Anthony (1970), o planejamento financeiro é o processo de decidir o que a empresa vai fazer com seus recursos. O principal meio formal para a elaboração desses planos na empresa é o orçamento, que nada mais é do que uma demonstração dos planos em termos financeiros. Nesta fase, o planejamento financeiro e o orçamento se confundiam devido ao grau de alinhamento ser muito tênue.

Na década de 60, surgiu o planejamento de longo prazo, que, segundo Tavares (2000), excedia o contexto organizacional por meio de avaliações do impacto das decisões atuais em longo prazo. As principais características dessa fase é a projeção de tendências e a análise de lacunas.

O autor afirma que no planejamento de longo prazo, o orçamento também formava a base de implementação e controle dos planos, embora, nessa fase, os dois já começassem a seguir caminhos diferentes, distanciando-se com o passar do tempo. Nesse caso, o planejamento de longo prazo envolve o estabelecimento dos objetivos mais gerais da empresa e formulação dos planos a longo prazo. Já o orçamento, corresponde ainda ao plano anual de lucros e é utilizado como segmento correspondente ao primeiro ano do planejamento de longo prazo.

Em meados de 1970 surgiu o planejamento estratégico que se trata de um instrumento mais flexível que o conhecido Planejamento a Longo Prazo. É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância (TAVARES, 2000).

O autor apresenta a proliferação de conceitos, de escolas de administração, de consultorias estratégicas e de staff de planejamento como um reflexo da crescente aceitação da teoria do planejamento estratégico.

A evolução do planejamento estratégico ocorre em função da velocidade das mudanças ocorridas no âmbito empresarial. Mas, esse processo evolutivo ao invés de descartar os enfoques antecedentes, assimila os seus elementos mais valiosos e condizentes com as mudanças (SILVA, 2001:41).

Almeida (2003) conceitua o planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).

Diante disso, percebe-se a evolução do planejamento através dos anos, de modo a adaptar-se às novas condições do ambiente, de um planejamento focado somente na área financeira para um planejamento estratégico com a inclusão das estratégias emergentes, como foco nos clientes, conhecimentos, habilidades, inovações, produção, logística, aprendizagem organizacional, entre outros.

2.2.2 Definições do Planejamento Estratégico

Kotler (1975), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, propõe o conceito de que o planejamento estratégico é um método gerencial que permite estabelecer a direção que a organização deve seguir, buscando maior grau de interação com o ambiente. Essa direção a seguir engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos e objetivos funcionais.

Para Mintzberg (2001), o planejamento estratégico é um meio, não para criar a estratégia, mas sim para programá-la, ou seja, resolver formalmente suas implicações.

Chiavenato (2000) descreve o planejamento estratégico como um conjunto de tomada de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar a empresa por longos períodos de tempo. A alta administração precisa estar envolvida, pois o planejamento estratégico é um processo contínuo que envolve aspectos financeiros. Devem ser pensadas, no presente, as implicações futuras dessas decisões.

Drucker (1972) confirma o planejamento estratégico como um processo contínuo de decisões empresariais sistemáticas com o melhor conhecimento possível do futuro; organizando o esforço necessário para se tomar essas decisões e medindo os resultados contra as expectativas por meio de *feedback*.

Sampaio (1999) conceitua o planejamento estratégico como um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu

futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, antecipando-se e prevenindo eventuais surpresas do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro.

De acordo com Oliveira (2005), o planejamento pode ser dividido em três tipos distintos: estratégico, tático e operacional.

O **planejamento estratégico** é definido para um período longo de tempo, freqüentemente de cinco anos ou mais. Normalmente traz poucas informações quantitativas, mas por outro lado, decide para onde a empresa vai; avalia o ambiente dentro da qual ela operará e; desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

Ainda segundo Oliveira (2005), o segundo tipo de **planejamento** é o **tático**, que proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis. Normalmente os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos. Para Catelli (2001), o produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter quantitativo que visa orientar as etapas do planejamento operacional, e este, consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um.

Por último, enquanto os planos táticos criam objetivos mensuráveis para a empresa, eles não indicam como devem ser administradas as operações no dia-a-dia, esta administração é a função do planejamento operacional. Desta maneira, o **planejamento operacional** se apresenta como um plano detalhado para as operações.

Ansoff (1990) comenta que, independentemente do estágio de desenvolvimento de uma organização, as empresas deveriam utilizar, para resolver os seus problemas técnico-econômicos, o método do Planejamento Estratégico, compreendendo a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégia entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa.

Sampaio (1999) apresenta alguns itens que fazem parte da estrutura para a formulação do Planejamento Estratégico, são eles: Negócio da empresa, Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas.

Definir o **negócio da empresa**, segundo Sampaio (1999) é explicitar seu campo de atuação. Deve-se definir o negócio centrado no benefício, desta maneira a empresa entende que os clientes possuem necessidades e que buscarão a melhor

solução (benefícios), diferentemente da definição de negócio focada em um produto ou serviço, que limita a análise de oportunidades e encobre ameaças que existem no ambiente.

Para Costa (2004), **missão** é o enunciado da identidade institucional. Responde a pergunta 'por que existimos?'. É perene em relação ao tempo, às circunstâncias e às tendências ambientais. Sua função é dar sentido ao esforço coletivo, frente ao que a sociedade espera da organização. Os dirigentes são os guardiões da missão, cabendo-lhes criar as condições necessárias ao seu cumprimento.

Sampaio (1999) define a missão como o papel que a empresa desempenha em seu negócio, demonstrando a determinação de onde a empresa que ir. Almeida (2003) apresenta que a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar possibilidades de expansão de suas ações.

Ela é um dos elementos estáveis do processo de planejamento e atua como guia, do princípio ao fim do processo de mudança organizacional. É uma espécie de consciência que deve envolver toda a organização, tanto para identificar as ameaças como as oportunidades, possibilitando aos gestores uma relativa precisão em indicar problemas e propor as correspondentes soluções (COSTA, 2004).

A **visão**, segundo Almeida (2003) não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo.

Sampaio (1999) apresenta os **valores** como aquilo que a organização acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. Para Costa (2004), os valores são as convicções morais firmadas coletivamente de modo tácito ou explícito, que estabelecem limites e orientações às atitudes e comportamentos dos membros da organização. Constituem uma espécie de código de conduta pelos quais todos devem guiar-se em seu dia a dia. Representam esteio fundamental na constituição da cultura organizacional.

Os **objetivos**, segundo Costa (2004) temos são alvos futuros descritos de forma qualitativa, os quais deverão ser atingidos sob condições previamente estabelecidas. Para Sampaio (1999), os objetivos são os resultados quantitativos e/ou qualitativos que a organização deve alcançar em um determinado período de

tempo. Servem como unidade de ação e rumo para a empresa, como um direcionamento de esforços.

Segundo Costa (2004), as **metas** são instrumentos para viabilizar os controles e acompanhamento dos objetivos traçados ou correção de rumos. Sampaio (1999) complementa que, para cada meta devem ser estabelecidos prazos necessários para atingir os objetivos, permitindo melhor controle dos resultados alcançados.

No planejamento estratégico é necessário ainda avaliar o comportamento da organização frente às forças competitivas do mercado, identificando seu posicionamento frente ao mercado em que atua (AZEVEDO; COSTA, 2001). As organizações necessitam também de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar novas oportunidades de negócios e mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas (ZANQUETO; FIGUEIREDO, 1999).

Essas identificações podem ser capazes de auxiliar no desenvolvimento de estratégias e técnicas de avaliação das mesmas.

2.2.3 Modelos para desenvolvimento do Planejamento Estratégico

As empresas necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais, os quais devem ser concebidos explicitamente para gerenciar estratégias (KAPLAN e NORTON, 2001).

Na década de 60, surgiu uma estrutura conhecida pela sigla *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threads*). É oriunda de discussões nas escolas de administração onde começavam a focalizar a combinação das 'forças' e 'fraquezas' de uma empresa com as 'oportunidades' e 'ameaças' que ela enfrentava no mercado (GHEMAWAT, 2000; OLIVEIRA, 2005).

O objetivo da matriz *SWOT* é definir estratégias capazes de manter os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitando oportunidades e defendendo-se das ameaças. Essa ferramenta é uma abordagem que utiliza a opinião dos executivos da organização, através de entrevistas que visam avaliar os pontos importantes do planejamento na empresa, focalizando o que é bom e o que é ruim para a organização (AZEVEDO; COSTA, 2001).

Oliveira (2005) explica que a matriz *SWOT* considera aspectos como: ambiente competitivo, cliente, mercado, riscos no negócio, legislação, competências internas e capacitação dos fornecedores-chave, os quais podem ser encontrados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das empresas.

Almeida (2003) define a análise dos aspectos internos como a etapa onde ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos da organização. Nesta atividade os aspectos internos são identificados e posteriormente analisam-se os fatores de sucesso ou insucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, com o objetivo de maximizar a eficiência da entidade. Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da organização, a análise do ambiente permite visualizar o futuro e, como pouco ou nada pode ser realizado para mudá-lo, cabe a empresa apenas tomar medidas para se preparar para esse futuro.

O autor ainda define a análise dos aspectos externos como a atividade mais complexa do planejamento estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade, conforme exposto na Figura 2, apresentada a seguir.

		Análise Interna	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 2: Posturas estratégicas de *SWOT*

Fonte: Oliveira (2005).

Para Pagano (2003), diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. sabendo-se que a organização é fortemente afetada pelos fatores do meio em que

está inserida, é muito importante definir qual a postura estratégica a ser adotada pela empresa. Em linhas gerais, a postura estabelece uma linha mestra, um determinado curso geral de ações para a definição das estratégias.

Ghemawat (2000) salienta que com a análise *SWOT* é possível eliminar grande parte da subjetividade inerente à determinação da fase do ciclo de vida da organização. Porém a criação da matriz não acabou com o problema da definição da competência distintiva de uma empresa, existe uma grande dificuldade na caracterização dos aspectos duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos, diferenciando-os das definições de quais fatores seriam os maiores responsáveis pelas mudanças do mercado e as pressões do ambiente. Essa distinção tem caráter crucial, porque a decisão estratégica preocupa-se com o desenvolvimento da empresa a longo prazo.

Além disso, Oliveira (2005) comenta a existência de críticas a este modelo referentes à falta de avaliação com mensuração quantitativa e qualitativa dos resultados das decisões estratégicas.

2.2.4 Críticas ao Planejamento Estratégico

Após ter sido intensamente aplicada em empresas de acordo com seu formato original, principalmente na década de 70, a Escola do Planejamento Estratégico teve sua importância reduzida e passou a sofrer críticas do meio acadêmico, tendo como seu principal crítico Henry Mintzberg. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam uma analogia do processo do planejamento estratégico, onde afirmam que colocar alguém em um curso pré-determinado em águas desconhecidas é a forma perfeita para navegar direto para um *iceberg*.

Mintzberg (2004) apontou as principais falácias e problemas do planejamento estratégico, indicando o que considera ser efetivamente planejamento e o que este pode realmente contribuir para a estratégia.

Em resposta às críticas de Mintzberg à Escola do Planejamento Estratégico, na década de 70, Ansoff (1993) apresenta uma visão reformulada e mais flexível do tema. Por meio da adoção do nome Gerenciamento Estratégico, Ansoff (1993) apresenta novos formatos para a aplicação do processo de planejamento, permitindo a flexibilidade da formalização e do controle, além de considerar o tema

das estratégias emergentes, o que seria difícil dentro das premissas da Escola do Planejamento Estratégico frente à limitação do pensamento criativo. O autor ainda comenta que o novo formato dado ao planejamento permitiria a adequação a essas mudanças, levando as análises em tempo real e decisões compartilhadas nos diversos níveis hierárquicos da empresa.

Apesar das críticas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indicam enquanto alguma das grandes contribuições da Escola do Planejamento Estratégico a instrumentalização, permitindo a obtenção de dados que permeiem a estratégia e sua análise, e os planejadores, como profissionais catalisadores do pensamento estratégico.

2.3 CONCEITOS DE GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

O Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) surgiu na década de 60, no Japão onde ficou conhecido como *Hoshin Kanri*.

A palavra *Hoshin* é composta por dois caracteres japoneses: *ho* e *shin*; *ho* significa método ou estrutura, e *shin*, agulha brilhante ou bússola. Considerados juntamente, formam a palavra *Hoshin*, que significa uma metodologia para estabelecer a direção estratégica (AKAO, 1997:23).

Noda (1998) apresenta o método de gerenciamento pelas diretrizes (*Hoshin Kanri*) como uma abordagem que tem como objetivo sistematizar e facilitar o planejamento estratégico e a implantação da estratégia. Surgiu como resposta à necessidade de um sistema administrativo mais flexível, com tempo de resposta mais curto em relação às mudanças ocorridas no ambiente empresarial.

O gerenciamento pelas diretrizes determina os objetivos da organização através do planejamento estratégico e permite seu desdobramento em todos os níveis da organização, atingindo todos os níveis hierárquicos, sem desviar-se do rumo estratégico estabelecido pela empresa (NODA, 1998).

Campos (1996) apresenta o gerenciamento pelas diretrizes como sendo constituído por dois sistemas conduzidos simultaneamente: o gerenciamento interfuncional e o gerenciamento funcional. O autor descreve o primeiro como o gerenciamento de responsabilidade da alta administração, em nível de planejamento estratégico. Busca olhar para o futuro da organização, estabelece suas diretrizes (visão), as quais são desdobradas para todos os níveis da organização e são

controladas através dos gerentes. Tais controles visam solucionar problemas prioritários da alta administração através do desdobramento das diretrizes e seu controle entre departamentos.

O gerenciamento funcional trata-se da administração da rotina diária do trabalho, realiza a manutenção e melhoria contínua das operações do dia-a-dia de uma organização. Trata dos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio, é capaz de estabelecer, manter e melhorar padrões. Seu desenvolvimento dá-se por todas as dimensões da empresa, através dos departamentos.

Campos (1996) comenta ainda que esse sistema de gerenciamento utiliza o método PDCA na identificação das medidas necessárias para a mudança ou melhoria, identificando os seguintes passos:

- P (*Plan*): Estabelecimento e desdobramento das diretrizes para todos os níveis gerenciais;
- D (*Do*): Execução das medidas prioritárias e suficientes;
- C (*Check*): Verificação dos resultados e do progresso em relação às metas;
- A (*Act*): Análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas.

O gerenciamento pelas diretrizes garante a implantação e o funcionamento do planejamento estratégico, na medida em que existe um contínuo processo de controle para verificar se o que está sendo realizado reflete os objetivos e o rumo que a organização deseja seguir. (NODA, 1998).

Segundo Akao (1997), o *Hoshin Kanri* proporciona um processo passo-a-passo para o planejamento, a execução e a revisão das mudanças através do trabalho participativo durante a determinação dos objetivos e estratégias e promove uma melhor comunicação entre os indivíduos.

3 DESDOBRAMENTO DO PLANO ANUAL

Este Capítulo apresenta o estudo desenvolvido neste trabalho. Inicialmente será apresentado o cenário onde está inserido o estudo, o seu método de pesquisa, seguido da sua aplicação prática e finalizado pela apresentação dos resultados encontrados.

3.1 CENÁRIO DO ESTUDO

Nesse item são apresentados os principais dados da empresa Gerdau S.A., onde é aplicado o estudo.

3.1.1 A Empresa

A empresa foco do presente trabalho é a Gerdau Riograndense, localizada na Avenida Borges de Medeiros, 650 – Sapucaia do Sul – RS, atuando no ramo siderurgia.

Atualmente, a Gerdau Riograndense é uma unidade autônoma, da Gerdau Aços Longos S.A., que é uma empresa de capital fechado e está voltada para a produção de aço para a construção civil, indústria e agropecuária, e controla outras oito usinas siderúrgicas no Brasil. Essa empresa é controlada pela *holding* Gerdau S.A.

A Gerdau Riograndense representa 9,1% da capacidade da Gerdau Aços Longos S.A., atingindo 450 mil toneladas/ano. A planta atualmente ocupa um terreno de 127 hectares, sendo 110.207 m² de área construída. Em 2006, a Riograndense foi responsável por 12% da receita líquida global de R\$ 3 bilhões que a Gerdau Aços Longos S.A. obteve e conta com 1.097 colaboradores (RELATÓRIO PNQ, 2007).

3.1.2 Histórico do Grupo Gerdau

O Grupo Gerdau, empresa siderúrgica internacional, começou a traçar sua trajetória de expansão há mais de um século. Iniciou suas atividades em 1901, em

Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com o nome de Companhia Fábrica de Pregos Ponta de Paris, que foi fundada por João Gerdau. Em 1969, o nome da Empresa foi alterado para Metalúrgica Gerdau S.A. A pequena fábrica se transformou em um conglomerado siderúrgico que há 106 anos participa ativamente do desenvolvimento da economia brasileira.

Possui mais de 200 unidades industriais e comerciais, além de quatro *joint ventures* e duas empresas coligadas, o que faz com que esteja presente no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Uruguai, no México, na República Dominicana, nos Estados Unidos, no Canadá, na Espanha, entre outros.

Em 1947, a Fábrica de Pregos Hugo Gerdau foi transformada em Sociedade Anônima, com registro na Bolsa de Valores de Porto Alegre. Logo no ano seguinte, a Gerdau adquire a Siderúrgica Riograndense S.A., uma produtora de aço também em Porto Alegre. Com esta aquisição em fevereiro de 1948, o Grupo Gerdau iniciou suas operações siderúrgicas, antecipando o modelo tecnológico de *mini-mill*, utilizando sucata como matéria-prima e baseado na estratégia de comercialização regional para garantir custos operacionais mais competitivos. O crescimento do mercado acabou impulsionando a instalação, em 1957, de uma segunda unidade da Riograndense, em Sapucaia do Sul, RS, consolidando a siderurgia como o negócio foco do Grupo.

O processo de internacionalização do Grupo iniciou em 1980 com a aquisição da Siderúrgica Laisa, no Uruguai, e continuou em 1989, com a aquisição da Gerdau Ameristeel Cambridge, no Canadá. Três anos mais tarde, a Gerdau assumiu o controle das empresas Indac e AZA, no Chile, as quais, logo em seguida, fundiram-se em uma nova organização denominada Gerdau AZA. Com o passar dos anos, a Gerdau ampliou sua participação no mercado internacional por meio de aquisições de unidades na Argentina e, principalmente, na América do Norte, com a Gerdau Ameristeel MRM Special Sections e a Ameristeel. Em outubro de 2002, a Gerdau uniu seus ativos na América do Norte, dando origem à Gerdau Ameristeel, segunda maior produtora de aços longos na América do Norte.

O Grupo Gerdau é uma organização siderúrgica de origem brasileira que ocupa o 14º lugar no ranking dos maiores produtores mundiais de aço, possui cerca de 32 mil colaboradores, com produção em 2006 de 15,6 milhões de toneladas e faturamento de R\$ 27,5 bilhões, 7,2% superior ao do exercício de 2005, conseqüência, basicamente, do maior volume de vendas no período. Deste valor, as

empresas no exterior e as exportações a partir do Brasil, juntas, representaram 62,6% do faturamento consolidado de 2006 (DRE, 2006).

3.1.3 Visão

A visão do Grupo Gerdau é “ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor”. Essa visão é compartilhada por todas as unidades.

3.1.4 Missão

Igualmente a missão do Grupo é difundida por todas as unidades, sendo esta: “o Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade”.

3.1.5 Valores

Os valores do Grupo Gerdau orientam todos os seus colaboradores em como se deve atuar em nome do Grupo Gerdau, são eles: “cliente satisfeito, segurança total no ambiente de trabalho; pessoas comprometidas e realizadas; qualidade em tudo que faz; empreendedorismo responsável; integridade, crescimento e rentabilidade”.

3.1.6 Produtos e Serviços

O aço Gerdau é utilizado em uma grande variedade de aplicações nos setores da construção civil, da indústria e da agropecuária. Está presente na estrutura de pontes, viadutos, rodovias, hidrelétricas, prédios e residências. Também integra a fabricação de máquinas agrícolas, estruturas metálicas, peças para a indústria automotiva, redes de transmissão de energia e telefonia, entre outros. E ainda participa diretamente do trabalho no campo com arames e acessórios para cercas.

Da ampla gama de produtos da Gerdau Aços Longos S.A., a Riograndense participa com a fabricação de tarugos de aço e dos produtos divididos nos seguintes mercados de atuação e apresentados na Figura 3:

- Construção civil: Vergalhões CA-50 e CA-60 e Arames Recozidos.
- Indústria: Barras redondas, quadradas e chatas, cantoneiras de abas iguais, perfil 'T' e fio-máquina.
- Pregos: Comuns, com e sem cabeça, de cabeça dupla, galvanizados, ardox, anelados, telheiros e grampos.
- Agropecuária: arames ovalados, farpados, para culturas aéreas, para fabricante de telas e galvanizados industriais.



Figura 3: Produtos Gerdau S.A.

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

3.1.7 Clientes

O Grupo Gerdau está estruturado em cinco operações siderúrgicas onde agrega importantes vantagens competitivas na área comercial. Seus negócios estão divididos a partir da linha de produtos e/ou da localização geográfica das unidades.

No Brasil as atividades siderúrgicas estão divididas em três operações distintas: Gerdau Aços Longos S.A., Gerdau Aços Especiais S.A. e Gerdau Açominas S.A.

A operação de negócio Longos Brasil faz da Gerdau a líder de mercado no fornecimento de aço para construção civil. Essa operação é responsável pela produção de vergalhões, barras, perfis, arames, pregos, telas, etc. Aproximadamente 86% das entregas da Gerdau Riograndense são para o mercado nacional, sendo direcionadas para atender preferencialmente a região Sul do Brasil (74% do Mercado Interno). Os outros 14% das entregas referem-se à exportação de produtos para países limítrofes, na sua maioria para a empresa coligada Sipar (RELATÓRIO PNQ, 2007).

Em Aços Especiais o foco está na fabricação de aços para a construção mecânica, ferramenta e inoxidáveis. Destina aproximadamente 80% do volume produzido para o setor automotivo (RELATÓRIO PNQ, 2007).

Na operação Açominas, que está situada na usina de Ouro Branco (MG), são produzidos tarugos, blocos, placas, perfis estruturais e fio-máquina. Destina a maior parte de sua produção para o mercado internacional, aproximadamente 80%, principalmente para a Ásia, a América do Norte e a Europa (RELATÓRIO PNQ, 2007).

3.1.8 Estrutura da Organização

A estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau é composta pelo Conselho de Administração (CA) e pela Diretoria, a qual é coordenada pelo Comitê Executivo Gerdau (CEG), com seus órgãos de apoio (Comitê de Estratégia e Comitês de Excelência), além do Conselho Fiscal.

Os integrantes do Conselho, entre outras atividades, respondem pela escolha da Diretoria e do Comitê Executivo. Assuntos com impacto expressivo nos negócios e no desempenho das operações estão sujeitos à sua apreciação, assim como investimentos acima de US\$ 5 milhões.

A gestão do Grupo Gerdau é de responsabilidade do CEG, que coordena e supervisiona as Operações de Negócios (ONs) para viabilizar as políticas definidas pelo CA. O Comitê é composto por dez integrantes, um presidente e nove vice-presidentes. Suas responsabilidades são divididas por Nos e Processos Funcionais

(PFs). Seus integrantes trabalham de forma colegiada, buscando uma maior sinergia entre as operações e, individualmente, com foco na gestão de cada negócio e nos PFs para maximizar seus resultados, isto está representado na figura 4.



Figura 4: Estrutura de Governança Corporativa

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

O Grupo Gerdau está estruturado em três companhias de capital aberto: a Gerdau S.A., a Metalúrgica Gerdau S.A., no Brasil, e a Gerdau Ameristeel Corporation, subsidiária na América do Norte. O Grupo está dividido em cinco operações siderúrgicas, definidas a partir da linha de produtos e/ou localização geográfica das unidades: Aços Longos (Brasil), Aços Especiais (Brasil), Gerdau Açominas (Brasil), América do Norte (Canadá e Estados Unidos) e América do Sul (Argentina, Chile, Uruguai, Colômbia, entre outros).

No desempenho de suas atribuições, o CEG conta com o apoio do Comitê de Estratégia e de Comitês de Excelência. O Comitê de Estratégia é composto por executivos que contribuem para alcançar níveis crescentes de desempenho operacional. O comitê analisa o panorama atual do Grupo e as oportunidades de crescimento, além de definir um foco de longo prazo para o negócio. Os Comitês de Excelência servem de apoio aos PFs, tendo como objetivos buscar as melhores práticas de gestão e estimular o intercâmbio de conhecimentos entre as unidades.

Os Processos Funcionais (PFs) abrangem Marketing e Vendas, Industrial, Logística e Transportes, Metálicos, Suprimentos, Planejamento Operacional, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Finanças e Relações com

Investidores, Contabilidade e Auditoria, Jurídico, Tecnologia de Gestão, Planejamento e Gestão da Estratégia, Informática, Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social, representados na Figura 5.



Figura 5: Estrutura dos Processos Funcionais

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Neste item será apresentado o método de pesquisa utilizado neste trabalho. Nele são descritas as classificações da pesquisa desenvolvida de maneira a alcançar os objetivos propostos.

Este trabalho é de natureza aplicada. A abordagem utilizada apresenta um caráter qualitativo, visando proporcionar ao pesquisador maior compreensão do problema a ser enfrentado (MALHOTRA, 2001). Essa abordagem apresenta adequação e utilidade no estudo das organizações, e oferece a possibilidade de maior compreensão de um fenômeno dentro do contexto em que este ocorre, tornando-se importante para pesquisas em ciências de caráter administrativo (GODOY, 1995). Segundo Neves (1996) a pesquisa qualitativa procura ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento, apresentando um foco, ampliando e

viabilizando a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo.

O presente trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa com objetivo descritivo. Uma pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas que compõem o processo, normalmente realizada através de levantamentos ou observações sistemáticas do processo selecionado (SANTOS, 2004).

Em relação ao tipo de tema pesquisado e em função do seu contexto, são utilizados os seguintes procedimentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica procura conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. Por outro lado, na pesquisa documental são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características (CERVO; BERVIAN, 2002).

O trabalho terá, enquanto unidade de análise, o Desdobramento Anual do Planejamento Estratégico da Gerdau Riograndense e visa atender aos objetivos propostos. No sentido de um melhor entendimento do processo de pesquisa, a Figura 6 apresenta, através de um fluxograma, uma seqüência lógica com as fases de desenvolvimento do estudo.

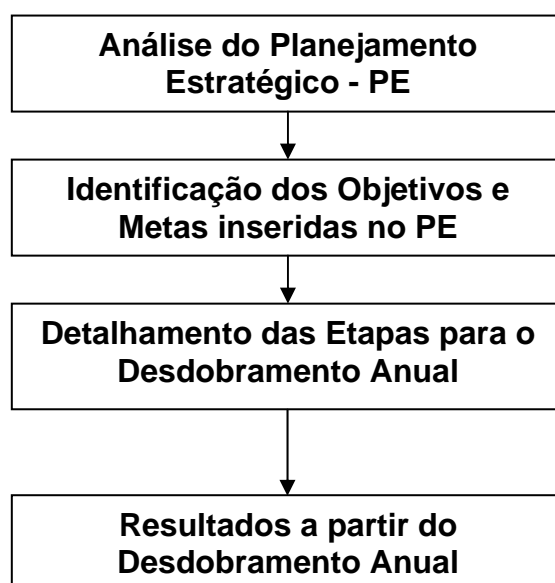


Figura 6: Fluxograma de atividades da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2007).

A seguir, encontra-se o detalhamento de cada uma destas atividades.

3.3 APLICAÇÃO PRÁTICA

Este capítulo apresenta a aplicação prática do trabalho, descrevendo o desdobramento anual do planejamento estratégico da Gerdau Riograndense.

3.3.1 Análise do Planejamento Estratégico

Para a realização da análise do planejamento estratégico torna-se necessário o entendimento de como ocorre a formulação das estratégias.

A formulação das estratégias do Grupo Gerdau baseia-se em seis pontos, quais sejam: (1) Análise do setor de atuação; (2) Macroambiente e mercados de atuação; (3) Análise do ambiente interno; (4) Definição e avaliação de estratégias; (5) Avaliação do modelo do negócio; e (6) Envolvimento das áreas da organização.

3.3.1.1 Análise do setor de atuação

A análise de cenários para apoiar a elaboração de um plano estratégico de longo prazo é conduzida desde o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico em 1997. Com o crescimento do Grupo Gerdau, diversificação de suas operações e expansão das atividades fora do Brasil, após um refinamento em 2004, essa análise passou a ser realizada para o Grupo Gerdau e para cada Operação de Negócio (ON), sendo padronizada para todas as operações.

Atualmente, com o mercado de aço globalizado e a grande concentração de *players* internacionais por meio de fusões e aquisições, essa análise ganhou âmbito global. As características do setor de atuação do Grupo Gerdau são avaliadas pelos principais executivos do grupo por meio de eventos de análise e construção de cenários, em que são discutidas informações sobre o ambiente siderúrgico global, tendências e incertezas dos setores de atuação.

São utilizadas, também, consultorias especializadas para coleta de informações sobre o mercado siderúrgico internacional e convidadas empresas e entidades relacionadas aos mercados e setores de atuação do grupo para

fornecimento de informações relevantes por meio de painéis. Os eventos são coordenados pela Área de Planejamento e Gestão da Estratégia (PGE), e contam com a presença de membros do CA, CEG e dos principais executivos das ONs, que atuam de modo participativo na construção dos cenários por meio de dinâmicas de trabalho em grupo.

A construção de cenários de modo integrado permite o alinhamento entre as premissas, projeções e riscos identificados pelas ONs, com a visão global do mercado analisada para o Grupo Gerdau, além disso, os executivos de diferentes ONs atuam em sinergia e compartilham informações das regiões comuns de atuação, contribuindo para a maior consistência dos cenários projetados.

3.3.1.2 Macroambiente e mercados de atuação

Paralelamente ao processo de construção dos cenários Siderúrgicos, são construídos os cenários Macroeconômicos Globais e de cada Mercado de Atuação. O processo de construção é idêntico ao descrito no marcador anterior, envolvendo os mesmo executivos e utilizando momentos distintos nas reuniões. A consultoria que apóia a execução dos trabalhos, neste caso, é especializada em economia.

Já focalizando a Operação de Aços Longos Brasil, onde está inserida a Riograndense, de maneira análoga à análise setorial, a análise do macroambiente e do mercado, de atuação nacional e internacional, é conduzida por meio de eventos com a coordenação do Comitê Longos Brasil (CLB) e a participação dos principais executivos da ON e dos Macroprocessos, apoiados pela Área Corporativa do PGE.

A análise de cenários é baseada nas Cinco Forças de Porter (clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e produtos substitutos), conduzida considerando as particularidades de cada segmento de atuação e família de produtos. Depois de construídos, os cenários são apresentados ao CEG para análise crítica e validação.

3.3.1.3 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno é focada na capacidade produtiva, nas competências do negócio e no histórico de desempenho.

Desde 2005, de forma inovadora, a capacidade produtiva é analisada com a contribuição dos Grupos de Trabalho dos Processos Horizontais, comitês formados pelos gestores das áreas de produção das usinas da ON, incluindo a Gerdau Riograndense, com a coordenação dos Diretores Executivos. Com uma agenda coordenada com as etapas do processo de planejamento estratégico, os grupos analisam de modo integrado as capacidades produtivas da operação e consolidam as principais informações relacionadas à: capacidade, produtividade, utilização, custos operacionais, disponibilidade de metálicos e preços de insumos e matérias-primas, permitindo a análise desses parâmetros em diferentes cenários projetados, com apoio da área de Planejamento Operacional e do Sistema *Phydias* (software otimizador das alocações de produção e entregas).

A análise dos ativos e competências que agregam valor ao negócio é conduzida proativamente a partir da identificação de quais fatores são necessários para promover o desenvolvimento organizacional de forma a gerar ou sustentar diferenciais competitivos, atendendo às Aspirações Estratégicas do Grupo Gerdau, apresentada na figura 7.



Figura 7: Aspirações Estratégicas

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

Na elaboração do Plano Estratégico Gerdau (PEG), as necessidades de gestão e desenvolvimento desses ativos são traduzidas por meio de objetivos estratégicos posicionados na perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento

do Mapa Estratégico do Grupo Gerdau, possibilitando seu desdobramento de forma adequada a todos os Mapas Estratégicos das ONs e PFs, integrando os esforços de desenvolvimento desses ativos.

Organizados nos pilares Ambiente de Trabalho, Competências e Tecnologia esses objetivos incluem: Desenvolver líderes, Desenvolver e Consolidar Competências Estratégicas, Disseminar a Visão e a Missão e Assegurar a Prática dos Valores da Empresa, Aperfeiçoar Continuamente a Tecnologia de Gestão, Manter Atualizada as Tecnologias Industriais e Siderúrgicas e Adequar a Tecnologia de Informação às Necessidades do Negócio.

O Comitê de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) contribui para a análise com as informações como competências e capacidades de líderes e potenciais da organização, auxiliando a identificação de possibilidades e lacunas para suportar as estratégias de crescimento do Grupo Gerdau.

Informações sobre o desempenho histórico relacionado aos principais indicadores estratégicos considerando todos os Macroprocessos são consolidadas com apoio da área PGE e também consideradas na análise do ambiente interno

3.3.1.4 Definição e avaliação de estratégias

O Planejamento Estratégico é conduzido como um processo desde 1997, integrando todos os níveis decisórios do Grupo Gerdau em ciclos anuais, com ações concentradas ao longo do segundo semestre. As etapas desse processo são conduzidas de acordo com um cronograma de atividades aprovado pelo CEG, cujo conteúdo e inter-relação são refinados a cada ciclo com base na percepção e avaliação dos participantes do ciclo anterior coletada a cada etapa, nos debates do Comitê Gerdau *Business System (GBS)* PGE e nos demais mecanismos de aprendizagem desse Macroprocesso. Estas etapas encontram-se representadas na Figura 8 e descritas a seguir.

No nível corporativo, os membros do CA revisam a Missão, Visão e valores do Grupo Gerdau e emitem Diretrizes Estratégicas quantitativas e qualitativas que deve ser consideradas na definição das estratégias pelo CEG. Este, com apoio do Comitê de Estratégia, define as estratégias corporativas com base nos cenários construídos, nas diretrizes recebidas do CA e em outras informações de apoio à

decisão. É então revisado o PEG, com alcance de dez anos para posterior aprovação por parte do CA. Os Objetivos Estratégicos são explicitados por meio do Mapa Estratégico Corporativo. Para direcionar as ações de abrangência corporativa é definido um Plano de Execução (PEX) contendo os projetos e planos de ação essenciais para o desenvolvimento organizacional com alcance de três anos. Também são definidas as Metas e Expectativas de Desempenho e os Direcionadores Estratégicos para todas as Operações de Negócio e Processos Funcionais.

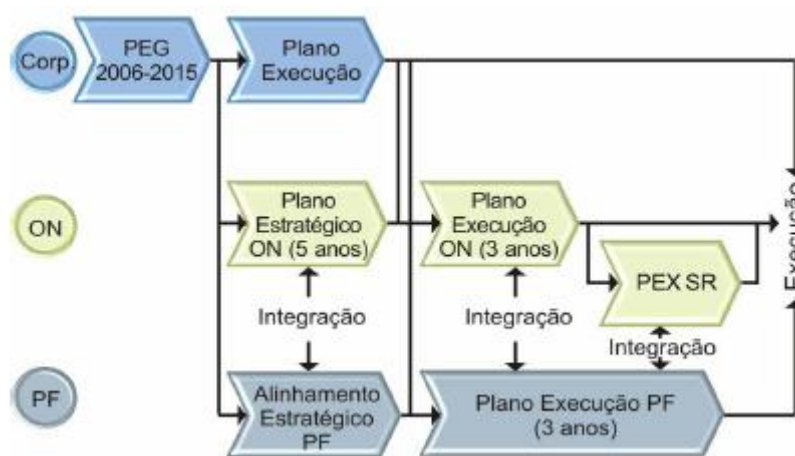


Figura 8: Etapas de formulação e planejamento das Estratégias

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

Já nas Operações de Negócio, no caso, a ON de Aços Longos Brasil, o CLB define as estratégias da operação com base nos cenários construídos e nas diretrizes recebidas do CEG. Com apoio de uma Análise *SWOT* e uma Matriz de Escolhas é revisado o Plano Estratégico da ON, sendo explicitado seus objetivos por meio do Mapa Estratégico da Operação. Após a aprovação do Plano Estratégico pelo CEG, é definido o PEX. Este último tem alcance de três anos e Plano de Investimentos, Metas e Projetos Estratégicos essenciais para o desenvolvimento organizacional e consecução das estratégias corporativas, das ONs e dos PFs. Objetivos e metas são posteriormente desdobrados para todas as unidades industriais.

Como inovação, os PFs foram inseridos de forma destacada no processo de planejamento estratégico a partir de 2004. Eles não elaboram Planos Estratégicos próprios: por definição, devem apoiar a consecução do PEG e dos Planos Estratégicos das ONs, participando da sua elaboração para entender as

necessidades e contribuir na definição das estratégias. Todos os PFs definem seus objetivos considerando as diretrizes estratégicas recebidas do CEG, que aprova os objetivos, indicadores e metas. Após a aprovação é definido o PEX de cada PF, com alcance de três anos contendo os projetos e planos de ação essenciais para o desenvolvimento organizacional, adequação dos macroprocessos para apoiar a consecução das estratégias operacionais. Objetivos e metas são desdobradas para todas as áreas de apoio ligadas às unidades industriais e regionais.

3.3.1.5 Avaliação do modelo de negócio

O modelo de negócio é avaliado pelo CEG e pelos Comitês das Operações de Negócio – no caso de Longos Brasil, pelo CLB – a partir de simulações em que são projetados os principais resultados financeiros, consolidado por meio do sistema VEP (Vendas, Estoque e Produção), a partir de parâmetros e dados consolidados no planejamento estratégico, incluindo informações sobre projeções de investimentos em ampliação da capacidade produtiva, fusões e aquisições.

Com base nos resultados dessas simulações e em parâmetros financeiros projetados para o mercado, é avaliado o fluxo de caixa para os próximos dez anos e avaliada a capacidade do modelo em agregar valor para o negócio e assegurar a sustentabilidade no longo prazo, sendo conduzidos os ajustes necessários e consolidadas as expectativas e metas para os indicadores das ONs e PFs.

3.3.1.6 Envolvimento das áreas da organização

Os principais executivos e líderes do Grupo Gerdau são envolvidos no processo de planejamento estratégico. A participação dos diferentes times de trabalho e funções são planejadas pelo PGE e aprovadas pelo CEG durante a definição da agenda de atividades para cada ciclo.

No ciclo 2007, as etapas de análise e construção dos cenários tiveram a participação de 200 executivos do Grupo Gerdau e com a participação dos membros do CA (representantes dos Acionistas). Em cada ON, Macroprocesso e Unidade Industrial são mobilizados os respectivos comitês e times de liderança para contribuir com a formulação das estratégias. As demais partes interessadas são

consultadas em pesquisas e trabalhos de consultorias que servem como apoio na formulação da estratégia.

3.3.2 Identificação dos Objetivos e Metas do Planejamento Estratégico

Para a realização da identificação dos objetivos e metas do planejamento estratégico torna-se necessário o entendimento de como ocorre a implementação das estratégias.

A implementação das estratégias do Grupo Gerdau segue um ponto fundamental: Indicadores, metas e planos de ação.

Durante o ciclo do PEG, existem momentos de análise crítica utilizados para ajustar o processo de trabalho em função dos desdobramentos existentes e necessidade de análise complementar para apoiar a tomada de decisão.

Em todas as etapas, as trocas de informação entre os líderes envolvidos, a divulgação dos produtos do processo PGE e o acesso e monitoramento da agenda de eventos e atividades são facilitados por meio de um Portal de Planejamento Estratégico na Intranet, disponibilizado a partir de um refinamento conduzido em 2006 para auxiliar a coordenação e facilitar o processo de comunicação em função da quantidade de pessoas envolvidas.

A utilização de indicadores de desempenho para monitorar estratégias de mercado passou a ser utilizada com a introdução das células de negócio em 1998. Desde 2003, os indicadores estratégicos são definidos utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

Após refinamento em 2004, os indicadores passaram a ser definidos a partir de Mapas Estratégicos validados durante a etapa de formulação das estratégias nos diferentes níveis organizacionais, por meio de análises verticais (CLB e Time de Operação Sul) e horizontais (Grupos de Trabalho de Processos Funcionais), conforme indicado na Figura 9 e descritos a seguir.

Os indicadores são inicialmente selecionados pelo CEG, com metas detalhadas para cinco anos e compatíveis com os objetivos estabelecidos no PEG. Para as metas corporativas são definidos grupos de trabalho para a elaboração de programas e projetos que integrarão o PEX do Grupo Gerdau. A partir das metas

corporativas, o CEG indica aos líderes das ONs e PFs os indicadores que devem ser utilizados e suas expectativas de metas para os próximos três anos.

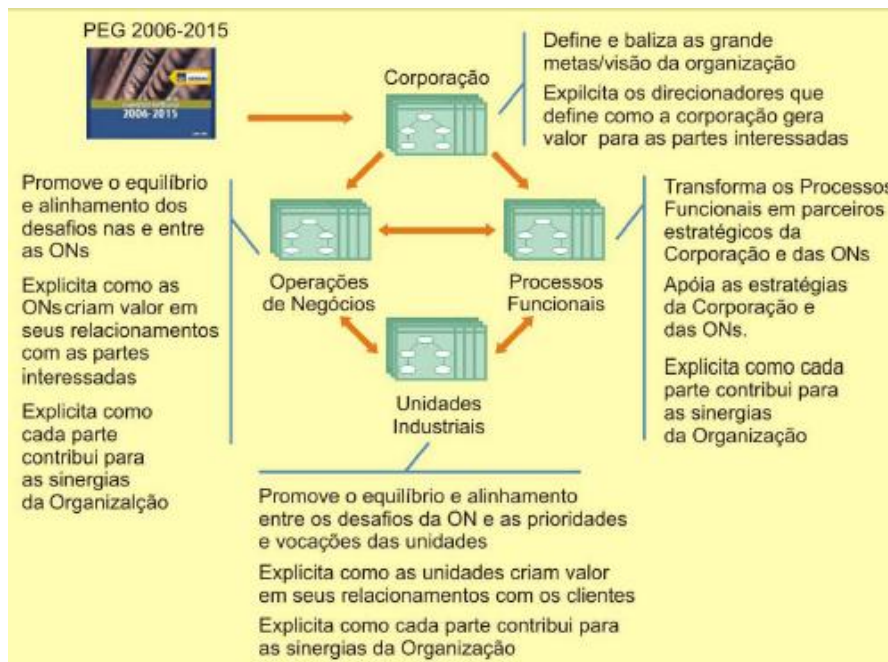


Figura 9: Desdobramento de indicadores, metas e planos

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

As metas para o primeiro ano que estão associadas aos programas corporativos, projetos de investimentos e planos de ação são mais uma vez refinadas e validadas após o planejamento das atividades e avaliações das expectativas de fluxo de caixa, retorno financeiro e retorno em desempenho operacional, a partir dos projetos planejados.

Adotada desde 2004, a prática inovadora Ganho Anualizado Potencial (GAP), é a quantificação das oportunidades de ganhos financeiros possíveis na operação industrial, decorrentes da comparação da performance atual de indicadores operacionais do processo frente a valores de benchmark. A prática GAP, hoje difundida em todo Grupo Gerdau, foi inspirada no projeto Diagnóstico do Desempenho Operacional (DDO), criado na Gerdau Riograndense em 2003. O GAP é baseado em indicadores físicos de performance que influenciam de maneira importantes os custos variáveis e fixos do processo. Nos Grupos de Trabalho dos Processos Horizontais são definidos de modo integrado entre as células de produção das diferentes unidades: a base de desempenho, calculada a partir da

média dos últimos nove meses e o *benchmark*, definido como o melhor desempenho entre três opções:

- Referencial histórico: melhor valor dos últimos 18 meses;
- Melhor valor atual de performance: considerando todas as unidades Gerdau (processos similares, equipamentos e produtos);
- *Benchmark* internacional: melhor valor médio de performance obtido por uma empresa de Classe Mundial, cujo processo seja similar ao processo em questão.

O ganho anual em dólar é projetado e desdobrado em metas mensais. Projetos de melhoria são definidos por equipes das áreas envolvidas para cada componente do GAP. O acompanhamento dos projetos é realizado mensalmente, com base no desempenho atualizado, direcionando ao patamar de desempenho de classe mundial, já atingido por diferentes áreas de produção no Grupo Gerdau, incluindo o *Power-off* da Aciaria da Gerdau Riograndense.

3.3.3 Etapas do Desdobramento Anual da Gerdau Riograndense

O desdobramento anual da Gerdau Riograndense ocorre em três etapas: recebimento de diretrizes da corporação; análise SWOT da Unidade; e, plano de execução da Unidade. Estas etapas são sempre as mesmas, porém as informações de entrada e de saída de cada uma delas são dependentes dos cenários vivenciados no ano do desdobramento.

O presente trabalho enfoca o cenário estratégico relativo ao ano fiscal de 2007.

3.3.3.1 Recebimento de diretrizes da Corporação

Devido a necessidade de estruturação, a evolução do tempo e as mudanças exigidas pelo mercado, pode-se observar a necessidade da adoção do planejamento estratégico pela empresa. O Grupo Gerdau precisava adequar-se as situações internas e externas que vinham ocorrendo e gerando tais mudanças e necessidades, era necessário ordenar as idéias existentes.

Para assegurar a consistência das informações utilizadas na análise do modelo de negócio realizado pelo CEG e pelo CA, é realizada pela área de Análise da Competitividade para cada negócio de Longos Brasil. A verificação da demanda planejada, realizada por meio dos Grupos de Trabalho dos Processos Horizontais, onde é determinada a capacidade de produção para cada célula produtiva, com base em características de equipamentos, energia, composição das turmas e paradas de manutenção. A partir dessa capacidade é estimado o custo de produção, com base em algoritmo consensado entre Usinas. Esses dados são consolidados pela área de Planejamento Operacional que, com base nas demandas planejadas e em parâmetros fornecidos pelos processos de Logística, Metálicos, Marketing e Industrial conduz diferentes simulações verificando os cenários projetados para situações diferenciadas de risco e favorabilidade, com apoio do Sistema *Phydias*.

As ONs e PFs analisam as metas propostas com base em seu conhecimento em relação à concorrência, desempenho histórico, benchmarks, e prioridades, envolvendo as células e áreas das unidades industriais. Essas áreas definem a possibilidade de atingimento das metas e em função delas são definidas propostas de projetos e investimentos que irão compor o PEX das Unidades. A partir disso, Simulações são realizadas com apoio dos sistemas VEP e *Phydias* e projeções de melhoria são analisadas de maneira horizontal por comitês, tais como os Comitês de Aciarias, Laminações, Trefilas e Pregos, Comitê do Meio Ambiente, Células de Negócio, Comitê de Desenvolvimento de Pessoas, entre outros e por meio de análises e projeções verticais com os Times de Operação Regionais para assegurar a consistência entre projetos e metas. Os projetos de investimentos são priorizados de acordo com os direcionamentos estratégicos e gerenciados por meio do Sistema de Investimentos (SIN).

Por meio de reuniões dos Comitês (CEG, CLB, Comitês dos Macroprocessos, Time de Operação Longos Brasil – TOLB e Time de Operação Sul) são alinhadas as expectativas e viabilidades das metas financeiras e não financeiras e validadas as metas, programas, projetos e investimentos para os próximos três anos nos diferentes níveis organizacionais.

As estratégias corporativas definidas com base nos cenários construídos, através das ONs e dos PFs, com base nas diretrizes recebidas do CA e em outras informações de apoio à decisão são repassadas às unidades para análise e consenso.

3.3.3.2 Análise SWOT da Gerdau Riograndense

Cada Unidade Industrial, como no caso, a Gerdau Riograndense por meio do Time de Operação Sul, com base nas diretrizes recebidas, conduz um desdobramento da análise de SWOT de Longos Brasil focalizada em seus cenários e revisa, de maneira coordenada com o processo desenvolvido na ON, seu Mapa Estratégico incluindo Indicadores e Metas, Plano de Investimentos e PEX, com alcance de três anos. Todos os indicadores, metas e planos são aprovados e monitorados pelo CLB.

Cada unidade tem um conjunto de indicadores estratégicos balanceados pelas perspectivas do negócio, cobrindo as competências requeridas pela estratégia do negócio. Além disso, os processos críticos têm suas práticas descritas no GBS e são periodicamente avaliados face às melhores práticas internas e externas.

Na Figura 10 é apresentado o Mapa Estratégico da Gerdau Riograndense, que resume as principais estratégias e objetivos da Riograndense para os próximos três anos. Os objetivos contornados indicam as prioridades definidas para o primeiro ano.

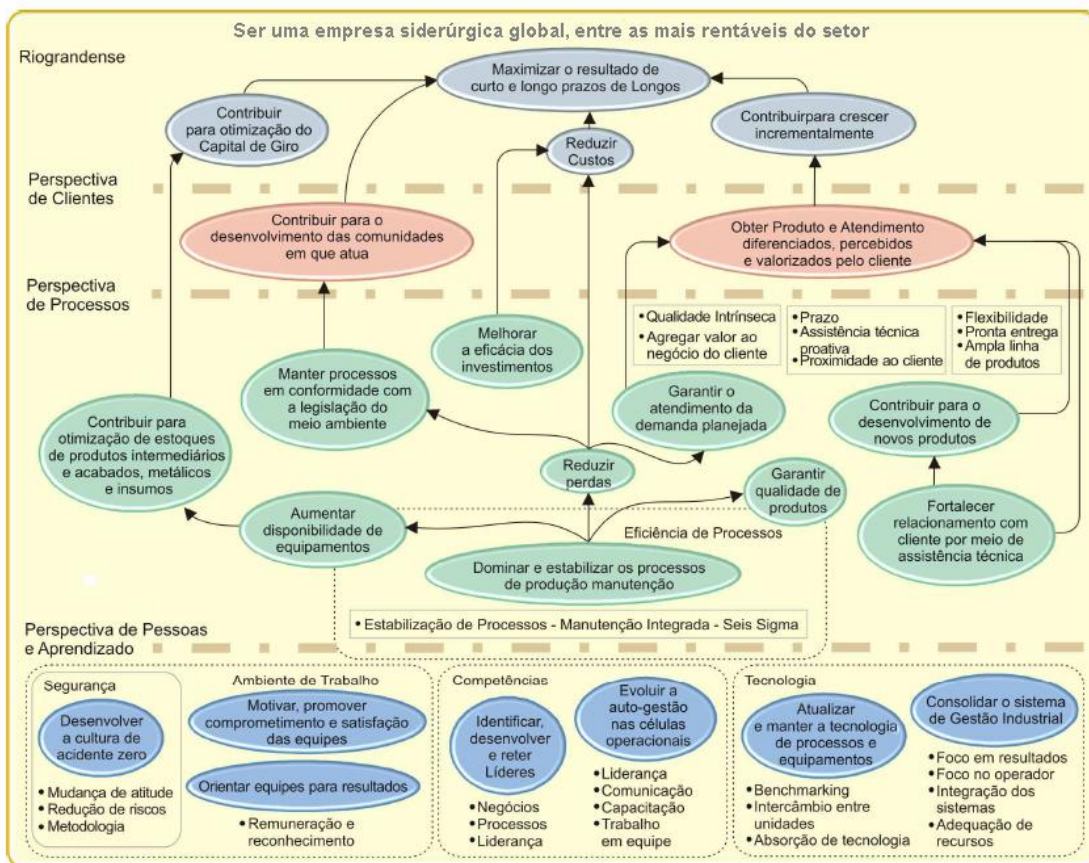


Figura 10: Mapa Estratégico da Gerdau Riograndense
 Fonte: Grupo Gerdau (2007).

Para ilustrar, o Quadro 1 apresenta os indicadores do Mapa Estratégico e respectivas metas para o ano vigente e os próximos dois anos. Neste conjunto estão incluídos os indicadores associados aos projetos estratégicos, criados para atender os objetivos estratégicos e os indicadores do Diretor Executivo (DE), que possuem metas especialmente acertadas entre o Diretor Executivo da Riograndense e os comitês fechadores.

Objetivo Estratégico		Indicador	Projeto Estratégico	unidade
Financeira	Maximizar Resultados de Curto e Longo Prazos de Longos	Lucro operacional líquido	Reduzir custos	USD/t
		ROIC		%
	Contribuir para crescer incrementalmente	Geração de caixa operacional	Implantação de investimentos	USD/t
		Entregas Totais		t milhão
	Reduzir Custos	Produtividade		t/h.a
Custo vendas total		Reduzir custos	R\$/t	
Contribuir para otimização do Capital de Giro	Overhead		mil R\$/mês	
Clientes e Comunidade	Obter Produto e Atendimento com Qualidade Diferenciada, Percebida e Valorizada pelo Cliente	Dias de capital de giro		dias
		Reclamações de Clientes	Qualidade do Produto	qtd
	Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua	Alcance Social	Aumentar alcance dos projetos sociais	mil pessoas
Processos	Contribuir para a Otimização de Estoques de Produtos Intermediários e Acabados, Metálicos e Insumos	Dias de estoque de Produtos Acabados	Reduzir custos	dias
		Alcance de metas fortes		%
		GAP		mil USD
	Dominar e Estabilizar os Processos Produtivos e de Manutenção	Perdas metálicas		kg/t
		Reduzir Perdas		
	Garantir a Qualidade dos Produtos	Produção não conforme	Qualidade do Produto	kg/t
		Aumentar a disponibilidade dos equipamentos	Interrupção de manutenção	Reduzir custos
	Garantir o Atendimento a Demanda Planejada	Atendimento de OPs	Melhorar atendimento de ordens no dia	%
		ATP		%
	Melhorar a Eficácia dos Investimentos	Desvio no prazo de encerramento	Implantação de investimentos	%
		Desvio no orçamento		%
	Manter Processos em Conformidade com a Legislação do Meio Ambiente	API - Avaliação de performance		%
		Índice de Conformidade Ambiental	Implantação da CARS	%
Fortalecer o relacionamento com cliente por meio de assistência técnica	Satisfação cliente AT	Evolução da Assistência Técnica	nota	
Contribuir para o desenvolvimento de novos produtos	Itens novos cadastrados	Arames galvanizados camada dupla	qtd	
Pessoas e Aprendizado	Desenvolver a Cultura Acidente Zero	Acidentes CPT Total	Reduzir taxa de frequência e gravidade de acidentes	qtd
		Taxa de frequência		índice
		Taxa de gravidade		índice
	Evoluir com a Autogestão nas Células Operacionais	Nível de atendimento da matriz de operativos	Implantar Multifunção e Certificação	%
		Nível de atendimento ao perfil administrativos e operativos		%
		Nível de desenvolvimento autogestão		%
	Identificar, Desenvolver e Reter Líderes	Atendimento ao perfil de competências (lideranças)	Formar técnicos e líderes de classe mundial	%
		Nível de atendimento da matriz de facilitadores		%
	Atualizar e manter a tecnologia de processos e equipamentos	Cumprimento do plano de investimentos	Implantação de investimentos	%
	Consolidar o Sistema de Gestão Industrial	Pontuação self-assessment do GBS	Candidatura ao PNQ	%
Orientar equipes para resultados	% de atendimento ao Metas	Incentivo ao GFO	%	
Comunicar, Motivar, Promover Compr. e Satis. das Equipes	Favorabilidade	Elevar satisfação das equipes	%	

Quadro 1: Indicadores do Mapa Estratégico, projetos estratégico e metas

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

O sistema de indicadores é aplicado na Riograndense desde 1990, quando foram implantados os métodos de gerenciamento por diretrizes e resultados nas áreas de Produção, tendo sido identificados itens de controle para os principais processos organizacionais, de modo alinhado ao método de planejamento estratégico utilizado na época.

Esses indicadores são acompanhados de modo diferenciado pelo DE por meio de reuniões com os gestores envolvidos e geralmente estão vinculados ao Planejamento e Avaliação de Desempenho (PAD) dos executivos da Unidade como metas individuais.

Para apoiar o monitoramento e análise desse conjunto de resultados, mensalmente, por meio do *Book* do DE são consolidados os resultados desses indicadores e itens de controle associados (direcionadores desdobrados nas diferentes áreas).

3.3.3.3 Plano de Execução da Gerdau Riograndense

O Plano de Execução (PEX) baseia-se em seis pontos, quais sejam: (1) Desdobramento das metas; (2) Desdobramento dos planos de ação; (3) Alocação de recursos; (4) Comunicação de estratégias, metas e planos; (5) Monitoramento dos planos de ação; e (6) Acompanhamento e revisão das estratégias.

a) Desdobramento das metas

Na Gerdau Riograndense, as metas estabelecidas para os indicadores do Mapa Estratégico (primeiro nível) são desdobradas da seguinte forma:

Em um **segundo nível** são estabelecidos os indicadores e metas das áreas de produção, de apoio e das células de negócios, estabelecidos pelos gestores em conjunto com suas equipes e validados pelo Time de Operação Sul e pelos Processos Funcionais aos quais estão vinculados. Este nível possui indicadores de diferentes naturezas: desdobrado dos indicadores do Mapa Estratégico, os relacionados ao desempenho operacional, às ações de melhoria e de rotina e aos planos de ação coordenados pelos Comitês Técnicos e Processos Horizontais. Também existem conjuntos de indicadores ligados ao Sistema de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente disseminados entre as diferentes áreas, criados

especificamente para acompanhar o desempenho desses grupos de trabalho ou programas permanentes de gestão.

Em um **terceiro nível** são definidos indicadores e metas nas células operacionais, com um grau maior de participação dos colaboradores e liderança das células. Esse nível é ligado ao controle dos processos, aos programas de remuneração por desempenho e as metas dessas células e pessoas. Sua consistência é assegurada pelos gestores. Metas de remuneração são definidas em conjunto no Time de Operação Sul, assegurando que o nível de desempenho requerido das diferentes áreas seja baseado em níveis adequados de serviço e qualidade entre clientes e fornecedores internos.

b) Desdobramento dos planos de ação

Focalizando a Gerdau Riograndense, desde 1996 os projetos eram integrados no Plano de Longo Prazo (PLP) com forte visão vertical. Atualmente os projetos são consolidados no PEX, com abrangência vertical e horizontal, cujo desdobramento é realizado por responsáveis e equipes designadas, com a análise e validação do Time de Operação Sul e de outros Comitês conforme a natureza e escopo do projeto e a possibilidade de sinergia com outras unidades e áreas, tais como Processos Horizontais, Comitê do Meio Ambiente, Células de Negócio, Comitê de Desenvolvimento de Pessoas.

A priorização de projetos para o primeiro ano e desdobramento e detalhamento dos subprojetos é realizado com base na análise *SWOT* e nos direcionadores recebidos do CLB e dos Comitês dos Processos Funcionais. A elaboração do PEX da Gerdau Riograndense é responsabilidade do Time de Operação Sul e sua aprovação é realizada junto ao CLB e ao CEG.

A principal ferramenta de apoio é o GMR – Gestão da Melhoria e Rotina, inovação desenvolvida pelo Grupo Gerdau utilizada desde 2005 como sistema integrado para desdobramento e gestão dos projetos e indicadores. Estão entre as funcionalidades do GMR:

- Detalhamento e acompanhamento dos projetos e subprojetos (com apoio de cronogramas de trabalho, formulários de *5W1H* e detalhamento das equipes de trabalho);

- Cadastro de indicadores e benchmarks vinculados aos objetivos estratégicos, projetos e subprojetos;
- Tratamento dos desvios do plano de ação nos projetos e subprojetos, por meio de Relatório 3 Gerações;
- Tratamento dos desvios dos indicadores, por meio de Fato-Causa-Ação (FCA);
- Registro de atas de reuniões e pendências; e
- Acompanhamento integrado das pendências e envio automático de mensagens de alerta para os responsáveis.

Os investimentos seguem um processo de análise diferenciado, pois geralmente estão relacionados à aquisição e modernização de ativos (infraestrutura) que representam investimentos significativos, prazos de implementação mais longos e, portanto, maiores riscos. As áreas de Engenharia e Tecnologia de Informação conduzem o detalhamento de tais investimentos conforme os padrões do GBS de Engenharia e do GBS de TI, baseado no método PMI e apoiados pelos sistemas informatizados SIN (Sistema de Investimentos) e EPM (*Enterprise Project Management*).

Análises detalhadas são conduzidas por equipes de trabalho designadas por meio de Estudos Técnicos, que são analisados e aprovados de maneira integrada no Time de Operação Sul, CLB e no CEG, conforme valores envolvidos.

c) Alocação de recursos

No detalhamento dos projetos, os coordenadores designados apóiam o Time de Operação Sul na definição dos recursos necessários, na forma de recursos financeiros e de pessoal. A ratificação dos recursos pelo CEG e pelo CLB se dá no momento de consolidação e análise de adequação dos planos de ação ao VEP e ao ROIC (*Return on Invested Capital*) calculado, conforme cronograma de planejamento estratégico estabelecido. Processo semelhante ocorre nos fóruns ligados aos projetos do PEX do Grupo Gerdau e dos PFs e seus comitês fechadores.

Para os projetos de investimento de grande porte, os recursos são aprovados pelo CLB e pelo CEG, pois se tratam de investimentos em ativos da empresa definidos conforme estratégias corporativas. Sua disponibilização é

baseada em análises de retorno financeiro e de fluxo de caixa associados. Investimentos de menor porte são aprovados pela própria Riograndense, por meio de Verbas de Investimentos disponibilizadas pela Operação Longos Brasil para a Unidade.

d) Comunicação de estratégias, metas e planos

As estratégias, metas e planos de ação são comunicadas às partes interessadas através de diferentes canais.

Para os **acionistas**, o processo é corporativo e conduzido pela área de Relacionamento com Investidores, seguindo normas regulatórias específicas do mercado de capitais. Todas as divulgações são aprovadas por um Comitê de Divulgação e seguem os padrões do Sistema de Governança Corporativa.

Os **clientes** são comunicados por meio das reuniões dos gestores das Organizações de Vendas com os cliente e canais de vendas. Eventos realizados para a promoção dos produtos e valorização da marca também são utilizados para divulgação das estratégias.

Para os **colaboradores**, a comunicação é realizada através do Encontro com o Diretor. As estratégias e os planos são comunicados diretamente pelo DE da Gerdau Riograndense e os gestores das áreas contribuem com sua disseminação. Além das reuniões do Time de Operação Sul, fatos relevantes comunicados pelo CEG e o TOLB são divulgados por meio da Pauta Executiva, desde o DE até o último nível operacional, sendo que a informação deve ser comunicada pessoalmente de liderança para liderado assegurando-se seu entendimento.

Além disso, para o público interno, todos os produtos do processo de planejamento estratégico (PEG, PEX, Mapa Estratégico, projetos e planos de ação, indicadores e metas) são mantidos atualizados e acessíveis a todo pessoal envolvido nas ações por meio dos sistemas informatizados: Portal da Estratégia, Sistema de Informações Gerenciais (SIG), SIN, EPM e GMR.

Fornecedores e Prestadores de Serviço são informados por meio das reuniões periódicas mantidas com fornecedores de insumos críticos, de visitas de compradores regionais para fornecedores metálicos e de reuniões mensais entre coordenadores de contrato e prestadores de serviço interno e com as transportadoras.

A **comunidade** participa de reuniões com coordenadores de projetos do Comitê do Instituto Gerdau da Riograndense.

e) Monitoramento dos planos de ação

O monitoramento da implantação dos planos de ação é realizado pelo mesmo fórum onde os planos foram definidos e nos fóruns integradores, com base na evolução dos cronogramas de trabalho (realizado x planejado) e resultado dos indicadores estratégicos vinculados aos projetos em relação às metas definidas.

O PEX do Grupo Gerdau é acompanhado na reunião do CEG e o PEX da ON de Longos Brasil nas reuniões mensais do CLB. As informações sobre evolução das ações são cadastradas no Portal da Estratégia na Intranet e consolidadas com apoio da área de Planejamento e Gestão da Estratégia.

Os programas incluídos no PEX dos Processos Funcionais são acompanhados pelos *Process Owners* nas reuniões periódicas dos Comitês dos Macroprocessos, dos quais destaca-se o Comitê Industrial Gerdau (CIG), que influencia diretamente a evolução das unidades industriais como a Riograndense. Projetos específicos são acompanhados diretamente pelos coordenadores e equipes designadas com apoio do sistema GMR. As ações estritamente ligadas às áreas de produção também são monitoradas nas reuniões dos Processos Horizontais.

Os planos de ação específicos da Gerdau Riograndense são monitorados pelos coordenadores responsáveis e nas reuniões mensais do Time de Operação Sul, com apoio do GMR.

Em todos os níveis, a evolução dos projetos de investimentos é monitorada pelos coordenadores designados, pelas reuniões da área de Engenharia e Tecnologia de Informação e pelo time fechador envolvido, com apoio das metodologias de gestão de empreendimentos baseadas no PMI e nos Sistemas de Informação SIN e EPM.

f) Acompanhamento e revisão das estratégias

As informações relacionadas aos ambientes externos são coletadas e disponibilizadas através de algumas práticas, são elas:

- O processo Gestão de Informações do Negócio, padronizado pelo GBS PGE, tem por objetivo fornecer as informações relevantes para apoiar as etapas de planejamento e implantação dos programas e projetos definidos. A ferramenta de destaque é o informativo semanal para o Monitoramento Estratégico, emitido desde 2004 para os diretores e os colaboradores-chave de todas as operações, com informações relevantes do mercado siderúrgico, incluindo movimento dos principais *players*, preços internacionais e um boletim sobre fornecedores de insumos;
- O Comitê de Estratégia, estabelecido em 2002, analisa em suas reuniões os riscos e as oportunidades dos negócios do Grupo Gerdau como um todo frente ao macro ambiente e suas tendências e pode definir a formação de Grupos de Estudo para analisar cenários específicos e tecer recomendações sobre questões emergentes para subsidiar a tomada de decisão sobre necessidades de ajustes nas estratégias definidas;
- A análise de Cenários Institucionais e Políticos (CIP) é um instrumento de comunicação interna comandado pelo ICC – Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa, com o objetivo de fornecer, aos diretores do Grupo Gerdau no Brasil, uma visão rápida sobre a movimentação da política no país. As informações são coletadas por uma consultoria especializada e enviada toda segunda-feira contendo a agenda política da semana corrente.
- Um *clipping* de notícias contribui para o monitoramento de cenários e movimentações no ambiente de negócios. Todas as matérias sobre o Grupo Gerdau, assim como notícias importantes sobre o mercado siderúrgico, a concorrência, o cenário econômico e político, são acompanhadas e encaminhadas por e-mail a todas as funções pertinentes conforme seu perfil de interesse.
- O TOLB avalia mensalmente o comportamento do mercado e o nível de atendimento prestado por Longos Brasil. Definições de curto e médio prazo são consensadas e encaminhadas aos executivos de modo a melhorar o posicionamento frente ao mercado. Destaca-se nessa avaliação as revisões dos Planos Trimestrais de Vendas e Planos Trimestrais de Produção, com o objetivo de otimizar o atendimento ao mercado e os resultados da Operação de Longos Brasil.

As informações relevantes associadas aos ambientes internos são trazidas aos fóruns de acompanhamento da estratégia por meio dos representantes dos Macroprocessos que participam das reuniões do TOLB, CLB e CEG. Essas informações são subsidiadas por dados e fatos coletados por meio dos indicadores de desempenho estabelecidos.

Necessidades de ajuste podem ser identificadas a qualquer momento pelos fóruns de acompanhamento. Adicionalmente, desde 1987, semestralmente é realizada uma Reunião de *Check* por Operação de Negócio, dedicada exclusivamente para analisar a consistência das estratégias em relação à evolução dos planos, resultados e cenários e definir os ajustes necessários. Nessa reunião são analisados:

- Evolução do cenário real em relação ao cenário projetado e premissas adotadas, considerando questões macroeconômicas, ligadas ao mercado siderúrgico e especificamente ao mercado da operação;
- Desempenho geral da ON, fatos relevantes relacionados aos ambientes interno e externo, o demonstrativo de resultados (DRE) e o Mapa Estratégico sinalizado, com indicação da situação e tendência de consecução dos objetivos;
- Situação detalhada dos indicadores e projetos (planejado x realizado), incluindo objetivos estratégicos, indicadores e metas, andamentos do cronograma de projetos e investimentos.

Os ajustes definidos nas reuniões de acompanhamento da estratégia são trazidos pelo Diretor Executivo da Riograndense e discutidos nas reuniões do Time de Operação Sul para promover o alinhamento das metas e projetos da unidade. O mesmo ocorre para as áreas vinculadas matricialmente aos Processos Funcionais por meio dos respectivos *Process Owner*.

3.4 RESULTADOS A PARTIR DO DESDOBRAMENTO ANUAL

Dos projetos e subprojetos escolhidos com base na análise *SWOT* e nos direcionadores recebidos do CLB e dos Comitês dos Processos Funcionais, a

Gerdau Riograndense elaborou seu PEX, com os resultados acompanhados pelo Time de Operação Sul e aprovado junto ao CLB e ao CEG.

Este item tem por objetivo apresentar os projetos do PEX da Gerdau Riograndense e seus resultados ao longo do tempo.

Os Objetivos Estratégicos, definidos com base no Mapa Estratégico para fazerem parte do PEX, são repassados à Unidade que cria projetos únicos para atender as necessidades para o próximo ano.

Para um melhor entendimento, a apresentação dos resultados será dividida pelas perspectivas do Mapa Estratégico ligadas aos Objetivos Estratégicos, apresentados pela Quadro 2, quais sejam: perspectiva financeira; perspectiva de clientes; perspectiva de processos; e, perspectiva de pessoas e aprendizado.

1 Financeira	
	Contribuir para a Otimização do Capital de Giro
	Contribuir para Crescer Incrementalmente
	Maximizar Resultados de Curto e Longo Prazos de Longos
+	Reduzir Custos
3 Cliente	
+	Contribuir para o Desenvolvimento das Comunidades em que Atua
	Obter Produto e Atendimento Diferenciados, Percebidos e Valorizados pelo Cliente
5 Processos	
+	Aumentar a Disponibilidade dos Equipamentos
+	Contribuir para a Otimização de Estoques de Produtos Intermediários e Acabados, Metálicos e Insumos
+	Contribuir para o Desenvolvimento de Novos Produtos
+	Dominar e Estabilizar os Processos Produtivos e de Manutenção
+	Fortalecer o Relacionamento com Cliente por meio de Assistência Técnica
+	Garantir a Qualidade dos Produtos
+	Garantir o Atendimento a Demanda Planejada
+	Manter Processos em Conformidade com a Legislação do Meio Ambiente
+	Melhorar a Eficácia dos Investimentos
+	Reduzir Perdas
6 Pessoas e Aprendizado	
+	Atualizar e Manter a Tecnologia de Processos e Equipamentos
+	Consolidar o Sistema de Gestão Industrial
+	Desenvolver a Cultura do Acidente Zero
+	Evoluir com a Autogestão nas Células Operacionais
+	Identificar, Desenvolver e Reer Líderes
+	Motivar, Promover Comprometimento e Satisfação das Equipes
+	Orientar Equipes para Resultados

Quadro 2: Objetivos Estratégicos

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

3.4.1 Perspectiva Financeira

Engloba quatro objetivos estratégicos e seus respectivos projetos estratégicos e indicadores. Os resultados alcançados são apresentados na Quadro 3 e comentados a seguir:

Em 2004, a estabilidade econômica, após o primeiro ano do mandato presidencial (Presidente Luiz Inácio Lula da Silva), gerou um aumento da demanda, que já estava reprimida desde a crise Argentina em 2001/2002. O aumento significativo na demanda internacional de aço, também contribuiu para o resultado excepcional do *ROIC* em 2004, que levou a um aumento de preços no mercado nacional. A partir de 2005 o mercado retornou à sua tendência normal de crescimento alinhada ao resultado de 2003. As metas para 2007 foram estabelecidas de forma conservadora tendo sido considerado o aumento no valor das depreciações em função de investimentos significativos ativados em 2006 (RELATÓRIO PNQ, 2007).

Objetivo Estratégico		Projeto Estratégico	Indicador	unidade	2004	2005	2006	Média 2007
FINANÇEIRA	Maximizar Resultados de Curto e Longo Prazos de Longos	Reduzir Custos	Lucro operacional líquido	US\$/t	 DADOS CONFIDENCIAIS			
		Reduzir Custos	ROIC	%				
		Reduzir Custos	Geração de caixa operacional	US\$/t				
	Contribuir para crescer incrementalmente	Implantação de Investimentos	Entregas Totais	t mil				
	Reduzir Custos	Implantação de Investimentos	Produtividade	t/H.ano				
		Reduzir Custos	Custo vendas total	R\$/t				
			Overhead	R\$ mil/mês				
	Contribuir para otimização do Capital de Giro	Reduzir Custos	Dias de Capital de Giro	dias				

Quadro 3: Indicadores da Perspectiva Financeira

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

Os resultados de capital de giro são proporcionais aos níveis de atividade - quanto maior os volumes de produção, maior o capital de giro. O aumento em 2004 é justificado pelo aumento excepcional da demanda de aço naquele ano, conforme explicado anteriormente, o que gerou mais atividade. Mesmo assim, a Gerdau Riograndense conquistou resultados excepcionais em 2005 e 2006, mantendo os dias de capital de giro dentro da meta estabelecida e com valores superiores ao referencial. O patamar atual é coerente com a estratégia corporativa de estocar matéria-prima para atender à crescente demanda de aço do mercado (RELATÓRIO PNQ, 2007).


Os resultados correspondentes aos gastos administrativos (overhead) e industriais (custo de vendas total) apresentam tendência extremamente favorável, pois os custos e despesas estão reduzindo ou praticamente estáveis mesmo

considerando-se a inflação do período. Para os custos industriais, o aumento de patamar em 2005 foi devido a um reajuste do preço da sucata (em média 25% em função do aquecimento da demanda) e do IGP-M acumulado 2004-2005 (13,77%) (RELATÓRIO PNQ, 2007).

3.4.2 Perspectiva de Clientes

Engloba dez objetivos estratégicos e seus respectivos projetos estratégicos e indicadores. Os resultados alcançados são apresentados na Quadro 4 e comentados a seguir:

Não há metas estabelecidas para o resultado de reclamações de clientes, em função da modificação da metodologia que a partir de agora estimula o registro de reclamações de clientes, independente de sua procedência. Nos valores históricos apresentados, os padrões de trabalho estabelecidos visavam a redução do número de reclamações.

Objetivo Estratégico	Projeto Estratégico	Indicador	unidade	2004	2005	2006	Média 2007	
C C L O I M E U M H T I E D S A D E E	Obter Produto e Atendimento com Qualidade Diferenciada, Percebida e Valorizada pelo Cliente	Qualidade do Produto	Reclamações de Clientes	% NF	 GERDAU RIOGRANDENSE DADOS CONFIDENCIAIS			
	Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua	Aumentar o Alcance dos Projetos Sociais	Alcance Social	No. Pessoas				

Quadro 4: Indicadores da Perspectiva de Clientes

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

Em 2005 foi implantado no Grupo Gerdau o Instituto Gerdau, definindo as políticas e diretrizes de responsabilidade social, colaborando na identificação de oportunidades de desenvolvimento de projetos de sustentabilidade na Gerdau Riograndense e nas demais unidades do Grupo Gerdau. A partir de então, trabalhando de forma mais sistematizada, o que tem levado a um aumento na quantidade de projetos desenvolvidos e no aumento do alcance social dos mesmos (RELATÓRIO PNQ, 2007).

3.4.3 Perspectiva de Processos

Engloba dez objetivos estratégicos e seus respectivos projetos estratégicos e indicadores. Os resultados alcançados são apresentados na Quadro 5 e comentados a seguir:

Em 2005 o indicador de Dias de estoque de Produtos Acabados foi de 19 dias, devido à diminuição da demanda em relação ao planejamento operacional de 2005. Já no indicador de Alcance de Metas fortes, nos últimos anos não foram alcançadas as metas para de alguns indicadores internos, como por exemplo, Barras Laminadas por Barras Perdidas nos laminadores e nem a Utilização na Trefila 2 (RELATÓRIO PNQ, 2007).

O GAP, como já foi comentado anteriormente, mede a quantificação das oportunidades de ganhos financeiros na operação industrial, comparando a performance atual de indicadores operacionais do processo frente a valores de benchmark. Com o refinamento do processo esse valor atingiu níveis de excelência.

Objetivo Estratégico	Projeto Estratégico	Indicador	unidade	2004	2005	2006	Média 2007
P R O C E S S O S	Contribuir para a Otimização de Estoques de Produtos Intermediários e Acabados, Metálicos e Insumos	Reduzir Custos	Dias de Estoque de Produtos Acabados	dias			
	Dominar e Estabilizar os Processos Produtivos e de Manutenção	Reduzir Custos	Alcance Metas Fortes	%			
			GAP	US\$ mil			
	Reduzir Perdas	Reduzir Custos	Perdas metálicas	kg/t			
	Garantir a Qualidade dos Produtos	Qualidade do Produto	Produção não conforme	kg/t			
	Aumentar a Disponibilidade dos Equipamentos	Reduzir Custos	Interrupção de manutenção	%			
	Garantir o Atendimento a Demanda Planejada	Melhorar Atendimento de Ordens no Dia	Atendimento as Ordens de Produção	%			
			ATP	%			
	Melhorar a Eficácia dos Investimentos	Implantação de Investimentos	Engenharia - Desvio no prazo de encerramento	%			
		Implantação de Investimentos	Engenharia - Desvio no orçamento	%			
Implantação de Investimentos		Engenharia - Avaliação de Performance	%				
Manter Processos em Conformidade com a Legislação do Meio Ambiente	Implantação da Central de Armazenamento de Resíduos Sólidos	ICA	%				
Fortalecer o relacionamento com cliente por meio de assistência técnica	Evolução da Assistência Técnica	Satisfação cliente (Assistência Técnica)	Nota				
Contribuir para o desenvolvimento de novos produtos	Desenvolver Arames Galvanizados Camada Dupla	Itens novos cadastrados	Nº.				



DADOS CONFIDENCIAIS

Quadro 5: Indicadores da Perspectiva de Processos

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

Quanto à perda metálica, apesar da evolução ao longo dos últimos anos, o tarugo da Gerdau Riograndense ocasiona perdas maiores que o referencial devido ao peso de 500kg, algumas ações foram implantadas, como por exemplo, CEP e TF para redução de perdas por dimensional fora do especificado. Há também o aumento do valor em 2006, na trefilação devido à mudança de critérios (amarrilhos passaram a contabilizar na sucata) e devido a entrada do galvanizado no segmento de indústria (artefatos), gerando-se com isto uma revisão das Fichas de Processo, bem como refinamento das exigências quanto a liberação de material (RELATÓRIO PNQ, 2007).

Os níveis de produção na conforme se dão principalmente pela desclassificação de Aço por inversão térmica que duplicou em 2005 devido a maior participação do ferro Gusa na Carga Fria. O processo foi contornado em 2006 e está retornando aos patamares de 2004. Adicionalmente o fato de 21% dos sucitados ter sido por Oxidação, também penalizou o desempenho (RELATÓRIO PNQ, 2007).

O patamar de Interrupções de Manutenção tem se mantido estável ao longo do tempo, com leve declínio, isso ocorre devido a implantação da metodologia de Manutenção Centrada em Confiabilidade.

Para os indicadores de Atendimento às Ordens de Produção e Atendimento no Prazo (ATP) houve mudança nos critérios, no primeiro passou-se a calcular Ordens de Produção por dia também para áreas com produção repetitiva, já no segundo, passou a valer a primeira data prometida ao cliente, não sendo mais permitidas alterações nas datas prometidas.

Para os indicadores relacionados à Engenharia: Desvio no prazo de encerramento, Desvio no orçamento e Avaliação de performance. No primeiro o desempenho está abaixo da meta e do referencial e no valor de 2006 está expurgado o efeito da variação cambial. No desempenho do segundo, os investimentos encerrados em 2006 foram afetados principalmente pelo cenário externo, com alta demanda de projetos siderúrgicos durante o período de implantação destes investimentos (principalmente 2004), o que ocasionou atrasos por limitações de estrutura dos fornecedores especializados em siderurgia. Como contramedidas para as causas internas temos a prática de programação prévia de paradas da usina mantida atualizada pela equipe de montagem da Engenharia junto ao PCP, com reuniões mensais e o controle de nivelamento de recursos. E no terceiro, o desempenho em 2005 foi afetado pela postergação da parada da

Laminação 2, em função do cenário externo (alta demanda de mercado), que atrasou a implantação e impactou no retorno previsto para o investimento de Melhorias no Trem acabador da Laminação 2 (U\$ 3,4M) (RELATÓRIO PNQ, 2007).

O indicador Índice de Conformidade Ambiental (ICA) tem aumentado significativamente devido a implantação do triturador de sucata *Shredder*, aumentando a eficiência do processo de beneficiamento da sucata, possibilitando aumentar o rendimento de todo o processo siderúrgico envolvido e reduzir alguns impactos ambientais, através da redução do consumo de energia, do consumo de refratários, menor geração de escória e pó de Aciaria, aumento do rendimento metálico e redução das emissões atmosféricas do Forno da Aciaria, devido a menor quantidade de matéria orgânica na sucata.

A Riograndense reduziu o cadastramento de novos itens visando a otimização dos custos, com redução de tempos de *setup*, maior produtividade e utilização. E seu nível de satisfação é medida anualmente diretamente com seus principais clientes (RELATÓRIO PNQ, 2007).

3.4.4 Perspectiva de Pessoas e Aprendizado

Esta perspectiva engloba sete objetivos estratégicos, e seus respectivos projetos estratégicos e indicadores. Os resultados alcançados são apresentados na Quadro 6 e comentados a seguir:

Objetivo Estratégico		Projeto Estratégico	Indicador	unidade	2004	2005	2006	Média 2007	
P E S S O A S E A P R E H E N D I Z A D O	Desenvolver a Cultura do Acidente Zero	Reduzir Taxa de Frequência e Gravidade dos Acidentes	Acidentes CPT Total	Nº.					
			Taxa de frequência	Nº.					
			Taxa de gravidade	Nº.					
	Evoluir com a Autogestão nas Células Operacionais	Implantar Multifunção e Certificação	Nível de atendimento da matriz de operativos	%					
			Avaliação de desempenho de administrativos e operativos - Nível de atendimento ao perfil	%					
			Nível de desenvolvimento autogestão	%					
	Identificar, Desenvolver e Reter Líderes	Formar Técnicos e Líderes de Classe Mundial	Atendimento ao perfil de competências (lideranças)	%					
			Nível de atendimento da matriz de facilitadores	%					
	Atualizar e manter a tecnologia de processos e equipamentos	Implantação de Investimentos	Cumprimento do plano de investimentos	%					
	Consolidar o Sistema de Gestão Industrial	Melhoria do Sistema de Gestão através da Candidatura ao PNQ	Pontuação da Gerdau SR no Self Assessment do GBS	%					
Orientar equipes para resultados	Incentivar e Auxiliar na Autogestão das Células - GFO	% de atendimento ao metas	%						
Comunicar, Motivar, Promover Comprometimento e Satisfação das Equipes	Elevar a Satisfação das Equipes	Favorabilidade	%						



**DADOS
CONFIDENCIAIS**

Quadro 6: Indicadores da Perspectiva de Pessoas e Aprendizado

Fonte: Grupo Gerdau (2007).

Os três primeiros indicadores, relativos ao Objetivo Estratégico de Desenvolver a cultura do acidente zero, no ano de 2004, não apresentaram tendência, pois ocorreu um acréscimo no número de horas trabalhadas em função do aumento do volume de produção (RELATÓRIO PNQ, 2007).

O resultado para o atendimento do programa metas atingido em 2005 apresenta queda pelo fato das metas do programa serem estabelecidas com base no ano anterior. Como 2004 apresentou resultado de mercado excepcional, este desempenho refletiu nas metas definidas para o ano de 2005 (RELATÓRIO PNQ, 2007).

No índice de Favorabilidade houve uma mudança na estrutura da Pesquisa que a mede, que a tornou mais rigorosa a partir de 2006 (RELATÓRIO PNQ, 2007).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões originadas do presente trabalho, bem como as sugestões para futuras pesquisas relacionadas com o tema.

4.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO

A competitividade entre as empresas cresce exponencialmente, por isso nenhum recurso pode ser ignorado ou desprezado como forma de garantir a diferenciação e a criação de vantagem competitiva. As empresas vivem, cada vez mais, numa lógica de cadeia de valor em que nenhuma organização detém todo o conhecimento ou todos os recursos necessários para a sua auto-subsistência. Pelo contrário, hoje as empresas valem mais pelo seu posicionamento na cadeia de valor da sociedade ou do mercado, do que pelo seu valor absoluto.

Por outro lado, algumas empresas otimizam a sua relação custo / benefício inspirando as suas ações nas melhores práticas do mercado, em vez de percorrerem o longo e tortuoso caminho das inovações absolutas por tentativa e erro. É por isso que hoje as organizações, em qualquer país do mundo, tem dificuldades em sobreviver de forma consistente sem planejar e adequar o seu perfil e as suas necessidades às demandas do mercado.

O planeamento diz respeito às decisões e ações que o responsável pelo direccionamento da empresa toma, sempre antevendo o futuro. O planeamento serve, antes de mais nada, para nortear decisões.

No presente trabalho foi apresentada uma análise da formulação da estratégia, onde foram abordados os pontos nos quais se baseia o Planeamento Estratégico corporativo. Tratou-se das análises do ambiente interno e externo, a avaliação e definição das estratégias, apresentando claramente a maneira como se é planejado e avaliado o modelo de negócio.

Também foram contemplados, através da identificação dos indicadores, metas e planos de ação e a maneira como é conduzida sua implantação, a troca de informações para definição de planos que atinjam as metas estabelecidas e as estratégias.

Num terceiro momento foram apresentadas as informações referentes às etapas do desdobramento anual, que têm em seu contexto o recebimento das diretrizes por parte da área corporativa da empresa, a análise por parte da Unidade e o plano de execução, que se caracteriza pela elaboração de planos de ação e projetos para atender as diretrizes recebidas e tornar a Unidade mais competente para que a empresa seja competitiva sempre.

Um dos índices que comprovam a maior competitividade da Gerdau Riograndense, com a adesão do método do Planejamento Estratégico, foi a premiação realizada pela Fundação Nacional da Qualidade, através do Prêmio Nacional da Qualidade de 2007, tendo a Gerdau Riograndense sido premiada e reconhecida como uma empresa de excelência.

Com base no desdobramento anual a empresa obteve, enquanto resultado, um crescimento de 12,4% nas vendas no último ano, aumentando a sua competitividade no mercado siderúrgico global.

À luz do que foi apresentado na premiação obtida pela empresa e nos resultados descritos, pode-se depreender que houve um incremento de competitividade da empresa foco deste estudo. Sendo assim, tanto os objetivos secundários quanto o objetivo principal do presente trabalho foram plenamente alcançados.

4.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Em função dos resultados obtidos pela Gerdau Riograndense durante o seu desdobramento anual, sugere-se a condução de processo similar às outras Unidades Estratégicas de Negócio do Grupo Gerdau.

Outra sugestão de pesquisa pode estar associada à aplicação do desdobramento anual do planejamento estratégico, em outros segmentos de mercado, como forma de verificar a possibilidade de incremento da sua competitividade.

REFERÊNCIAS

- AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Tradução de Andréa de C. J. Rehm. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial: Introdução à Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- AZEVEDO, Marilena C. de; COSTA, Helder G. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. São Paulo: Caderno de pesquisa em Administração, abril a junho 2001. Disponível em <http://www.cin.ufpe.br/~fabio/GestaoDeNegocios/Artigos/postura%20estrategica.pdf>. Acesso em 07/10/2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 1. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.
- COSTA, Jair Galdino Cabral. **Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão**. Belém: Adcontar, 2004. Disponível em http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/263.pdf. Acesso em 05/10/2007.
- DRE – Demonstrativo de Resultado. Balanço Anual 2006 (Gerdau S.A.). Disponível em http://www.gerdau.com.br/updatetool/DownloadCenter/_fls/_dwn/1286_1.pdf. Acesso em 20/10/2007.
- DRUCKER, Peter. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa:** tipos fundamentais. ERA. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai/jun/1995.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total da Inovação.** 9. ed., São Leopoldo: Rotermund S.A., 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1975.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári da Estratégia:** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia:** a Busca da Vantagem Competitiva. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa:** Características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo, v.1, n.3, 2º sem/1996.

NODA, Karin. **Estudo da Administração Estratégica com foco no processo da qualidade.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 1998. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/noda/index.html>. Acesso em 15/10/2007.

NETO, Anníbal Afonso. **Gestão de Marketing.** Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, Consórcio INEPAD-UnB-UFMT-UFBA-UFLA, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGANO, Robin Alves. **Diretrizes Gerais para a formulação estratégica:** qual a postura estratégica adequada? 2003. Disponível em http://intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0311-1.pdf. Acesso em 30/10/2007.

PIRES, Silvio Roberto Ignácio; CARPINETTI, Luz César Ribeiro. **Estratégia de Negócios:** Produtos e Serviços. São Paulo: USP/EESC/NUMA, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva.** 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RELATÓRIO PNQ – Relatório para o Prêmio Nacional da Qualidade da Gerdau Riograndense. Sapucaia do Sul, 2007.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia Científica:** a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Planejamento Estratégico - Harvard Business Review.** 1. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SILVA, Jader Júlio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico:** preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TZU, Sun. A Arte da Guerra. Porto Alegre: L&PM, 2005.

VENDITE, Caroline Colucio. **O dom, a ginga, as estratégias de jogo, as cifras e a violência no futebol.** Disponível em http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/maio2006/ju325pag8-9.html. Acesso em 12/09/2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANQUETTO FILHO, Hélio; FIGUEIREDO, Liana A. **O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções.** ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19º, 1999. Disponível em <http://www.cyta.com.ar/ta0105/v01-05art01/v01-05art01.htm>. Acesso em 07/10/2007.