

**A AVALIAÇÃO DO BALANCED SCORECARD  
COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CAMPO NA GERDAU AÇOMINAS S.A.**

Autor: **JOSÉ ROBERTO FERREIRA RODRIGUES**

Banca examinadora: Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa (presidente e orientador); Prof. Dr. Harvey José Santos Ribeiro Cosenza; Prof. Dr. Renato José Carneiro Neto (UERJ)

**RESUMO**

O presente estudo tem o objetivo de verificar se as Ações Setoriais desenvolvidas pela Gerdau Açominas S.A, para melhoria de seus indicadores do Balanced Scorecard (BSC), colaboram com as Ações Estratégicas planejadas pela empresa. Com esse propósito, o estudo foi efetuado utilizando-se principalmente dos autores: Mintzberg; Hitt; Wright; Bethlem; Kaplan e Norton; Herrero; Gil; Vergara; Antony e Govindarajan e Gomes e Salas. Especificamente foram identificadas as ações estratégicas planejadas pela Gerdau Açominas S.A.; identificados os indicadores do BSC adotados pela empresa e identificadas as principais ações setoriais. Trata-se de uma pesquisa de campo, bibliográfica e documental, de natureza qualitativa e com finalidade exploratória e descritiva. Os resultados da pesquisa sugerem que os empregados da Gerdau Açominas S.A., além de possuir o conhecimento das Estratégias planejadas pelo Grupo Gerdau S.A., face ao contínuo processo participativo adotado, onde todos os níveis de decisão são envolvidos e comprometidos com as ações estratégicas, desenvolvem também ações setoriais que colaboram com as Estratégias planejadas. Isto se comprova pela constatação de que existem ações setoriais, em menor ou maior número, associadas a cada ação estratégica planejada. Uma possível explicação para o alinhamento entre as Ações Estratégicas e as Ações Setoriais verificado na empresa pesquisada, pode ser o fato de que a mesma encontra-se inserida em um setor da economia (siderurgia) considerado maduro. Setores maduros correspondem freqüentemente a ambientes mais previsíveis, o que favorece o sucesso de atividades estruturadas de planejamento e controle estratégico. Ou seja, as estratégias planejadas e correspondentes Ações Estratégicas e Ações Setoriais, são usualmente aquelas que são efetivamente implementadas. Nesse contexto, a Gerdau Açominas S.A. implementou a metodologia

do Balanced Scorecard (BSC) em 2002, que vem contribuindo para o aprimoramento do seu processo estruturado de controle das Estratégias planejadas, e considera que essa sistemática é importante no ambiente empresarial, tanto em nível estratégico como setorial.

**Palavras-chave:** Estratégia. Ações Estratégicas. Ações Setoriais. Controle Estratégico. Balanced Scorecard (BSC).