



## **CONSTRUÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: IMPACTOS PROVOCADOS PELA UTILIZAÇÃO DO BSC EM UMA INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA<sup>1</sup>**

*Adriano Wagner<sup>2</sup>, Ariosto Sparemberger<sup>3</sup>, Luciano Zamberlan<sup>4</sup>, Marcia Terezinha Werle  
Musskopf<sup>5</sup>, Pedro Luis Büttendender<sup>6</sup>*

**INTRODUÇÃO:** A dinâmica acirrada do mundo dos negócios está impulsionando, cada vez mais, a implementação de conceitos e métodos inovadores de gestão e operação, que sirvam de base para o crescimento das organizações no buliçoso mercado competitivo. Mais do que boas estratégias, é necessário que haja consenso e conjunção entre as diretrizes e políticas estabelecidas com as operações dos processos empresariais, responsáveis pela sua execução. Em 1992 Kaplan e Norton demonstram esta necessidade ao apresentarem um modelo de Gestão Estratégica denominado Balanced Scorecard – BSC. Este modelo vem sendo utilizado por muitas empresas no mundo inteiro, modificando não só estruturas empresariais embasadas em velhos paradigmas de gestão, mas conceitos e modos diferenciados de alinhamento dos planos, orçamentos, alocação de recursos, recompensas, formas de gestão de Recursos Humanos, dentre outros. O objetivo deste trabalho é demonstrar os resultados de um estudo que investigou os impactos e inovações provocados pela implementação do BSC, no aperfeiçoamento da estrutura e governança de uma empresa familiar, fabricante de peças e componentes para máquinas agrícolas e rodoviárias. O trabalho construído é fruto das atividades do grupo de pesquisa que estuda a acumulação de competência tecnológica na indústria metal-mecânica da Região Noroeste do RS e seus impactos na agregação de valor. **MÉTODO:** Este artigo referencia um Trabalho de Conclusão de Curso realizado em uma empresa familiar localizada na Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande de Sul. A empresa possui aproximadamente 200 colaboradores e atua na produção de peças metálica e componentes soldados e pintados para máquinas e implementos agrícolas e máquinas rodoviárias. O estudo se classifica como descritivo, pois num primeiro momento, expõe as características do processo de implementação do BSC como modelo de gestão estratégica. Classifica-se como pesquisa exploratória, pois procurou investigar quais foram os impactos da implementação do BSC no gerenciamento de inovações, tanto na estrutura quanto na governança da empresa. Constitui-se, também, como estudo de caso, pois permitiu uma investigação que reservou as características holísticas e significativas dos eventos da vida real da organização estudada. A coleta dos dados foi procedida por meio de entrevista em profundidade e observação simples. As entrevistas foram realizadas com a direção da empresa, como também, com gerentes e supervisores que compõem a linha executiva da companhia. Procedeu-se a análise qualitativa dos dados que foram compilados de forma participativa e dialética, e que foram reunidos na medida em que se construíram condições para a interpretação dos aspectos que regem o fenômeno em estudo. **RESULTADOS:** O BSC – Balanced Scorecard se apresenta como uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa de objetivos e medidas de desempenho. Estas medidas devem estar interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos,



como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade, e provocar o desenvolvimento de operações robustas em todas as áreas de uma organização. Na organização estudada, a decisão de implementar o BSC foi construída a partir da visão dos diretores sobre a necessidade de aperfeiçoar sua estrutura e dinâmica de gestão e operação. Esta percepção foi surgindo na medida em que se viam diante de dificuldades que a concorrência acirrada lhes impunha, e também, o elevado nível de não-conformidades e problemas que eram registrados no cotidiano da firma. Estas situações formaram evidências claras de diversos problemas que estavam comprometendo as operações e os resultados econômico-financeiros da organização. A implementação do BSC foi realizada segundo os princípios de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1997, 2000, 2004, 2006), Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) e Kallás e Coutinho (2005). O processo de implantação foi realizado seguindo a seqüência: Planejamento Estratégico, definição dos Fatores Críticos de Sucesso; criação do Mapa Estratégico; criação do Mapa de Indicadores; e o desdobramento das decisões em atitudes. O desenvolvimento desta pesquisa exploratória possibilitou perceber um conjunto coeso de impactos e inovações que foram desenvolvidas na organização a partir da implementação do BSC como modelo de gestão estratégica. Dentre eles são destacados: a) do desenvolvimento e gestão a partir do Planejamento Estratégico; b) o alinhamento das estratégias com as operações; c) a reconfiguração da estrutura organizacional; d) o alinhamento e sinergia das equipes de trabalho; e) A adoção da cultura de gestão com base no mapa de indicadores; f) a adoção dos princípios *kainzen* (melhoria contínua) e; g) o desenvolvimento e integração das pessoas. Percebe-se que a implementação do BSC provocou mudanças importantes na estrutura e no modelo de gestão da empresa. As inovações geradas deixam clara a necessidade de deixar-se para trás a preocupação tradicional com a estrutura organizacional e seus processos e mover as organizações rumo a um processo de pensamento muito mais diversificado que enfoque a criação de valor, mobilize a inteligência coletiva e forme um conceito forte da razão de existir da empresa. E, para tanto, não se pode gerir sem a base de estratégias bem definidas e é fundamental organizar as operações alinhadas com base nestas estratégias. **CONCLUSÕES:** A realização deste estudo descritivo e exploratório evidenciou que a implementação do BSC como modelo de gestão estratégica contribui significativamente para o equilíbrio e alinhamento das decisões estratégicas com a gestão das operações e com o cotidiano da firma. Os impactos e inovações percebidos em todo o contexto da organização foram identificados nos vários níveis hierárquicos da organização. Percebeu-se claramente que: 1. O BSC foi incorporado como uma forma inovadora de gestão da empresa, que prima pelo alinhamento de ações e resultados em torno das quatro perspectivas propostas pelo sistema. 2. Possibilitou o desenvolvimento de habilidades e competências que estão motivando o aperfeiçoamento e qualificação de seus processos, de modo a consolidar a missão da empresa. 3. Qualquer que seja o problema que vir a existir, será possível visualizar com objetividade de onde a empresa está partindo (objetivos estratégicos) e quais as ações necessárias a realizar para que alcance os resultados desejados. 4. Está sendo possível desenvolver um processo sistêmico de mudanças na empresa. A aplicação da teoria do BSC na prática está acarretando mudanças profundas. Percebe-se, hoje, a nítida visão de que o velho modelo de gestão praticado na empresa está sendo desenraizado (desmantelado) para dar lugar a uma nova árvore (um novo modelo de gestão) com previsão



de dar excelentes frutos a curto, médio e longo prazos. 5. Esta visível a percepção de que o foco restrito à perspectiva financeira de nada vale para que a empresa saia do marasmo provocado pelo velho modelo de gestão. Não é possível conquistar metas ousadas propostas na perceptiva financeira desatreladas das outras perspectivas. 6. O grande desafio para o sucesso das mudanças é a quebra de velhos paradigmas e a adoção do novo para consolidação das inovações que estão sendo implementadas. Portanto, está evidente que a implementação do BSC já possibilitou mudanças circunstanciais na estrutura e gestão da empresa estudada. Está permitindo que a empresa direcione seu foco para as estratégias, a partir de sua descrição e comunicação clara aos colaboradores e gestores. Mais do que isso, é importante o consenso e alinhamento dos departamentos com os objetivos de médio e longo prazos. Finalmente, é necessária a mobilização dos colaboradores e gestores para a execução de ações determinadas ao cumprimento das estratégias construídas.

<sup>1</sup> Projeto de Pesquisa Institucional: A acumulação de competência tecnológica na indústria metal-mecânica, fabricante de máquinas agrícolas, na região noroeste do Rio Grande do Sul e seus impactos na agregação de valor

<sup>2</sup> Professor e Pesquisador da UNIJUÍ. Graduado em Administração/UNIJUÍ. Mestre em Engenharia de Produção/UFSC.

<sup>3</sup> Professor e Pesquisador da UNIJUÍ. Graduado em Cooperativismo. Mestre em Administração/UFSC. Doutorando em Administração/UNAM.

<sup>4</sup> Professor e Pesquisador da UNIJUÍ. Graduado em Administração/SETREM. Mestre em Gestão Empresarial/FGV. Doutorando em Administração/UNAM.

<sup>5</sup> Bacharel em Administração. Diretora Executiva da Metalurgica Musskopf Ltda.

<sup>6</sup> Professor e Pesquisador da UNIJUÍ. Graduado em Tecnologia Agrônômica Modalidade Coeprativismo. Mestre em Gestão Empresarial/FGV. Doutorando em Administração/UNAM.