

## **Gestão estratégica e organizacional: uma análise de processos estratégicos de uma empresa consolidada do setor siderúrgico**

### **Strategic and organizational management: an analysis of strategic processes of a consolidated company in the steel sector**

DOI: 10.34140/bjbv3n4-001

Recebimento dos originais: 18/06/2021

Aceitação para publicação: 31/07/2021

#### **Gustavo Alves de Melo**

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA  
Instituição: Universidade Federal de Lavras/Departamento de Administração e Economia  
Endereço: Campus Universitário, Caixa Postal 3037, CEP 37200-900, Lavras/MG  
E-mail: gustavo.melo3@estudante.ufla.br

#### **Maria Gabriela Mendonça Peixoto**

Doutora em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos/Universidade de São Paulo – EESC/USP  
Instituição: Universidade Federal de Viçosa/Campus Rio Paranaíba – UFV/CRP  
Endereço: Km 7 – Zona Rural, MG-230, Rodoviário, CEP 38810-000, Rio Paranaíba – MG, Brasil  
E-mail: mgabriela@ufv.br

#### **Samuel Borges Barbosa**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – UFU Campus Santa Mônica  
Endereço: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bairro Santa Mônica, CEP 38.400-902, Uberlândia – MG, Brasil  
E-mail: osamuelbarbosa@gmail.com

#### **Maria Cristina Angélico Mendonça**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Carlos – UFSCar  
Instituição: Universidade Federal de Lavras - UFLA  
Endereço: Campus Universitário, Caixa Postal 3037, CEP 37200-900, Lavras/MG  
E-mail: mariacam@ufla.br

#### **RESUMO**

A gestão estratégica tem como objetivo levantar informações sobre a competitividade da empresa, ameaças, recursos disponíveis, oportunidades, entre outros direcionamentos importantes. Baseado nos dados obtidos é possível pensar em ações e tomar decisões seguindo seu plano estratégico. Dizemos que o processo de gestão estratégica engloba análise de decisões antes de colocá-las em prática, pois antes da alta administração tomar uma decisão é preciso verificar indicadores de desempenho e relatórios gerenciais. A partir desses conceitos, a pesquisa teve como objetivo analisar e diagnosticar a gestão estratégica de uma empresa consolidada do setor siderúrgico. Com base em artigos e documentos disponíveis mediante a livros e websites foi possível caracterizar a empresa, discutir seu posicionamento em relação à concorrência, identificar objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Para isso foram utilizados dois sistemas de medição, as cinco forças de Porter e a análise SWOT, apresentando e pontuando métodos e ações da empresa tanto como causa e efeito para sua estrutura gerencial e processo estratégico.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica, Organização, Setor siderúrgico.

## **ABSTRACT**

Strategic management aims to gather information about the company's competitiveness, threats, available resources, opportunities, among other important directions. Based on the data obtained, it is possible to think about actions and make decisions following your strategic plan. We say that the strategic management process includes analysis of decisions before putting them into practice, because before top management makes a decision, it is necessary to check performance indicators and management reports. From these concepts, the research aimed to analyze and diagnose the strategic management of a consolidated company in the steel industry. Based on articles and documents available through books and websites, it was possible to characterize the company, discuss its positioning in relation to the competition, identify strategic objectives and performance indicators. For this, two measurement systems were used, the Potter's five forces and the SWOT analysis, presenting and scoring the company's methods and actions as cause and effect for its management structure and strategic process.

**Keywords:** Strategic Management, Organization, Steel Sector.

## **1 INTRODUÇÃO**

O empresa analisada é uma empresa siderúrgica brasileira regida sob a forma jurídica de sociedade anônima. Possui operações industriais em 11 países, os quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço bruto por ano. É a maior recicladora da América Latina e, no mundo, transforma anualmente milhões de toneladas de sucata em aço.

O presente estudo apresenta alguns aspectos da empresa relacionados à gestão estratégica da empresa. Alguns dos pontos que são discutidos são: Análise das cinco forças de Porter e análise SWOT, além da identificação de indicadores de desempenho e seu desdobramento em todos os níveis organizacionais. Sendo assim, será possível diagnosticar e analisar a aplicação da gestão estratégica na empresa.

Além disso, é descrito ao longo do trabalho as características do setor no qual a empresa atua, destacando seu posicionamento no mercado, bem como a concorrência enfrentada e como esses aspectos são superados pela organização, seja inovando e investindo em pesquisa e desenvolvimento ou em marketing. Para que fiquem evidentes as características positivas e negativas da empresa, são utilizadas ferramentas da qualidade para identificarem as forças e fraquezas do ambiente interno, e as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Para analisar o grau de atratividade do setor de siderurgia, foi utilizado o modelo de cinco forças de Porter, permitindo o entendimento de aspectos quanto à rivalidade, poder de barganha e a ameaça de produtos substitutos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com De Mário (2017), planejamento estratégico é um procedimento organizacional que visa direcionar a empresa em relação ao meio em que ela esta inserida com embasamento metodológico,

criando propósitos dentro da organização para que a mesma sobressaia a situações previstas e não previstas. Já para Falsarella e Jannuzzi (2017) planejamento estratégico são ações que visam alcançar metas e objetivos organizacionais. Segundo Ginter et al. (2018), planejamento estratégico é o método que direciona a organização a alcançar eficiência e busca aumentar seus interesses no mercado e no meio em que a mesma está inserida.

Desta forma, entende-se que planejamento estratégico é uma metodologia utilizada pela alta direção da organização com o intuito de idealizar o futuro, analisando e levando sempre em consideração as condições internas e externas, tomando decisões sempre de maneira planejada (BINDRA et al., 2019). As empresas estão constantemente sobre pressões e situações de incertezas que nem sempre são possíveis de serem controladas, mas podem ser amenizadas com planejamento eficiente e estratégias pontuais. Com isso, percebe-se que o planejamento estratégico é guiado pelo futuro e sua visão é em longo prazo, entretanto, é necessário lidar com os fatores e dificuldades do presente para garantir uma estabilidade em longo prazo (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017).

Para os autores Rothaermel (2018), é de extrema importância relatar que o planejamento estratégico é essencial para uma organização se manter no mercado, para que a mesma consiga ter máxima excelência e desenvolvimento eficiente de produtos ou serviços. Portanto, é necessário que as organizações estejam sempre buscando novas tecnologias, além de estarem atentas às mudanças que são condicionadas pelo mercado que vive em constantes transições e uma concorrência cada dia estão mais acirradas (BINDRA et al., 2019).

De acordo com os autores, Lasserre (2017), para elaboração de um planejamento estratégico é extremamente importante identificar quais os parâmetros e o que a mesma quer alcançar. Definindo perguntas como, “quem somos”, onde queremos chegar, como será atingido o objetivo, entre outras perguntas que serão parâmetros para as tomadas de decisão (GINTER et al., 2018). Falsarella e Jannuzzi (2017) afirma que a missão é de suma importância para um planejamento estratégico eficiente, como também retrata a razão de ser da empresa.

A missão direciona onde a empresa deve ir, e pra isso é necessário que a elaboração dos planos sejam elaborados pelo setor executivo da empresa (DE MÁRIO, 2017). Com isso, ao estabelecer qual a missão da empresa, os executivos estarão direcionando e determinando qual será o foco principal da organização, e assim guiando onde ela deverá atuar como também, definir seus fornecedores e quais seus potenciais concorrentes. Além disso, a missão tem como dever relatar qual o situação atual, seu espaço de atuação, mercado e seu público alvo (GINTER et al., 2018).

Já a visão da empresa, juntamente com missão faz parte de uma estratégia consistente e bem formulada (GINTER et al., 2018). A visão busca expor a direção que a organização irá escolher, qual seu ponto de referência e sua conduta, sendo determinado como algo filosófico, que envolve fatores sociais e éticos, determinando assim a direção e indicando à trajetória correspondente a identidade organizacional

em um determinado período de tempo (GINTER et al., 2018; BINDRA et al., 2019).

### 3 DESENVOLVIMENTO

A empresa analisada é uma empresa brasileira fornecedora de aços longos e especiais, fundada por Johann Heinrich Kaspar Gerdau em 16 de janeiro de 1901, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul e atualmente está presente em 10 países. No Brasil, produz aços planos e minério de ferro, atividades que ampliam o mix de produtos oferecidos ao mercado e a competitividade das operações.

É também a maior recicladora da América Latina e, no mundo, transformando 14 milhões de toneladas de sucata em aço anualmente, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua. Possuem como missão gerar valor para os clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável. A visão da empresa é ser global e referente nos negócios em que atua. Seus valores são ter a preferência do cliente, segurança das pessoas acima de tudo, pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas. Excelência com simplicidade, foco nos resultados, integridade com todos os públicos, sustentabilidade econômica, social e ambiental.

A metalurgia é uma determinada área da indústria dedicada a todos os segmentos responsáveis pela produção e transformação de metais. Compreende os setores de usinagem, estamparia, forjaria, montagem, controle de qualidade, além de outros setores, dependendo da área coberta pela empresa em particular. O setor de fundição tem uma significativa participação no desenvolvimento do país, por agregar 64 mil profissionais e acumular um faturamento anual de US\$ 6,5 bilhões.

A empresa está em primeiro lugar na fabricação de aços longos e é uma das grandes fornecedoras de aços especiais. Contém presença industrial em cerca de 14 países e conta com 40 mil funcionários.

Sendo assim ela possui:

- 15 usinas siderúrgicas;
- 3 unidades de transformações;
- 38 unidades de corte e dobra de aço;
- 69 pontos de comércio;
- 4 ambientes de extração de minério de ferro.

Além de ser a maior recicladora do mundo, chegando a transformar milhões de toneladas de sucatas em aço. Também possui em média 140 mil acionistas, e está na bolsa de valores de São Paulo, Madri e Nova Iorque.

#### 3.1 FORÇAS DE PORTER

##### 3.1.1 Rivalidade de concorrentes

A CSN, Usiminas e a empresa analisada são empresas que usam de uma enorme parte do mercado. Possuem pouca contraposição, e tem o mercado criando entorno de três grandes usinas com ligações

internacionais.

As siderúrgicas buscam investir em produtos de qualidade visando dedicar-se em pesquisas e inovação. Mesmo assim o grau de diferenciação entre as usinas continua baixo.

### **3.1.2 Poder de barganha dos fornecedores**

O mercado de minério de ferro é bastante curto, sua diversidade de produtos juntamente com o tamanho das mineradoras dificultam que as siderúrgicas negociem muito com os fornecedores.

### **3.1.3 Poder de barganha dos clientes**

A empresa atende vários setores como: construção civil, indústria, energia eólica, automotivo, óleo e gás, açúcar e álcool, rodoviário e naval. Possuem em média 100 mil clientes.

A construção civil e montadoras são os principais clientes, estão sofrendo atualmente com a crise brasileira, havendo uma queda na demanda interna por aço.

A falta de produtos substitutos ao aço para construções civis e montadoras automotivas torna esses setores dependentes da barganha das siderúrgicas, seus fornecedores.

### **3.1.4 Ameaças de novos entrantes**

O mercado é semelhante e possui necessidades de continuação e adequação a padrões internacionais, tornando o nível de diferenciação do produto baixo.

A empresa tem aplicado em pesquisa de novas tecnologias para enfrentar os problemas com os produtos.

### **3.1.5 Ameaças de produtos e subprodutos**

Barreiras de entrada: englobam altos custos iniciais, custos irreparáveis etc.

Novos players tentam aproximação através das empresas que já existem no mercado. É preciso alto investimento, além de possuir grande risco inicial. É difícil o surgimento de novas marcas no setor de aço, pois esse setor tem tendência a criar novas parcerias entre as multinacionais e não criar novas empresas.

### 3.2 ANÁLISE SWOT

Quadro 1 – Análise SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande número de funcionários;</li> <li>• Chefe no segmento de aço longos;</li> <li>• Rapidez de gestão;</li> <li>• Fábrica mais de 25 toneladas de aço por ano;</li> <li>• Produtos de alta qualidade;</li> <li>• Posição financeira estável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca aplicação em tecnologia;</li> <li>• Aumento instável nos limites operacionais;</li> <li>• Dependência do Brasil e vida global limitada;</li> <li>• Dívidas e capital próprio muito altos comparado com a indústria.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda com a siderúrgica;</li> <li>• Uso dos materiais reciclados;</li> <li>• Aumento no mercado brasileiro e na Índia que crescem a demanda do aço;</li> <li>• Aliança estratégica com os participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscos operacionais;</li> <li>• Preço de matérias prima que podem produzir crescimento nos custos;</li> <li>• Escassez de profissionais qualificados;</li> <li>• Crises econômicas;</li> <li>• Concorrência global de aço.</li> </ul>

Fonte: Autores (2019).

### 3.3 ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

A empresa analisada acredita que as estratégias representam o trabalho a ser efetuado pela empresa para atingir os objetivos estratégicos, e que os objetivos estratégicos são as metas a serem perseguidas, baseadas na metodologia do BSC e no processo de planejamento estratégico.

Foram identificadas as seguintes estratégias:

- Expansão da Capacidade de Produção de aço líquido – quer dizer que, se o mercado estiver em alta, é preciso produzir mais, necessitando do aumento da planta industrial (área física).
- Programa de Desenvolvimento de Líderes – é um treinamento com significativo volume de recursos para o nível gerencial (gerentes, chefes e líderes de equipes), detalhado de acordo com as funções específicas, com o objetivo de melhorar a capacitação e o desenvolvimento de possíveis sucessores.

- Projeto de Segurança Operacional dos Equipamentos – se ampara na qualidade total, buscando melhorar o controle da manutenção, e somando novos equipamentos e melhorias tecnológicas, tais como: refratários e automações.
- Segurança total das pessoas – por meio do Sistema de Garantia de Segurança e Saúde da empresa e do Programa de Apoio à Segurança do Trabalho (PAS), a empresa visa levar os acidentes na fábrica ao nível zero, por intervenção da realização de treinamento de novos métodos de segurança e de permanente conscientização, além disso, aprimorar processos de segurança e ampliação dos estudos para a utilização de novos equipamentos de segurança.
- Geração de Energia – a empresa procura manter a capacidade de geração de energia própria, assegurando economia considerável nos custos industriais.
- Preservação do Meio Ambiente – a empresa sabe que precisa cuidar da área denominada de cinturão, impedindo a ocupação desenfreada e ilegal das áreas próximas das Usinas. Acompanha, por intermédio de um sistema de gestão ambiental, que engloba desde a utilização de equipamentos de controle de emissões atmosféricas, até programas de educação ambiental, através do centro de educação ambiental não somente para os empregados, mas também para a comunidade local, inclusive no nível básico para alunos das escolas municipais. Realiza constantes investimentos em melhorias ambientais, para fins de eliminar os resíduos industriais. Utiliza ainda treze sistemas de recirculação de água nas áreas da produção, garantindo um índice de 94% de recirculação de água em seu processo industrial.
- Responsabilidade Social – constitui a busca do desenvolvimento sustentável, com a execução de várias ações sociais junto com as comunidades que moram no entorno das usinas. Age com o compromisso da mudança da realidade social, e oferece empregos, com o intuito de possibilitar a inclusão social. Participa ainda da restauração de patrimônio cultural, por exemplo, as igrejas locais. Entendem, ainda, que o ser humano se torna cada vez mais o agente da mudança e a empresa, e seus parceiros, apenas os facilitadores do processo.
- Redução dos Custos – a empresa faz o monitoramento da gestão dos custos por meio de reuniões mensais de controle com as equipes, os chefes, os gerentes e os diretores, que acompanha a realização dos custos e despesas com base no sistema SAP, confrontando-os com a previsão do orçamento de custeio da empresa, para tomar as decisões necessárias. Tendo em vista que a empresa precisa produzir aço e cerca de oitenta por cento dos processos estão na área de produção, a orientação da empresa é a de que as áreas devem aumentar a produção, porém com menores gastos.

### 3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Diante de buscas e pesquisas realizadas sobre as estratégias e objetivos estratégicos da empresa, podemos inferir que a empresa possui objetivos estratégicos, mas estes não são divulgados, sendo dessa forma implícitos. Porém, fica clara, em diversas análises que o principal objetivo estratégico da empresa é a internacionalização da empresa, buscando atingir mercados ainda não explorados pela empresa em países que não possuem sua filial.

A empresa começou a comprar empresas produtoras de aço e seus procedentes, estabelecendo, assim, uma estratégia de expansão através de contínuas fusões e compra de empresas menores em todo o Brasil. Um segundo passo, parte de uma estratégia de diversificação de suas atividades, se estabilizou através da abertura, em 1994, de um banco múltiplo com sede em Porto Alegre/RS, voltado, especificamente, para empresas relacionadas ao mercado de produtos siderúrgicos. Relacionado a isso, as diversas siderúrgicas produtoras de aço bruto e laminado, membros do grupo materializam sua estratégia de diversificação produtiva dentro da mesma atividade, dando assim sentido a empresa, como um conjunto de empresas sob o mesmo controle acionário.

Além das 12 usinas processadoras em diversos estados, a empresa possui pontos de vendas, bem como os negócios a ela associadas, por meio de sistemas de Joint Venture. Essa sequência de acontecimentos, todavia, foi reforçada, há pouco tempo, por sua estratégia de crescimento rumo ao mercado externo, tanto por meio das exportações quanto de investimento direto. Segundo dados disponíveis em seu balanço para o ano 2007, as exportações da empresa representam mais de 30% da produção do conjunto da empresa, incluindo as transações intrafirma entre plantas do próprio Grupo e empresas controladas e coligadas. Os investimentos diretos, por sua vez, representam um movimento significativo do ponto de vista das estratégias de crescimento da firma, através da internacionalização de sua base produtiva e de suas operações.

Deve ser destacado, todavia, que a projeção internacional da empresa representa a aptidão geral da siderurgia brasileira, depois do processo de privatização, quando a produção cresceu a produtividade aumentou, resultado da modernização de tal indústria. No caso específico a empresa, a internacionalização foi conquistada como uma saída para alocar seu excedente de produção interna, quando havia retração da demanda nacional por aço no final da década de 1990.

Esse tipo de estratégia, segundo Ginter et al., (2018) possibilita à empresa o acesso mais rápido ao novo mercado, com menor custo de investimento, uma vez que a estrutura industrial se encontra pronta (pessoal técnico, instalações, etc.), além de implicar na redução do número de concorrentes no setor. Atualmente, a empresa possui subsidiárias em países como Uruguai, Argentina, Canadá e Estados Unidos. Para atuar em cada um deles, ela adotou estratégias semelhantes, através de aquisições de firmas já constituídas no novo mercado, apesar das diferenças específicas de cada país.

Fatores como proximidade geográfica e semelhanças do mercado consumidor local explicam as



motivações que culminaram na primeira aquisição internacional do grupo. Por consequência, a necessidade de se firmar na indústria de siderurgia na América Latina e no MERCOSUL incentivou outras aquisições nesse continente. Já a compra de siderúrgicas no Canadá significou a possibilidade de se adaptar a um mercado diferente do brasileiro, favorecendo sua entrada no norte-americano. Com aquelas aquisições foi possível construir um conglomerado de siderúrgicas, ampliando a capacidade instalada da empresa.

A empresa consolidou-se nacionalmente por ter adaptado tecnologias que promoviam a eficiência na produção, com redução de custos operacionais e de transporte. No que tange à expansão da empresa para países da América Latina, foi possível estabelecer estratégias semelhantes às adotadas nacionalmente, uma vez que a transferência de tecnologias para esses países foi facilitada pela pequena distância física e pelo baixo potencial competitivo dos concorrentes locais.

### 3.5. Indicadores de desempenho da empresa

A avaliação de desempenho empresarial é um sistema de controle que objetiva a verificação do cumprimento de obrigações por parte dos administradores responsáveis pelo gerenciamento da empresa. Conforme Bindra et al. (2019), o termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração).

A concorrência acirrada, as mudanças seguidas do mercado, a introdução de novas tecnologias praticamente todos os dias e a maior exigência por parte do público consumidor representa barreiras a serem vencidas por meio do aumento do desempenho organizacional. O uso constante de indicadores de desempenho serve para guiar as ações da empresa e de seus integrantes rumo aos objetivos preferenciais do negócio. Também é uma forma de observar as variáveis internas e externas que tem impacto sobre os negócios, criando assim um ambiente controlado, para que não se fique à mercê dos altos e baixos do mercado.

A partir do planejamento estratégico do grupo, estabelecemos os objetivos primordiais do negócio para o próximo período, desmembramos esses objetivos em metas a serem atingidas e então atribuímos indicadores que nos digam se estamos no caminho certo para chegar aos objetivos propostos. Uma das atribuições dos indicadores de desempenho é promover o correto alinhamento estratégico entre setores.

Os indicadores de desempenho do nível estratégico são aqueles atrelados ao planejamento estratégico da organização e demarcam o futuro que se espera para a empresa. Estes são pautados em análises prévias dos cenários interno e externo da organização. Internamente, questões como modelo de negócios, diferenciais que a empresa tem capacidade de inovação e capital intelectual são avaliadas. Externamente, são analisados os concorrentes, a situação econômica do país, políticas do setor de atuação, legislações e outras variáveis que impactam as atividades.

Ao longo de mais de 100 anos de história, a administração dos negócios da empresa tem sido

efetuada partir de rigorosos critérios profissionais, seguindo os princípios de gerar valor econômico e retorno acima dos custos do capital aos acionistas. Dentro desta política, a empresa tem uma equipe competente para buscar níveis crescentes de desempenho em diversas áreas, orientada por diretrizes éticas com parâmetros claros de relacionamento com acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, concorrência, comunidade e meio ambiente.

Os indicadores estratégicos são de longo prazo e devem refletir o cenário em que a empresa espera estar no futuro. Um sistema de gestão de indicadores de desempenho não se faz individualmente, é preciso um esforço em grupo de todos os envolvidos para que a empresa colete e calcule os dados corretamente e tenha subsídios para tomar decisões que a levem a alcançar seus objetivos estratégicos. Por isso, estão ligados à missão e à visão determinada para a companhia.

O estabelecimento de metas fortes, que possibilitam a evolução contínua dos principais indicadores de desempenho, é realizado com base em benchmarks mundiais. Analisando o histórico da empresa em estudo, foram evidenciados alguns dos indicadores existentes dentro da empresa, entretanto, o desdobramento quanto aos níveis foram realizadas pelos autores do trabalho, dado que não havia informações específicas sobre os mesmos. A Tabela 1 apresentam as sugestões propostas de indicadores e seus desdobramentos nos níveis organizacionais.

Tabela 1 – Disseminação no mercado

Corporativo	Aumentar Market Share
Negócios	Númeroq de filiais/parcerias
Operacional	% de entrega de produtos no prazo certo

Fonte: Autores (2019)

Para a empresa ser uma empresa internacional, de classe mundial, não é apenas estar presente em uma ampla geografia. É pensar como player global em todos os níveis e apresentar desempenhos diferenciados, que atendam aos mais exigentes padrões de qualidade.

Na posição de apoio às operações, o Comitê de Estratégia reúne os integrantes do Comitê Executivo e os responsáveis pelas principais operações para analisar o panorama atual do Grupo e as oportunidades de crescimento, além de definir um foco de longo prazo para o negócio. A tomada de decisões também foram otimizadas a partir da criação dos Comitês de Excelência, suporte aos processos funcionais, cuja função é desempenhar um papel de fórum de debates e de troca de práticas.

Atualmente, esse desafio está sendo traduzido em um mapa estratégico com metas e indicadores que, serão relacionados ao trabalho cotidiano de cada um dos milhares de profissionais da empresa. O projeto encontra-se em diversos estágios de implantação nas unidades e permite, de um lado, que o Conselho de Administração acompanhe de forma precisa a evolução do planejamento e, de outro, comunique claramente os objetivos da empresa para toda a organização, visando estimular o engajamento dos colaboradores.

Tabela 2 – Econômico

Corporativo	Receita líquida das operações nacionais e internacionais
Negócios	% de aumento de lucro
Operacional	% de redução de custos por economia de escala

Fonte: Autores (2019)

Ao longo de mais de 100 anos de história, a administração dos negócios tem sido realizada a partir de rigorosos critérios profissionais, seguindo os princípios de gerar valor econômico e retorno acima dos custos do capital aos acionistas. Dentro desta política, a empresa possui uma equipe capacitada para buscar níveis crescentes de desempenho em todas as áreas, orientada por diretrizes éticas com parâmetros claros de relacionamento com acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, concorrência, comunidade e meio ambiente.

Os esforços para ampliar as margens de produtividade contaram novamente com um aliado expressivo, o projeto de estabilização de processos. Ele possibilita racionalizar custos, ampliar o rendimento dos equipamentos, melhorar o desempenho dos colaboradores e, como consequência, obter maior previsibilidade de resultados.

Tabela 3 – Ambiental

Corporativo	% de taxas de emissões cada vez menores
Negócios	Otimizar a utilização de recursos naturais
Operacional	Produção de aço dentro de uma visão de eco eficiência

Fonte: Autores (2019)

Na posição de um dos maiores recicladores do mundo, produz aço dentro de uma visão de eco eficiência, a partir do uso de sucata ferrosa – composta por materiais obsoletos para a sociedade – e do minério de ferro – uma das matérias-primas mais abundantes na natureza. Busca também aperfeiçoar a utilização de recursos naturais, além de alcançar taxas de emissões cada vez menores, as quais superem as exigências legais.

Tabela 4 – Inovação

Corporativo	Número de lançamentos novos
Negócios	% de vendas de novos produtos
Operacional	% de funcionários envolvidos em PDP

Fonte: Autores (2019)

Transformação acelerada, inovação e mindset digital em prol da produtividade nas operações e do crescimento dos negócios dos clientes, estímulo ao intraempreendedorismo, otimização de ativos, desalavancagem e foco em rentabilidade definem a empresa. A empresa está em busca da construção de um futuro mais colaborativo, diverso, inclusivo, sustentável e digital.

A empresa também investe no desenvolvimento de novas tecnologias, pois tem a convicção de que a inovação é fundamental para alcançar maior competitividade no mercado. Na área da pesquisa, participam de 20 projetos com universidades, centros de pesquisa e consultorias especializadas com o

objetivo de ampliar o desempenho das unidades, a qualidade dos produtos e a reutilização de resíduos siderúrgicos. Para sua permanente atualização, também realiza contratos de transferência de tecnologia com empresas no mundo.

Na área de tecnologia de informação, a plataforma SAP, no Brasil, foi atualizada para ampliar suas funcionalidades nas esferas de gestão e administração de informações, permitindo uma visão mais clara da cadeia de negócios. Outro destaque em 2002 foi a integração do sistema de compras eletrônicas ao ambiente web – prática já realizada em vendas e em marketing –, o que simplificou o processo de aquisição de materiais, além de otimizar os custos gerados.

Tabela 5 – Social

Corporativo	Número de programas sociais desenvolvidos
Negócios	% de pessoas impactadas pelo investimento em educação, habitação e reciclagem
Operacional	% de projetos

Fonte: Autores (2019)

O Instituto da empresa é o responsável pelas políticas e diretrizes de responsabilidade social da empresa, assim como pelo desenvolvimento de iniciativas ligadas a esse tema em todas as suas áreas de atuação.

A estratégia de atuação social da empresa está baseada em "Empoderar pessoas que constroem o futuro por meio do Empreendedorismo". O empreendedorismo é a força que empodera as pessoas a se tornarem protagonistas na construção do futuro. Ele desperta, canaliza e impulsiona a capacidade das pessoas comprometidas com a transformação social.

A atuação do Instituto tem como foco estimular, capacitar e potencializar o empreendedorismo para a transformação social nas áreas de Educação, Habitação e Reciclagem.

A empresa juntou forças com o TETO, apoiando a construção de casas emergenciais em comunidades carentes. Em cinco anos de parceria, a empresa já doou mais de 18 toneladas de pregos para a construção de duas mil casas, beneficiando famílias em 87 comunidades do país. Além da doação do material, colaboradores voluntários trabalham na construção das casas em alguns projetos.

#### 4 CONCLUSÃO

A empresa analisada é uma empresa sólida e com experiência de mercado, seus processos gerenciais são bem definidos e bem executados, isso ficou claro com a crescente ascensão da empresa no exterior nos últimos anos. Sua estratégia de internacionalização é o maior objetivo atualmente, visto que já se encontra estável no Brasil e mantém vantagem significativa das demais do segmento. O mercado da siderurgia pode ser considerado como sendo muito instável, e mesmo assim, a empresa consegue se sobrepôr e manter sua excelência no que faz, sempre obtendo bons resultados e ótimo desempenho perante as demais e aos obstáculos do setor.

## REFERÊNCIAS

- BAUMGARTNER, Rupert J.; RAUTER, Romana. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p. 81-92, 2017.
- BINDRA, Sunali; PARAMESWAR, Nakul; DHIR, Sanjay. Strategic management: The evolution of the field. *Strategic Change*, v. 28, n. 6, p. 469-478, 2019.
- DE MARIO, Fábio Aurélio et al. Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 1, p. 4 a 16, 2017.
- FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.
- GINTER, Peter M.; DUNCAN, W. Jack; SWAYNE, Linda E. *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons, 2018.
- LASSERRE, Philippe. *Global strategic management*. Macmillan International Higher Education, 2017.
- ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management: concepts*. Dubuque, IA: McGraw-Hill Education, 2018.