

HENRY HANAI

BALANCED SCORECARD

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista Curso de Especialização – MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Telma

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu Orientador Doutor Romeu Telma, pela excelência e dedicação dispensadas no decorrer do desenvolvimento desta Monografia. Agradeço também aos demais Doutores e Mestres da Universidade Federal do Paraná, pela sua imensa contribuição aos acadêmicos deste curso. E a todos os colaboradores pela sua fantástica atenção aos labores universitários.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVO.....	3
3. HISTÓRICO DA VOTORANTIM CIMENTOS.....	4
4. <i>BALANCED SCORECARD</i>	6
4.1 Perspectiva Financeira.....	9
4.2 Perspectiva do Cliente	9
4.3. Perspectiva dos Processos Internos	10
4.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	11
5. O BSC NA SIEMENS	13
6. IMPLANTAÇÃO DO BSC NA OXITENO	16
7. O <i>BALANCED SCORECARD</i> NA VOTORANTIM CIMENTOS	18
8. METODOLOGIA.....	20
9. CONCLUSÃO	22
ANEXO	25
REFERENCIAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

Quando se ouve falar em *Balanced Scorecard*, a visão que as pessoas tem sobre essa metodologia, é de mais uma ferramenta de medição de indicadores. Isso acontece devido a teorias e outras metodologias estarem centradas em indicadores que focam o lado financeiro e de clientes. Isso faz com que as empresas só possam visualizar a evolução e a tendência a curto ou médio prazo.

No início da ciência da administração, quando não havia nenhuma forma de aferição, estas duas perspectivas, financeiras e clientes, fez com que as empresas que as utilizavam, conseguissem ter um maior controle, especialmente em relação ao que estava ocorrendo com a saúde financeira e gerencial. Foi um grande avanço. Tinham excelente vantagem competitiva quem soubesse administrar utilizando tão somente tais ferramentas.

O que estas metodologias ou ferramentas não conseguiam evidenciar para as empresas, eram se suas ações estratégicas estavam tendo o efeito desejado pelos gestores. As empresas estavam presas ao resultado e aos dados passados e não podiam visualizar pontos importantes para sua sobrevivência e crescimento a longo prazo. O sucesso destas dependia de determinadas pessoas com “feeling” para os negócios.

Muitas dessas empresas, apesar do sucesso momentâneo, não conseguiram ter longevidade. Razão é que o sucesso destas empresas foi decorrente em grande parte, da ação de gestores e ou fundadores das empresas, que tinham a capacidade gerencial e a visão necessárias para estas empresas crescerem e sobreviverem por longo período. Após a saída deste, por qualquer razão, as empresas acabam definhando, apesar que algumas delas ainda permanecem ativas, mas denotando sensível decadência.

O *Balanced Scorecard* se propõe a suprir as necessidades acima descritas, ou seja, fornecer um instrumento de aferição e medição em que qualquer gestor não fique na dependência de talentos inatos ou capacidades especiais. O que essa metodologia pode fazer é melhorar o desempenho e acompanhar as ações estratégicas das empresas modernas e ainda demonstrar se estas ações estão atingindo os objetivos almejados pela alta administração das empresas.

O *Balanced Scorecard* é uma importante ferramenta de gestão de negócios, que permite ao gestor analisar indicadores que avaliem a situação financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem. Essa ferramenta proporciona ao gestor, informações rápidas e confiáveis, visões e definições precisas, interpretações consistentes e perfeito entendimento e controle das ações empresariais, permitindo assim saber como as ações acontecem dentro da empresa e direcionar os recursos para soluções mais adequadas.

No país considerado o berço da administração moderna, os Estados Unidos da América, tido e aceito como verdadeira potência na ciência da administração moderna, uma grande percentagem das empresas de escol já utilizam essa metodologia ou estão em estágio de implantação. A comprovação da eficácia destas técnicas faz com que empresas de muitos outros países partam para a utilização plena desta forma de gestão, tendo em vista que o mundo atual quase que obriga a busca permanente de técnicas e métodos cientificamente elaborados.

2. OBJETIVO

Pesquisa onde será avaliada como a metodologia do *Balanced Scorecard* e o software IIPS aplicado, estão sendo efetivamente aplicados e se os usuários da ferramenta entendem a metodologia do BSC e qual o seu grau de comprometimento com a ferramenta. Os dados levantados para esta pesquisa foram coletados junto a Votorantim Cimentos e complementados com informações de outras empresas que já aplicam e utilizam o BSC.

3. HISTÓRICO DA VOTORANTIM CIMENTOS

Em 1918 Antônio Pereira Inácio, funda a Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim, a qual no ano de 1923 já era tida como uma das maiores empresas do mercado de São Paulo com 3400 funcionários. No ano de 1925 assume o comando da fábrica, o genro de Pereira Inácio, José Ermírio de Moraes, na época um promissor administrador de empresas.

Em 1926, quando a Votorantim começava a ganhar os contornos do que viria a ser um grande expressão empresarial, a industrialização do Brasil era um necessidade permanente. O país já contava com 23 milhões de habitantes, mas direta ou indiretamente quase tudo era sustentado pela economia cafeeira. A situação se agravou em 1929, quando o café foi atingido pela depressão mundial. Os preços do produto despencaram resultado em que, as importações tornaram-se proibitivas e os investimentos na industrialização, uma necessidade, já que o Brasil era muito dependente de produtos industrializados trazidos de outros países.

Em meados dos anos 30, o entusiasmo pelo desenvolvimento levou José Ermírio aos Estados Unidos. Lá começou a “namorar” uma grande fábrica de raiom, localizada no Estado da Virgínia. O raiom por suas qualidades e versatilidade viria a revolucionar o setor de tecidos em todo o mundo. Apesar de seu maquinário já gasto e ultrapassado para os padrões norte-americanos, no Brasil, uma fábrica assim geraria empregos e promoveria desenvolvimento num setor ainda carente e incipiente. José Ermírio comprou a fábrica e a transportou, de navio e de trem, para São Miguel Paulista. Assim em 1935, era fundada a Companhia Nitro Química, destinada a abrigar o setor têxtil do conglomerado.

Em 1936 a empresa decide investir em um novo mercado de grande perspectiva, o de cimentos, com início das atividades da fábrica de Santa Helena, interior de São Paulo. No ano de 1942 é iniciada atividade da segunda fábrica de cimento do Grupo, Fábrica Poty, a qual foi ampliação no anos de 1953 e 1970.

A Companhia Cimento Portland Rio Branco, teve sua fundação em 26 de julho de 1950, e em agosto de 1953 deu início as suas atividades. No ano de 1958, foi inaugurado o primeiro forno de cimento da Companhia Catarinense de Cimento Portland, que fica localizado em Itajaí (SC). Em 1967 foi a vez da inauguração do primeiro forno da

Companhia Cimento Portland Sergipe, fábrica pioneira no estado de Sergipe, duplicada em 1971, em função da grande aceitação de seu produto, o cimento Atalaia. Em 1968 foi a vez Companhia Cearense de Cimento Portland iniciar as atividades com seu primeiro forno, localizado em Sobral. Em 1977, houve a aquisição da Companhia Cimento Portland Itaú e em 1983 ocorreu o início das atividades da Cimento Sergipe S.A. em Laranjeiras (SE).

No ano de 1997, o Grupo Votorantim, inicia sua reestruturação, através da criação da holding Votorantim Participações e da unidade de negócio encarregada de centralizar a administração de todo conglomerado. Nesta época Luiz Vilar de Carvalho assume a Superintendência Executiva da Votorantim Cimentos. Subsequentemente no ano de 1999, tem início a centralização das atividades da Votorantim Cimentos. É criada a área Financeira Corporativa, com sede em Curitiba e a área de Recursos Humanos em São Paulo. O Grupo Votorantim anuncia, no ano de 2001, a adoção da Governança Corporativa como sistema de gestão. Essa ação foi fundamental dentro da reestruturação iniciada em 1997. É de se ressaltar que no seu início foram realizados pesados investimentos nas fábricas, com objetivo de adequar a produção ao mercado consumidor. Para assegurar a qualidade de seus produtos e melhorar sua competitividade, a Votorantim investe fortemente também em automação e modernização de suas instalações. Hoje o Votorantim Cimentos, opera com 24 fábricas no Brasil, e mantém ainda atividades nos Estados Unidos e Canadá.

4. *BALANCED SCORECARD*

As origens do *Balanced Scorecard* remontam a 1990, quando o Instituto Nola Norton, unidade de desenvolvimento e pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future.*, com o objetivo de avaliar até que ponto os executivos das empresas se sentiam seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial.

O resultado deste estudo, indicou um grande descontentamento com a capacidade dos indicadores utilizados de proverem adequadamente o monitoramento da estratégia delineada para o negócio. Outra crítica apresentada, os métodos de avaliação estavam baseados, quase que exclusivamente, em dados contábeis e financeiros consolidados, o que não representava as ações em andamento nas empresas, direcionadas para o relacionamento com o cliente, desenvolvimento de produto, qualidade total, competências individuais e organizacionais.

A este trabalho, seguiram-se diversos outros estudos que culminaram no desenvolvimento da base conceitual do *Balanced Scorecard*, hoje considerada no meio empresarial, a melhor ferramenta para tradução e mensuração contínua das estratégias das empresas.

Mas, o que é efetivamente *Balanced Scorecard* e como ele se diferencia dos métodos tradicionais de gerenciamento da informação para a tomada da decisão?

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a Diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O *Balanced Scorecard* integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

A adoção do *Balanced Scorecard*, permite traduzir, claramente, a estratégia e as ações a ela vinculadas, de forma que cada profissional envolvido possa compreender e medir seu papel no desenvolvimento do negócio, facilitando a ligação entre as metas corporativas, das unidades de negócio, das equipes e dos indivíduos. Como resultado, a

organização torna-se mais ágil e pró-ativa, gerenciando mais eficazmente as transformações ocorridas no ambiente interno e externo.

A metodologia de implantação do *Balanced Scorecard* utilizada pela KPMG segue o modelo genérico preconizado por Kaplan, que projeta quatro perspectivas para a mensuração estratégica de um negócio: Finanças, como a companhia deve ser para atender os objetivos dos acionistas; Clientes, que define como a firma deve proceder para atender as expectativas de seus clientes; Processos de negócios, que identifica quais os processos críticos para o sucesso e quais agregam ou não valor; e Evolução organizacional, que mensura a habilidade da empresa em adaptar-se às mudanças no ambiente.

A identificação das medidas, nível de detalhamento e alcance do *Balanced Scorecard* dentro da estrutura da empresa decorre da análise dos objetivos traçados e da identificação das suas relações de causa-efeito e do conjunto de hipóteses que os suportam.

Como resultado deste estudo, surgirá não um simples painel de indicadores, mas uma ferramenta que possibilita um processo sistemático para implementar, obter feedback e, quando necessário, promover alterações nas ações estratégicas da empresa.

Num ambiente de transformações, onde a busca contínua e o comprometimento com a excelência é o diferencial entre ser líder ou liderado, o *Balanced Scorecard* traduz-se numa ferramenta única para a gestão das operações, proporcionando informações rápidas e confiáveis, visões e definições precisas, interpretações consistentes e perfeito entendimento e controle das ações empresariais, permitindo assim que os gestores possam saber porque as coisas acontecem e direcionar os recursos para as melhores soluções.

O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvos e produtos essenciais.

As declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa. Mas declarações de missão e slogans inspiradores não são suficientes. Como observou Peter Senge, “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”.

Como exemplo específico Norman Chambers, executivo principal da Rockwater, uma empresa de construções submarinas, liderou um esforço de dois meses entre altos executivos e gerentes de projeto para desenvolver uma declaração de missão. Chambers recebeu um telefonema de um gerente de projeto de uma plataforma de prospecção em pleno Mar do Norte. “Norm, quero que você saiba que acredito na declaração de missão. Quero agir de acordo ela. Estou aqui com o meu cliente. O que devo fazer? Como devo me comportar a cada dia, durante a vida deste projeto, a fim de estar em conformidade com a nossa declaração de missão?” Chambers percebeu que havia um grande vazio entre a declaração de missão e as ações cotidianas dos funcionários.

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Muita gente considera medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado. As medidas do *Balanced Scorecard* devem ser utilizadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Utilizando dessa maneira, o *scorecard* não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O *Balanced Scorecard* dever ser utilizado como uma sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem

elaborados, como veremos, se caracteriza pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

4.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas, para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

4.2. PERSPECTIVA DO CLIENTE

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desse segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas. Ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender a essas necessidades. A perspectiva do cliente permite que os

gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

4.3. PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém em melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores. Essa onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto (ou serviço) existente, e termina com a entrega do produto ao cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.

Mas os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação, a onda longa da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se entende por vários anos ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta.

4.4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as

tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*. Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários – com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhorias dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

Em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

5. O BSC NA SIEMENS

A subsidiária brasileira do grupo Siemens é a maior e mais antiga da América Latina.

A Siemens é uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com atividades nas áreas de informação e comunicações, automação e controle, energia, transportes, médica e iluminação. No Brasil, o grupo conta com 7.925 funcionários e treze unidades fabris. Pelo menos uma delas ocupa destacada posição na organização mundial: a fábrica de Manaus é um dos três centros de competência mundiais da Siemens para a fabricação dos telefones celulares GSM.

Na Siemens Brasil, o projeto de BSC iniciou-se em janeiro de 2001, com a fase 0 compreendendo: pesquisa de cases de melhores práticas na Intranet e Internet; consulta a outras unidades Siemens e consultorias e sensibilização da diretoria para o tema;

Em junho de 2001, foi contratada uma consultoria, selecionada para o acompanhamento inicial, visando implantar o BSC para divisões e unidades de negócios, centrais e corporativo, utilizando a ferramenta tecnológica SAP SEM (my SAP TM. Com / Strategic Enterprise Management), alinhado ao projeto BW (Business Warehouse).

A fase I, de junho a setembro de 2001, envolveu o treinamento da equipe central e unidade piloto e a construção do BSC para unidade piloto PDT: Power Transmission and Distribution), com duração de nove semanas.

Na fase II, setembro a dezembro de 2001, foram treinadas equipes das demais unidades, abrangendo a capacitação de 86 pessoas na metodologia BSC (equipes operacionais das demais unidades), sendo realizados dois cursos de dois dias e um curso de um dia. Também foram construídos BSC para outras unidades de negócio: IC Information and Communications (SBS: Siemens Business Services, ICN: Information and Communication Networks, ICM: Information and Communication Mobile) e MED (Medical Solutions), com duração de 13 semanas.

Nessa fase, também alcançou-se o estágio de todas as unidades de negócio terem implantado a ferramenta tecnológica SAP SEM.

A fase III, durante 2002, compreendeu a implementação do BSC das UNES (Unidades de Negócios), envolvendo: 1. viabilização dos indicadores definidos durante o projeto em 2001 e a realização de reuniões estratégicas, teste e aprimoramento do BSC; 2. desdobramento para áreas de negócio, em que cada área de negócio constrói seu BSC; 3. implementação dos BSC das áreas e realização de reuniões estratégicas, teste e aprimoramento dos BSC e 4. comunicação e integração, visando alinhamento dos BSC gerados, intensificação da comunicação do projeto para toda a organização.

As entrevistas (outubro/2002) revelaram que algumas áreas de negócios conseguiram avançar mais rapidamente que outras por questões ligadas a processos de reestruturação interna a que foram ou estão sendo submetidas. O projeto, porém, avança em todas.

A fase IV, para 2003, prevê: 1. ampliação do projeto para o Mercosul; 2. implementação do BSC nas empresas coligadas; 3. desdobramento para os doze escritórios regionais de vendas e serviços no Brasil; 4. automação de indicadores e 5. Vinculação do BSC com a remuneração dos funcionários.

Nesse momento (fim de 2002), observa-se a seguinte situação do BSC na Siemens do Brasil: 1. as primeiras reuniões de acompanhamento estão sendo realizadas em diversas unidades de negócio (SBS: Siemens Business Services, ICN: Information and Communication Networks, ICM: Information and Communication Mobile, PDT: Power Transmission and Distribution); 2. o processo de mudança cultural está sendo reforçado por uma forte promoção do tema internamente; 3. ampliação das ferramentas tecnológicas BW (Business Warehouse) para automatização dos indicadores do SAP SEM (Strategic Enterprise Management); 4. espera-se criar novas ferramentas de uso para o BW 3.0 e SAP SEM 3.1.b (set./out. 2002) e 5. harmonização e informatização do processo Business Planning (Plano de Negócios) com a ferramenta SEM.

Na Siemens do Brasil, o projeto do BSC está sendo conduzido por duas equipes. A equipe de coordenação central é composta por dois consultores internos seniores e dois consultores internos plenos, ligados ao diretor da área de *Business Excellence*, apoiados por uma consultoria qualificada. Para as unidades, foram constituídas equipes operacionais, envolvendo entre dois e 16 participantes. A Siemens Building Technologies (SBT), uma

das unidades de negócio da empresa, participa do projeto, provendo a solução de TI (tecnologia da informação) via SAP SEM.

Com essa organização, o prazo original de realização do projeto piloto de implantação (nove semanas) foi reduzido para cinco, nos processos atuais. Em unidades menores, o BSC pode ser implantado em três semanas ou, até mesmo, em quatro dias.

6. EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA OXITENO

A Oxiteno, controlada pelo Grupo Ultra, é uma das maiores companhias químicas do país, com ampla atuação no mercado interno e externo e quatro diferentes unidades industriais. Tais operações se iniciam na segunda geração petroquímica e se estendem às especialidades químicas, atendendo a mais de 30 segmentos de mercado, destacando-se os de agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios e filamentos de poliéster, fluidos para freios, petróleo e tintas e vernizes.

A receita líquida da Oxiteno, em 2002, atingiu 956 milhões de reais. Em pesquisa e desenvolvimento a empresa aloca cerca de 2% da receita anual. As vendas são feitas pela sua rede de distribuidores autorizados.

Na Oxiteno, segundo documentação do projeto, o BSC iniciou-se em março de 2001, compreendendo as seguintes etapas: Etapa 0 ou pré etapa: planejamento e capacitação;

Etapa I: definição dos objetivos e construção do mapa de relacionamentos. Por meio de reuniões entre diretores e um grupo de gerentes, buscou-se traduzir a estratégia da empresa em objetivos – declarações de ações que esclarecem como implementar a estratégia. Definidos os objetivos estratégicos, construiu-se um mapa de causa e efeito, onde se relacionam os objetivos estratégicos nas perspectivas financeira, de mercado, interna (processos) e do aprendizado e crescimento.

Etapa II: definição dos indicadores chave de desempenho. Para cada objetivo estratégico, foram definidos um ou mais indicadores chave de desempenho, que medem e acompanham o sucesso do alcance da estratégia. Estes foram detalhados em conceito, período de mensuração, fonte de dados, responsável pela elaboração e responsável pela gestão.

Etapa III: definição de metas. Tendo como ponto principal a meta corporativa de crescimento de R\$ 10.000.000/ano de valor econômico, dado pelo projeto EVA, foram desdobradas as demais metas para cada indicador chave, levando em consideração o estágio atual e as perspectivas futuras de taxa de melhoria para alcançar a meta corporativa.

Etapa IV: priorização das iniciativas estratégicas. Nesta fase, foram analisadas as iniciativas estratégicas, em andamento na organização, que dão suporte aos objetivos

estratégicos. Dessa análise, resultou, em alguns casos, a confirmação das iniciativas e, em outros, seu redirecionamento e, por vezes, a concepção de novas iniciativas.

Etapa V: comunicação. O processo de comunicação é contínuo de forma a manter os funcionários informados sobre as metas, novas iniciativas, indicadores e objetivos estratégicos alterados. Enfim, toda e qualquer atualização feita no projeto é comunicada, possibilitando assim que sejam atingidas as metas e que cada funcionário participe dos resultados alcançados.

De acordo com o vídeo institucional, o projeto se iniciou em março de 2001 e teve seu lançamento em julho do mesmo ano. Nas palavras do diretor superintendente, “é um processo interativo e não linear”.

A partir do lançamento, estão sendo realizados acompanhamentos mensais da maioria dos indicadores pela área de controladoria. O BSC já se inseriu no novo calendário de planejamento estratégico e, em agosto de 2002, foram distribuídos novos folders com o mapa de objetivos estratégicos e o mapa de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas revisados.

Segundo palestra proferida pelo diretor de administração e controle da empresa no I Fórum Balanced Scorecard Brasil, realizado em agosto de 2002, os estágios da implementação do BSC Oxiteno e próximos passos são: 1. comunicação externa, abrangendo: apresentação do BSC pela diretoria da Oxiteno para a diretoria do grupo Ultra; incorporação do BSC no balanço anual publicado e 2. reuniões estratégicas: acompanhamento mensal das metas; preenchimento de lacunas; levantamento de indicadores e metas faltantes e alinhamento de todo o processo de planejamento, desde a fase de concepção da estratégia à fase de análise tática e operacional.

7. O BALANCED SCORECARD NA VOTORANTIM CIMENTOS

A Votorantim Cimentos é a maior produtora de cimentos do Brasil, e está entre as maiores do mundo, sua produção anual é de 28 milhões de toneladas correspondendo a R\$ 3 bilhões de faturamento. Para isso a empresa precisava de uma ferramenta que pudesse monitorar as mudanças estratégicas. A escolha recaiu na ferramenta mais eficaz da atualidade, ou seja o *Balanced Scorecard*, e para a implantação da metodologia na empresa foi contratada a como consultoria Mind para passar o conhecimento da metodologia e como fornecedora do software Hyperion empresa americana com várias soluções de *softwares* para desempenho de gerenciamento corporativo (*business performance management*).

O projeto de implantação da metodologia e do software para a medição dos indicadores teve início, dentro da Votorantim Cimentos, em março de 2003. Ela consistia em duas fases de implantação, a primeira nas áreas estratégicas para a empresa, quais sejam: Produção, Comercial, Logística, TI, Financeiro, Recursos Humanos e Suprimentos, área em que foi feito a pesquisa desta monografia. Esta primeira fase ocupou o tempo decorrido até setembro de 2003. Este período de sete meses foi destinado a absorção da tecnologia e ferramenta da Hyperion, ferramenta esta chamada de HPS. No mesmo tempo a Mind procurava disseminar os conhecimentos a respeito *Balanced Scorecard*.

Em relação ao pessoal envolvido na implantação foram considerados nesta primeira fase do projeto, um consultor da Mind e técnicos especializados na ferramenta da Hyperion. Por parte da Votorantim Cimentos, foram considerados dois colaboradores da área de excelência, que coordenaram as duas fases do projeto, um colaborador de cada uma das áreas aplicadas, relacionadas no parágrafo anterior, os quais são chamados usuários chaves. Foram indicados para fazerem o intermediação entre o conhecimento da suas respectivas áreas, a correta aplicação dos indicadores no software, absorver a tecnologia do software e da metodologia do BSC e finalmente levantamento de metas para os indicadores com suas respectivas gerencias e ou diretorias.

A área de suprimentos procedeu ao levantamento de todos os indicadores já utilizados no departamento, os quais eram compostos, ao todo sessenta e três indicadores para serem inseridos na primeira fase no *software*. Entretanto análise acurada pela área de excelência da Votorantim Cimentos e com base na metodologia e capacidade do software,

foram eleitos quatorze indicadores considerados estratégicos e que se enquadram na metodologia do BSC. O fato que provocou esta grande redução foi a constatação que estes eram KPI's muito operacionais. A metodologia do *Balanced Scorecard* utiliza os indicadores que são estratégicos para a empresa e que se enquadra em uma das seguintes perspectivas, financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem. Estes indicadores estratégicos da alta administração da Votorantim Cimentos permite o acompanhamento a evolução da gestão estratégica na empresa.

Na Segunda fase, que vigorou de outubro de 2003 a fevereiro de 2004, foram consideradas todas as áreas da empresa, mais a Engemix, concreiteira adquirida pelo Grupo Votorantim. Esta fase foi efetivada em menor tempo, tendo em vista que os usuários chaves de cada área da empresa já haviam absorvido o conhecimento necessário para a aplicação da metodologia e da ferramenta.

A área de suprimentos da Votorantim Cimentos utilizou, nesta segunda etapa de implantação mais quinze indicadores novos. Estes foram selecionados por serem estratégicos para o Grupo Votorantim. Assim estes KPI's da segunda fase são medidos nas principais empresas do grupo. O décimo quinto indicador, é aquele mais conhecido como cesta de compras, ele mede o índice de inflação interna dentro da Votorantim Cimentos. Este índice chamado de índice geral é comparável ao IPCA, sendo é subdividido em oito desdobramentos (mão-de-obra, terceiros, energia, demanda de energia, manutenção, matérias primas, transporte e coque).

Na área em questão são dezoito usuários para a utilização da ferramenta, sendo seis supervisores, três gerentes, um gerente geral e oito analistas de suprimentos. Dentro deste ultimo grupo está o usuário chave, encarregado da criação e manutenção dos KPI's. É de se notar que todos os colaboradores podem utilizar a ferramenta em análises. Desde dezembro de 2003 são realizadas reuniões mensais na área para que os gestores de suprimentos procedam as devidas análises e traçar novos planos de ação. Os resultados estão disponíveis para a alta direção da empresa, onde se procedem as avaliações macro de todas as áreas envolvidas.

8. METODOLOGIA

Os dados coletados da empresa Votorantim Cimentos, são secundários e qualitativos. Para esta pesquisa na ferramenta do BSC foram considerados 100% dos usuários da área de suprimentos, um dos departamentos da empresa. O número de colaboradores e gestores são de dezoito usuários para a utilização desta metodologia. Foram avaliadas a metodologia do BSC. Para a utilização desta metodologia. Em relação ao BSC e o HPS foram avaliadas a metodologia, o software para a aplicação da mesma e grau de comprometimento dos colaboradores.

O levantamento demonstrou que 56% dos colaboradores envolvidos desconhecem totalmente a metodologia do *Balanced Scorecard*, outros 27% denotam ter conhecimento parcial da metodologia estando aptos a referir superficialmente sobre pontos específicos da ferramenta. O restante 17% tem pleno conhecimento da metodologia e como deve ser aplicada e acompanhada.

A avaliação da ferramenta e metodologia conclui que 72% dos usuários consideram que o resultados obtidos com a utilização de ambos, metodologia e software, é de uma boa imagem perante aos usuários. E que foi comentando é que a ferramenta ainda precisa de ajustes no produto final. Os 28% restantes consideram uma ferramenta com muitas falhas e em relação ao BSC não tinham uma opinião formada. Com relação a facilidade do uso do *software* 89% consideraram de fácil utilização e navegação e 11% consideraram muito complexa e de difícil uso.

Com relação a metodologia do BSC, 17% dos usuários afirmaram ter ciência de outra empresa que implantou o *Balanced Scorecard*. A empresa citada é o caso da Petrobrás. Os demais desconhecem outras empresas que o utilizem. Um dado importante é que 72% dos entrevistados disseram que uma outra ferramenta, que utiliza a metodologia do gerenciamento da rotina (GPD), serviria para a gestão estratégica. Isto não procede, já que há importantes diferenças em suas metodologias. Grande parte dessa confusão de metodologias, por parte dos usuários, seria que em ambas ferramentas utilizam planos de ação para correções levantados em indicadores.

Um erro comum que ocorre com grande parte dos entrevistados é o de considerarem o HPS uma ferramenta melhorada substituta do GPD. Entretanto tendo em vista que seus

conceitos são diferentes isso não deveria ocorrer, já que a metodologia é totalmente diversa. Sobre a aplicação do plano de ação, 78% dos entrevistados faz algum plano de ação, mas utilizam outras ferramentas para aplicá-los.

Outro dado constado foi que apenas 28% destes usuários discutem os resultados do BSC com suas equipes de trabalho, em razão de ser uma metodologia voltada ao lado estratégico da empresa. O resultado foi atingido dentro das expectativas, pois essa ferramenta é destinada principalmente a gestores e nestas condições se encontram 39% dos usuários de suprimentos. O fato demonstra que ainda não é utilizada por todos os gestores da área para divulgação dos resultados.

Um importante dado observado é que 50% dos entrevistados acreditam encontrar alguns obstáculos para a implantação do BSC em suprimentos. As principais causas listadas foram: a) muitas ferramentas ou softwares de controle existentes; b) problema ao acesso remoto à ferramenta pela intranet a longa distância, principalmente nas regionais do Centro Oeste, Norte e Nordeste; c) dados no HPS são atualizados uma vez ao mês sendo que em outras ferramentas há possibilidade de acompanhar os resultados diariamente ou semanalmente.

9. CONCLUSÃO

Quando se escreve sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) é necessário que o conceito das quatro perspectivas a seguir especificadas estejam muito bem assimiladas, para que a correta utilização da metodologia seja alcançada. A primeira delas é a financeira, onde é avaliada se a implementação e execução estão contribuindo para o aspecto financeiro. A segunda, perspectiva do cliente, necessita utilizar indicadores que meçam lucratividade, retenção, satisfação e aquisição de novos clientes. A terceira perspectiva era dos processos internos. Nesta são avaliados processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. A última perspectiva avalia o aprendizado e crescimento. Esta tem importância para o sucesso atual e futuro, pois avalia quais os objetivos são necessários para atingir o resultado almejado pela empresa.

Durante a pesquisa foi constatado que grande número de usuários confundem a metodologia do BSC com a do gerenciamento da rotina (GPD). Em ambas as metodologias são utilizadas planos de ação. Quando os resultados são inferiores às metas almejadas pela empresa são feitas correções de desvios no GPD usando o plano de ação para atingir as metas estabelecidas.

Muitos dos usuários consideram medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado. As medidas do *Balanced Scorecard* devem ser utilizadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Utilizado dessa maneira, o *scorecard* não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como uma sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

O *software* utilizado para a aplicação da metodologia é um dos produtos que a empresa Hyperion fornece, cujo nome da ferramenta, seria *hyperion performance indicator* (HPS).

Para que a empresa pudesse utilizar o programa e assimilar a metodologia foi contratada a consultoria da *Mind Business Technology* que transmitiu o conhecimento sobre a tecnologia do BSC para a Votorantim Cimentos.

O *Balanced Scorecard* constitui uma grande ferramenta de gestão estratégica, e esta sendo entendida pelos seus usuários de forma diferente a metodologia do BSC. Isso devido ao fato de todos os colaboradores da área estarem muito envolvidos com a metodologia do gerenciamento da rotina. Ademais, existem algumas semelhanças na forma como são tomadas ações para melhoria de resultados.

Sobre o software utilizado (HPS) grande parte dos colaboradores visualizaram ser uma ferramenta amigável e de fácil utilização. O único problema real seria o acesso remoto ao *software*, por parte de usuários que não fazem parte das regionais Sul e Sudeste, pois o acesso ao software, ponto negativo que se deve exclusivamente a problemas apresentados técnicos de informática e não a problemas apresentado na ferramenta.

Em relação ao comprometimento dos usuários da área de suprimentos da Votorantim Cimentos, é certo que a cultura quanto aos resultados de indicadores está clara o que se evidencia demonstrado pelo alto entendimento do GPD, facilitando o uso de outras ferramentas que envolvam indicadores e metas para serem alcançadas.

Quando se verifica a metodologia do BSC, constata-se que é um processo que visa agregar valor ao departamento e a empresa como um todo, já que em suas perspectivas ela abrange os principais pontos necessários para que uma empresa possa atingir seus objetivos financeiros e estratégicos.

Para uma melhor divulgação do BSC no setor em questão (suprimentos) uma primeira análise denota a necessidade de treinamentos sobre a metodologia afim de que as partes envolvidas possam agregar mais esta cultura em suas rotinas de serviço e possam entender as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Além disso poderia agregar mais valor aos colaboradores se processados treinamentos sobre a utilização do HPS pela própria Hyperion, buscando solucionar pequenos problemas constatados na utilização da ferramenta e capacidade da mesma.

O quadro evidencia, ainda, a necessidade de um treinamento específico para diferenciar a metodologia do BSC e do gerenciamento da rotina, de forma que todos os colaboradores possam entender e saibam aplicar ambas com suas respectivas ênfases.

Como visto, o que ocorre no setor de suprimentos da Votorantim Cimentos é a necessidade de pequenos ajustes para que seja alcançada a compreensão plena da ferramenta. Os pontos importantes necessários para a utilização da metodologia, quais sejam, a utilização de planos de ação para melhoria de resultados de indicadores e assiduidade ao acompanhamento de resultados, já fazem parte da cultura da área. Com o atingimento do escopo de entendimento da metodologia e do uso correto da ferramenta do Balanced Scorecard, a área de suprimentos da Votorantim Cimentos estará utilizando, de forma correta, tanto o BSC quanto o HPS.

ANEXO

Nome:

Cargo:

Questionário:

1. Você conhece a metodologia Balanced Scorecard (BSC)? Qual é a sua opinião sobre BSC?
2. Pela experiência obtida até o momento, qual é a sua avaliação sobre o BSC e HPS em Suprimentos?
3. Você considera o HPS uma ferramenta amigável, de fácil compreensão e utilização?
4. Há quanto tempo a Votorantim Cimentos utiliza o BSC?
5. De que forma o BSC pode ajudar o processo de suprimentos?
6. Você conhece outras empresas que utilizam o BSC? Caso conheça, poderia comentar essa experiência?
7. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos para a implantação do BSC em Suprimentos?
8. Há alguma outra ferramenta utilizada pela área de Suprimentos para se fazer gestão estratégica?
9. Com qual frequência você consulta os resultados (*scorecard*) de Suprimentos no HPS?
10. Você tem elaborado planos de ação específicos em função dos resultados apresentados pelo HPS?
11. Você sabe diferenciar o BSC do gerenciamento da rotina?
12. Você apresenta e discute o BSC de Suprimentos com a sua equipe?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. (1997). - A estratégia em ação: Balanced Scorecard, Editora Campus, Rio de Janeiro.

_____ (2001). - Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios, Campus, Rio de Janeiro.

OLVE, NILS-GORAN; ROY, JAN; WETTER, MAGNUS (2001). - Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard, Qualitymark, Rio de Janeiro.

SOARES JÚNIOR, H. (2003). - Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil, Dissertação de mestrado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.

VOTORANTIM 85 ANOS: uma história de vida e trabalho/ organização – Museu da Pessoa – São Paulo: Votorantim: Museu da Pessoa, 2003. – (Projeto Memórias Votorantim; v. 1)