

Estratégia de Implementação do *Balanced Scorecard* numa Grande Corporação: o Caso da Siemens Brasil

Wilson Toshio Nakamura (Universidade Mackenzie – Brasil) wtnakamura@uol.com.br
Élcio Alves Ferreira (Universidade Mackenzie – Brasil) elcio.ferreira@siemens.com
Diógenes Manoel Leiva Martin (Universidade Mackenzie – Brasil) diomartin@mackenzie.com.br
Eduardo Kazuo Kayo (Universidade Mackenzie – Brasil) eduardo.kayo@mackenzie.com.br
Denis Forte (Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil) denisfortebr@yahoo.com.br

Resumo

A Siemens avaliou que poderia correr algum risco caso a implantação da sua estratégia de redução de custos e aumento da sua competitividade não fosse feita de uma forma balanceada e que contemplasse outras perspectivas, principalmente a perspectiva do cliente. Para equacionar esse problema, a empresa optou pela utilização do modelo de gestão baseado em balanced scorecard, pois o mesmo tem a virtude de permitir um monitoramento amplo das várias perspectivas que norteiam a empresa. Um outro ponto que mereceu atenção especial foi a de como esse modelo de gestão seria implantado numa grande corporação, com um portfólio de negócios muito diversificado. Uma conclusão importante para a Siemens foi verificar que o processo de implementação não precisaria ser “padrão” para todas as unidades estratégicas de negócios, desde que fossem respeitados os conceitos fundamentais da ferramenta.

Palavras chave: balanced scorecard, estudo de caso, competitividade global

Área temática: Controladoria

1. Introdução

A Siemens Brasil, uma das maiores empresas em engenharia elétrica e eletrônica no mundo e com forte presença no Brasil, é uma referência mundial na implementação de programas de busca de excelência empresarial. O programa de busca de excelência empresarial da Siemens Brasil, alinhado com a filosofia e visão empresarial expressos nos princípios emanados da casa matriz e que regem o comportamento da empresa globalmente, tem como objetivo final o aumento sustentável do valor econômico agregado da empresa.

A decisão de se adotar o *balanced scorecard* como projeto principal do programa de busca da excelência empresarial deriva do fato de se ter a necessidade de contar com um modelo de gestão único na empresa, que permitisse integrar o planejamento econômico-financeiro ao planejamento estratégico, com capacidade para traduzir a estratégia em ações concretas e acompanhar a sua performance.

O *balanced scorecard*, enquanto sistema de gestão estratégica traz a idéia de equilíbrio entre diversas perspectivas de desempenho do negócio, monitorando o curso estratégico da empresa sob quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos; do aprendizado e crescimento. Dessa forma, o *balanced scorecard* deverá atuar como suporte para o controle e acompanhamento da estratégia. Este estudo de caso apresenta como a Siemens Brasil introduziu o *balanced scorecard* a nível corporativo, ou seja, em todas as suas diversas unidades de negócios.

2. Referencial teórico

2.1 Pressupostos do *balanced scorecard*

Desde meados dos anos 90 até os dias de hoje muito tem se falado sobre o *balanced scorecard*, seja no meio acadêmico seja no mundo prático. Foram muitas as empresas que resolveram adotar o *balanced scorecard*, percebendo nele algo de novo e que fazia muito sentido no mundo moderno, caracterizado por forte competição entre as empresas, rápido processo de mudanças nos negócios, dentre outras características que detalharemos a seguir.

O mundo moderno, no que concerne aos negócios, vem sendo caracterizado por novidades que não existiam praticamente desde a revolução industrial do final do século XIX. Conforme Kaplan e Norton (1997), nos tempos atuais nós vivemos a era da informação, em que o conhecimento passou a ser um dos ativos mais fundamentais para a maioria dos negócios. A informação se tornou um ativo estratégico na medida em que a tecnologia desenvolvida em vários campos, mas especialmente nos campos da informática e das telecomunicações tem permitido que grandes massas de dados possam ser rapidamente transferidas por meios eletrônicos e também rapidamente transformadas em informações que agregam valor. Davenport (2000) faz uma excelente discussão sobre esse assunto.

O uso ágil da informação é ao mesmo tempo causa e consequência de um mundo cada vez mais competitivo, em que as empresas necessitam estar permanentemente concentradas não apenas no que está acontecendo, mas nas tendências futuras do seu setor de atividade. A competitividade que assola a grande maioria dos setores econômicos de hoje em dia é fruto da ruptura que houve de um mundo baseado na revolução industrial para um mundo baseado na revolução da informação, em que a tecnologia cumpre um papel fundamental.

A alta competição tem sido provocada pela necessidade das empresas em satisfazer os interesses de seus acionistas, que querem o aumento de sua riqueza, mas também pela força que provém de um mercado consumidor mais exigente, que reclama por qualidade, rapidez de entrega, atendimento de novas necessidades e preço justo. O foco no cliente, buscando sua satisfação e lealdade, tem induzido muitas empresas a investirem não apenas em redução de custos e fortalecimento da marca, mas fundamentalmente em qualidade e inovação, aliado a preço competitivo e prontidão de entrega.

Os clientes estão na base da criação de valor para os acionistas. Dificilmente a empresa conseguirá satisfazer seus acionistas se antes não estiver satisfazendo seus clientes. Daí ter surgido a idéia de agregar valor para o acionista, adicionando valor para o cliente. Ambos são externos à empresa e são os que ditam as regras da boa gestão empresarial.

Para agradar os seus clientes a empresa tem que servi-los com produtos ou serviços de alta qualidade. Qualidade está associada a especificação correta, probabilidade quase zero de falha, atendimento de atributos desejados e alta durabilidade. Aliado à qualidade, os clientes do mundo atual exigem rapidez e flexibilidade de entrega. Isso exige o uso de sistemas de informação que agilizam o fluxo de informações dentre das empresas. Muitas vezes os clientes estão dispostos a pagar um prêmio para ter os produtos de que necessitam no prazo que desejam. Outro fator fundamental para preservação e crescimento da base de clientes é a capacidade de inovação, que está materializada na quantidade de produtos novos que a empresa lança ao longo do tempo, atentando para demandas claramente ou não claramente manifestadas pelos seus clientes. A capacidade de inovação da empresa está baseada na sua estrutura de pesquisa e desenvolvimento, mas também na postura pró-ativa de seus gerentes e funcionários de forma geral, que exercitam permanentemente a criação de novas idéias que possam agregar valor para os clientes e para os acionistas.

Além de qualidade, rapidez de entrega e capacidade de inovação é requerido das empresas em geral que tenham um preço suficientemente competitivo, preço esse que garanta uma margem operacional sustentável para a empresa sobreviver, crescer e remunerar adequadamente os seus acionistas. Embora a determinação de preços dependa da estrutura do mercado em que a empresa atua, na maioria dos negócios o preço é dado e puxado para baixo pela força competitiva de tal forma que somente tendem a sobreviver aquelas empresas que conseguem administrar seus custos, mantendo-os em patamares suficientemente baixos de forma a garantir as margens operacionais citadas acima.

Para que as empresas consigam sobreviver num ambiente de alta competição torna-se fundamental que elas administrem seus negócios estrategicamente. A empresa tem que ter uma visão e uma estratégia. A visão sinaliza o futuro da empresa, ou seja, onde ela pretende estar no futuro previsível. A estratégia significa o caminho escolhido pela empresa, para atingir a sua visão de futuro, conforme Porter (1996). Tanto a visão quanto a estratégia necessitam ser traduzidas para os vários níveis da organização, para que se consiga obter o devido alinhamento entre o que o alto comando da empresa projeta para o futuro e o que está sendo decidido nos níveis inferiores.

Segundo Kaplan e Norton (1997), muitas empresas pecam na implementação de suas estratégias e não na sua formulação, justamente porque não conseguem traduzir suas estratégias amplas para os vários níveis da organização.

2.2 Conceituação do *balanced scorecard*

Conforme foi dito inicialmente, vivenciamos no mundo moderno dos negócios uma nova era caracterizada por alguns fenômenos que afetaram a maioria das empresas do mercado. Todo esse panorama de mudanças radicais no contexto empresarial tem exigido das empresas a adoção de medidas voltadas para a criação e manutenção de vantagens competitivas.

Dentre essas medidas, devemos ressaltar um maior foco no futuro de longo prazo em detrimento de uma visão mais de curto prazo. Isso significa que as empresas devem se preocupar em desenvolver medidas de desempenho voltadas para o curto prazo, bem como voltadas também para o longo prazo. Historicamente, as empresas sempre deram mais atenção para medidas financeiras (de curto prazo). Informações sobre retorno sobre o capital empregado, lucro líquido, crescimento das vendas, sempre foram os principais instrumentos de avaliação de desempenho empresarial. Porém, conforme Niven (2002), tais informações revelam ou dão pistas sobre o que aconteceu no passado da empresa até hoje e no máximo sinalizam o que tende a acontecer no futuro mais de curto prazo.

Mesmo medidas financeiras mais modernas como EVA[®] (*economic value added*), EBITDA (*earning before interests, taxes, depreciation and amortization*), dentre outras mensuram o desempenho passado e pouco revelam sobre as perspectivas de longo prazo.

De acordo com a proposta do *balanced scorecard* um novo sistema de mensuração deve ser criado incluindo não apenas indicadores de resultado mas também os direcionadores dos mesmos, que estão mais relacionados com as perspectivas futuras da empresa. Enquanto que os resultados que mais interessam são aqueles que dizem respeito aos interesses dos acionistas (preço das ações, lucro por ação, etc.), para que a empresa gere resultados consistentes e sustentáveis ao longo do tempo é necessário que sejam administrados outros indicadores que direcionam os resultados finais que se quer atingir.

Na verdade, conforme Kaplan e Norton (1997), a empresa deve ser gerida com base num sistema de medidas financeiras e não financeiras, definidas não de forma aleatória ou

desordenada, mas de acordo com a visão e a estratégia da empresa e de acordo com uma lógica de encadeamento de relações de causa e efeito, em que um resultado posterior é causado ou influenciado por alguma variável que o direciona.

Na medida em que nós reconhecemos que a empresa depende de um conjunto de stakeholders, deve-se procurar desenvolver um sistema de gestão estratégica que resolva a equação de que múltiplos interesses devem ser satisfeitos para que o resultado final seja atingido como era esperado. Por uma lógica simples, acionistas querem criação de riqueza, mas para gerar riqueza para os acionistas é necessário satisfazer os interesses dos clientes, atendendo-os bem. Clientes satisfeitos exigem processos internos eficientes e inovadores. Por sua vez, processos internos eficientes dependem de profissionais qualificados e preparados para desenvolver seus papéis com competência técnica e visão estratégica, além de sistemas de informação corretamente estruturados e distribuídos.

Intrínseca ao *balanced scorecard* está a idéia de equilíbrio entre diversas perspectivas de desempenho do negócio. Esse equilíbrio não significa uma política de atender parcialmente diversos objetivos difusos, mas significa olhar de forma equiparada para diversas metas e indicadores que reflitam a capacidade da empresa em manter-se competitiva numa perspectiva de curto e de longo prazo.

O resultado final é o atendimento das expectativas dos acionistas em termos de rentabilidade ou criação de valor. Porém, isso representa a consequência final de um encadeamento de relações de causa e efeito. Na verdade partimos do fim da linha para chegarmos ao ponto de partida, reconhecendo que desafios intermediários devem ser superados para que o resultado final seja atingido.

Usando o *balanced scorecard*, os olhos do gestor devem estar atentos para os resultados imediatos e a capacidade criada para gerar resultados futuros, o que exige monitorar o curso estratégico da empresa sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Uma rápida descrição de cada perspectiva será feita logo a seguir, mas antes disso, convém destacar mais algumas coisas.

Em primeiro lugar é importante perceber o *balanced scorecard* como um sistema de gestão estratégica de negócios e não como um simples sistema de mensuração de múltiplos indicadores, conforme Kaplan e Norton (2001). O *balanced scorecard* vai além de simplesmente criar um painel de controle na organização, mas se propõe a funcionar como um “simulador de vôo”, em que reconhecemos com certa acurácia os impactos subsequentes decorrente do comportamento de certas variáveis. Além disso, o *balanced scorecard* funciona como instrumento de implementação de estratégias, acusando tempestivamente resultados críticos que podem causar danos sobre o desempenho futuro da organização. Alguns estudos mostram que é justamente na fase de implementação de estratégias que muitas empresas fracassam no seu processo de administração estratégica. Vide Serven (2001), por exemplo.

Em segundo lugar, é interessante conceber o *balanced scorecard* como um sistema que promove o alinhamento estratégico, no sentido de que induz diferentes áreas e setores da empresa a agir e pensar com base nas mesmas referências. Embora grupos distintos na empresa tenham metas distintas a serem atingidas, graças ao *balanced scorecard* esses mesmos grupos conscientemente trabalham em vista de um mesmo objetivo comum e maior. Além disso, conforme Kaplan e Norton (2000a), o *balanced scorecard* pode ser tratado como um meio de promover o aprendizado estratégico, na medida em que os executivos recebem feedback sobre sua estratégia e conseguem testar as hipóteses em que ela se baseia.

Em terceiro lugar, devemos encarar o *balanced scorecard* como sendo um sistema que propicia um controle mais concreto sobre os recursos intangíveis da organização. Uma das

principais características do mundo contemporâneo consiste justamente da relevância econômica dos ativos intangíveis das empresas em detrimento dos tangíveis. Muitas empresas, principalmente baseadas em novas tecnologias ou em novos modelos de negócios, possuem fundamentalmente ativos intangíveis, de difícil mensuração, porém fundamentais para a sustentação da vantagem competitiva. Tem sido amplamente discutido na literatura de gestão de negócios a limitação das medidas financeiras tradicionais para fins de avaliação do desempenho dos ativos intangíveis.

2.3 A perspectiva financeira

Conforme Kaplan e Norton (2000b), os indicadores financeiros são importantes por revelar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Embora o foco de atenção do ponto de vista estratégico seja a sobrevivência no longo prazo, não pode ser negligenciada a capacidade corrente da empresa em gerar resultados e se sustentar financeiramente. Conhecimentos básicos de finanças revelam também que a geração de resultados ao longo da vida da empresa é o que garante a manutenção de um processo de crescimento sustentável, haja vista a natural preferência dos acionistas e administradores em financiar novos projetos com fundos gerados internamente.

Já discutimos as limitações dos indicadores financeiros para refletir a correção dos investimentos estratégicos da empresa, principalmente no que concerne a ativos intangíveis. Todavia isso não significa que os mesmos devam ser abandonados. Devem, isso sim, ser analisados num contexto mais amplo de sistema de mensuração de desempenho, em que outros vetores de desempenho presente e futuro também são considerados.

A perspectiva financeira é importante, em primeiro lugar, porque interessa aos acionistas da empresa, que são protagonistas fundamentais do contexto das empresas modernas. Mas também é importante, porque indica se medidas tomadas na parte operacional da empresa, por exemplo, relacionadas a aumento de produtividade, estão se refletindo economicamente, o que nem sempre, por conta de uma má gestão, acontece.

2.4 A perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente tem o papel de revelar como os clientes vêem a empresa, ou seja, que julgamento eles estão fazendo da empresa enquanto servidor de produtos e serviços.

O aspecto principal abordado nessa perspectiva está relacionado ao grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento da empresa, envolvendo vários atributos igualmente relevantes, tais como, qualidade, pontualidade de entrega, time to market, serviços de pós-venda, etc.

A capacidade da empresa em satisfazer seus clientes nesses vários atributos é que a torna preferida e bem posicionada perante os mesmos. Cada empresa, de acordo com as suas circunstâncias internas e externas tem que identificar que fatores são fundamentais do ponto de vista estratégico para garantir lealdade de seus clientes.

Normalmente preço não é considerado o principal fator de preferência por um certo fornecedor, sendo encarado como mais um item de avaliação dentre vários. Os clientes tendem a avaliar as conseqüências negativas do fornecedor não cumprir prazos, não entregar o que foi especificado, não atender aos padrões mínimos de qualidade, não conseguir fazer programações de entrega confiáveis, etc.

Essa perspectiva tende a revelar as razões para a empresa estar perdendo participação de mercado ou lucratividade nas suas vendas em detrimento de seus principais concorrentes.

2.5 A perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva, o foco reside na busca da eficiência desejável do ponto de vista de atender bem aos clientes. O que garante a satisfação dos clientes são fatores internos à empresa e que estão relacionados à tecnologia empregada, ao grau de automatização dos processos, à duração dos ciclos, aos custos industriais, dentre outros aspectos.

A capacidade técnica e administrativa da empresa em desenvolver e lançar novos produtos também faz parte das competências essenciais desenvolvidas internamente e que tornam a empresa diferenciada das demais.

Para que a empresa consiga atingir padrões de excelência em relação aos seus processos internos é fundamental que os empregados nos seus vários níveis estejam alinhados com a missão da empresa, com os seus propósitos estratégicos. Para viabilizar esse alinhamento e a identificação de pontos de alerta é crucial a existência de um bom sistema de informações que garantirá que as metas nos níveis superiores sejam atingidas por meio de ações operacionais tomadas nos níveis inferiores. Um bom sistema de informações é caracterizado, dentre outras coisas, por uma grande flexibilidade de análise de informações, permitindo detalhar informações sintéticas nas suas fontes de ocorrência.

2.6 A perspectiva do aprendizado e crescimento

Essa perspectiva talvez se tornasse inócua se não vivenciássemos um mundo de negócios em constante mutação e altamente competitivo. Justamente é nessa perspectiva que a empresa monitora sua capacidade de introduzir novos produtos e novos processos muitas vezes baseados em tecnologias que representam uma ruptura em relação ao estado da arte atual.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento é tratado o futuro da empresa, ou seja, as capacidades que garantirão que a empresa continue mantendo seus clientes fiéis e que novas frentes do mercado sejam desbravadas, aumentando o escopo dos negócios e a base de clientes. É dessa forma que os acionistas ficarão satisfeitos com o retorno das suas ações.

Nessa perspectiva podem ser tratadas iniciativas relacionadas às melhorias dos processos internos e dos processos referentes aos clientes. Essas melhorias, segundo Vitale e Mavrinac (1995), devem resultar em menores custos ou maiores receitas, repercutindo favoravelmente na capacidade de geração de lucros crescentes ao longo do tempo.

Essa perspectiva do aprendizado e crescimento depende da capacidade dos funcionários, de sua motivação e dos sistemas de informações que deve apoiá-los no fornecimento de dados com rapidez e fidedignidade. Na base dessa perspectiva está o pressuposto de que os funcionários representam fonte de competitividade, sendo portanto recursos estratégicos que devem ser capacitados, motivados, retidos e corretamente remunerados. É, portanto, nessa perspectiva que fundamentalmente o fator humano é tratado como capital estratégico de toda a organização. Uma excelente abordagem da relação entre pessoas e estratégia pode ser vista em Becker, Huselid e Ulrich (2001).

2.7 Críticas ao *balanced scorecard*

Duas principais críticas tem recaído sobre o *balanced scorecard* enquanto nova conceituação de sistema de informações estratégicas de uma empresa.

A primeira crítica evoca o problema de reducionismo envolvido no uso do *balanced scorecard*, pois na medida em que toda a estratégia da empresa fica refletida em um limitado conjunto de tabelas e relatórios e baseado em um conjunto de metas e indicadores bem específicos, isso causaria a própria perda de uma visão mais estratégica da organização que envolve justamente não colocar limites à criação de novas idéias e a busca de novas perspectivas acerca dos negócios da empresa e dos mercados em que ela atua. Ou seja, o uso do *balanced scorecard*, de alguma forma, ao invés de alargar a visão estratégica dos administradores, tornaria essa visão limitada e acomodada num conjunto de responsabilidades a serem cumpridas, mesmo que de forma burocrática.

Em que pese o fato de que efetivamente o uso indevido do *balanced scorecard* possa induzir os administradores a pensar a empresa de forma menos criativa, flexível e aberta, consideramos que deve ser feita uma clara distinção entre formulação e implementação de estratégias. Quanto ao primeiro aspecto, os administradores devem ser incentivados e induzidos a pensar estrategicamente e a formular novos caminhos estratégicos a serem seguidos, levando em conta a própria dinâmica do mercado em que a empresa atua. Porém, quanto ao segundo aspecto, implementação estratégica, cabe aos administradores criar mecanismos que garantam o cumprimento da missão e da visão da empresa numa perspectiva de longo prazo, recorrendo a medidas de desempenho que permitam aferir o quanto das metas estabelecidas e dos propósitos definidos estão sendo atingidos.

No processo de comunicação da estratégia através do uso do *balanced scorecard*, cabe aos administradores principais da empresa esclarecer aos vários níveis da organização que o processo estratégico da empresa não se resume simplesmente a atingir certas metas baseadas em um conjunto limitado de indicadores, mas vai muito além, envolvendo a busca de uma cultura orientada pelo pensamento estratégico.

Uma segunda crítica que atinge o *balanced scorecard* diz respeito à busca de um equilíbrio entre as várias perspectivas de um negócio. A tentativa de satisfazer concomitantemente interesses difusos tenderia a induzir a uma perda de foco sobre qual é a verdadeira meta a qual a empresa deveria estar voltada, conforme Jensen (2001). Efetivamente a busca de um equilíbrio estável entre perspectivas diferentes tende a ser uma solução sem problema definido. Não é possível, ao mesmo tempo, maximizar satisfação de clientes e maximizar o valor da empresa, só para dar um exemplo. Todavia um dos principais pressupostos do *balanced scorecard* envolve o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os vários indicadores e as várias perspectivas. Dentro duma proposta de criação de valor para o acionista como objetivo principal da organização, todas as outras perspectivas ficariam condicionadas a maximizar esse aspecto, considerando a situação de uma empresa de capital aberto e com forte envolvimento com o mercado de capitais e forte compromisso de resultados perante seus acionistas.

Portanto, ao mesmo tempo que o foco em criação de valor é tomado como principal meta a ser cumprida, todas as outras perspectivas estariam voltadas para ela, dentro duma lógica de que para criar valor é necessário desempenhar bem no curto prazo e, ao mesmo tempo, criar condições favoráveis para tornar esse desempenho corrente melhor ainda no futuro. A garantia de um crescimento sustentável e geração satisfatória de rentabilidade depende fundamentalmente de estar satisfazendo os clientes em seus anseios, mantendo processos internos eficientes e promover, através de inovação e aprendizado, que a empresa mantenha sua posição de competitividade.

3. Estudo de caso – Siemens Brasil

Mais de 150 anos de inovações fez da Siemens uma das maiores empresas em engenharia elétrica e eletrônica no mundo. Atualmente, a Siemens está a caminho de tornar-se líder mundial em e-business. A empresa usa o conhecimento integrado por redes eletrônicas de 426 mil funcionários, em 190 países, para prover benefícios aos seus clientes, investidores, funcionários, bem como para a sociedade, por meio de soluções altamente inovadoras em seus segmentos de negócios: Information and Communications, Automation and Control, Medical, Power, Transportation e Lighting.

No mundo inteiro a empresa tem aproximadamente 56 mil funcionários envolvidos em pesquisa e desenvolvimento, e um orçamento destinado a essa área de 5,6 bilhões de euros. Além disso, a Siemens está comprometida em realizar ações sociais e em proteger o meio ambiente.

A Siemens está fortemente representada no Brasil. As primeiras atividades da empresa no país datam de 1867, com a instalação da linha telegráfica pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. Em 1895, no Rio de Janeiro, era aberto o primeiro escritório e, dez anos mais tarde, ocorria a fundação da empresa no Brasil. A Siemens é uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com atividades nos segmentos de negócios Information and Communications, Automation and Control, Medical, Power, Transportation e Lighting. No Brasil, o grupo conta hoje com aproximadamente 7.236 colaboradores e dez unidades fabris, algumas ocupando lugar de destaque na organização mundial da empresa, como a fábrica de Manaus, um dos três centros de competência mundiais da Siemens para a fabricação dos telefones celulares com tecnologia GSM.

A Siemens é uma das poucas empresas que tem um programa de busca de excelência empresarial aplicado no longo prazo, alinhado com a filosofia e visão empresarial expressos nos princípios emanados da casa matriz e que regem o comportamento da empresa globalmente. Este programa, que começou em 1993 com o nome “top”, ao qual em 1998 foi acrescentado o “plus”, tem como objetivo final o aumento sustentável do valor econômico agregado - EVA.

Com as ferramentas do top+, desenvolvidas e aperfeiçoadas com base em casos reais, a Siemens quer alcançar Business Excellence, portanto o domínio completo dos processos de negócios para sustentar este aumento. O top+ por isso não pode ser um programa estático. As rápidas transformações atuais ampliam os desafios e exigem dos executivos, “objetivos claros, medidas concretas e decisões conseqüentes”. Assim, o top+ é mais que teoria. Ele significa “desenvolver um negócio com excelência profissional”, para assim, garantir um futuro próspero e seguro tanto para a empresa, quanto para seus colaboradores. O Programa de Business Excellence tem 3 princípios: objetivos claros, medidas concretas, decisões conseqüentes. Com esse programa, a Siemens trabalha sem parar para intensificar sua performance econômica. Por esta razão, as principais iniciativas que promovem melhorias na organização são constantemente monitoradas através da intensificação do uso das ferramentas disponibilizadas pelo programa top+ Business Excellence.

O sucesso mensurável é o objetivo principal para se assegurar o sucesso dos negócios na Siemens, já que somente as empresas que obtém lucro maior que os custos com o capital investido atingem o sucesso em longo prazo. O programa top+ apóia todos os negócios da Siemens para atingir melhorias em liderança, cooperação, inovação, qualidade e na utilização eficaz de seus bens. Acordos anuais com os gestores de todas as áreas estabelecem as contribuições que cada unidade de negócio da Siemens deve ter para aumentar o valor da empresa. Os objetivos são desdobrados de acordo com os níveis de cada área. Adicionalmente, cada empregado negocia um objetivo pessoal com sua chefia. As medidas

são definidas de acordo com a característica de cada negócio. Para facilitar a implementação, a administração dos negócios tem dez ferramentas top+ à disposição. Elas abrangem métodos e exemplos práticos que refletem os resultados das próprias ações da Siemens. Cada área cria seu próprio programa top+ de acordo com suas necessidades. As medidas adotadas são constantemente monitoradas mostrando assim, se realmente estão funcionando.

As iniciativas top+ têm apresentado resultado em *turnarounds* (projetos para reverter uma situação econômica desfavorável - prejuízo, EVA negativo, etc. - para uma situação de crescimento sustentável de EVA) de vários Grupos da Siemens. Para se assegurar que este know-how seja disponibilizado para todas as organizações Siemens no mundo, o programa organiza eventos como o top+ *award* onde os times mais bem sucedidos apresentam seus projetos e são premiados por suas conquistas pelo *top management* da empresa.

É no contexto descrito acima que nasce a decisão de se adotar a metodologia *balanced scorecard* abrangendo toda a empresa. O motivo principal da escolha do *balanced scorecard* como projeto principal do programa top+ foi a possibilidade de contar com um modelo de gestão único na empresa, que permitisse integrar o planejamento econômico-financeiro ao planejamento estratégico.

É no contexto descrito acima que a Siemens avaliou que poderia correr algum risco caso a implantação da sua estratégia de redução de custos e aumento da sua competitividade não fosse feita de uma forma balanceada e que contemplasse outras perspectivas, principalmente a perspectiva do cliente. Para equacionar esse problema, a empresa optou pela utilização do modelo de gestão baseado em *balanced scorecard*, pois o mesmo tem a virtude de permitir um monitoramento amplo das várias perspectivas que norteiam a empresa, além da possibilidade de contar com um modelo de gestão único, que permitisse integrar o planejamento econômico-financeiro ao planejamento estratégico.

Uma vez escolhido o modelo de gestão, uma dificuldade que mereceu atenção especial foi a de como o mesmo seria implantado numa corporação tão grande e com um portfólio de negócios muito diversificado.

O *balanced scorecard* auxilia a empresa a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento para melhoria da performance. A partir de uma visão balanceada e integrada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara por meio de objetivos estratégicos em quatro perspectivas:

- Aprendizagem e Inovação: Como a organização pode aprender e inovar para atingir suas metas?
- Processo Interno: Em quais processos devemos ter excelência para atender nossos clientes e acionistas?
- Cliente / Mercado: Que exigências do mercado devemos atender para atingir os resultados financeiros?
- Financeira: Como devemos nos apresentar aos nossos acionistas para atingir a visão desejada?

Existem quatro elementos que definem a terminologia *balanced scorecard* e que compõem o mapa estratégico da Siemens:

- Objetivos: o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso.
- Indicadores: estabelecem como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia.

- Meta: indica o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária.
- Iniciativa: programas de ação necessários para se alcançar o objetivo proposto.

Antes de optar pela introdução do *balanced scorecard* na Siemens Brasil alguns passos importantes foram dados como, por exemplo, pesquisar casos de sucesso da metodologia no mercado e em outras unidades da Siemens espalhadas pelo mundo; ouvir as consultorias especializadas e sensibilizar a alta gestão da empresa – ações que culminaram com a fase piloto do projeto, em Julho de 2001. Uma decisão importante que ocorreu nesse ponto foi o de fazer a implantação gradualmente e não ao mesmo tempo em toda a corporação. Os fatores que nortearam essa decisão foram (a) o fato de se constatar que as diversas unidades de negócios estavam em estágios diferentes de desenvolvimento, (b) o tamanho muito grande da corporação e a falta de recursos suficientes para a implantação ao mesmo tempo e (c) a pouca experiência da empresa com o *balanced scorecard*.

Inicialmente, a área de Transmissão e Distribuição de Energia (PTD – Power Transmission and Distribution) foi escolhida como área piloto do projeto *balanced scorecard* para, em seguida, ser estendido às demais unidades de negócios. Um outro passo importante foi utilizar uma ferramenta de tecnologia de informação única para todas as unidades do grupo que pudesse suportar a metodologia *balanced scorecard*, objetivando garantir a conectividade entre as diversas unidades de negócios no Brasil, bem como com a casa matriz na Alemanha. Os projetos de implementação da ferramenta de tecnologia de informação foram coordenados e desenvolvidos pela equipe da Siemens Business Services, empresa de soluções e serviços em tecnologia da informação e e-Business do grupo Siemens.

A implementação do projeto *balanced scorecard* piloto deu à empresa conhecimento suficiente para analisar, de forma mais embasada, a continuidade dos trabalhos. Essa fase foi vital para que as pessoas percebessem a importância do envolvimento dos líderes da unidade de negócio em todas as etapas do processo (definição do mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas) e de respeitar e se adaptar às necessidades da unidade de negócio. Serviu ainda para mostrar o quanto seria necessário criar multiplicadores para dar continuidade ao *balanced scorecard* após a fase inicial de concepção do modelo. Outro ponto de aprendizado para a Siemens foi verificar que o processo não precisaria ser “padrão” para as outras unidades de negócios, desde que fosse respeitado o conceito da metodologia.

Dois fatores contribuíram para reduzir o tempo de concepção do *balanced scorecard* para cada unidade de negócio para um prazo de três a cinco semanas: primeiro, porque houve um aprendizado inicial; segundo, porque a empresa investiu muito esforço na intensificação da atuação no projeto do top+ de cada unidade de negócio, na preparação intensiva dos recursos (materiais e pessoais), na qualificação da equipe de projeto, além de disponibilizar um programa de treinamento para um grande número de funcionários. O apoio da Siemens Business Services na rápida implementação do *software* e na capacitação dos usuários fortaleceu a disseminação e aceitação do *balanced scorecard* entre todos os gestores envolvidos.

A expectativa inicial da Siemens, que agora já está se tornando realidade, é que a implementação do *balanced scorecard* em todas as unidades de negócios e áreas centrais possibilitará um único modelo de gestão para a empresa, trazendo como benefícios: a maior transparência sobre a estratégia da empresa, seus objetivos, metas e ações a serem tomadas e as devidas responsabilidades; estimular maior proatividade no comportamento gerencial e foco para fatores críticos para o sucesso do negócio; promover maior alinhamento entre as diversas funções e áreas de negócios; melhorar o relacionamento entre clientes internos e provedores de serviços (exemplos: RH – Relações Humanas, TI – Tecnologia da Informação e CO – Contabilidade), baseado no melhor entendimento das estratégias dos negócios e,

conseqüentemente, de suas necessidades; possibilitar a correção de eventuais desvios na execução da estratégia, que não seriam percebidos com o uso de indicadores táticos ou analisados isoladamente.

A Siemens está expandindo cada vez mais os conceitos existentes no *balanced scorecard* para toda a organização, sendo que as áreas de negócios que já possuem o *balanced scorecard* já usufruem os benefícios trazidos pela metodologia. É o caso da unidade de negócios Information and Communication, que foi uma das primeiras unidades empresariais a iniciar o desdobramento do *balanced scorecard* para suas divisões de negócios em dezembro de 2001. A forma encontrada para fazer esse desdobramento foi inovadora, simples e bem sucedida. A equipe responsável pelo desdobramento desenvolveu um cronograma e um conjunto de apresentações que se tornaram referência para o desenvolvimento dos demais trabalhos dentro da mesma. Foi desenvolvido um modelo, mas cada equipe que se baseia neste modelo o aperfeiçoa. As etapas para se fazer o desdobramento a partir da unidade de negócios para as divisões de negócios são as seguintes:

1. Realizar apresentação inicial com conceitos sobre o *balanced scorecard* e cronograma do projeto para todo corpo gerencial. Na oportunidade apresenta-se também o mapa estratégico e os indicadores da unidade de negócios.
2. Realizar o "batimento" com o mapa estratégico da unidade de negócios: identificar objetivos e indicadores que são adequados à divisão de negócio e quais não são. Este trabalho é realizado pelo grupo de trabalho da divisão de negócio.
3. Complementação do mapa estratégico com objetivos e indicadores peculiares à divisão de negócio. Os resultados dos trabalhos das etapas 2 e 3 são validados em uma nova reunião com o corpo gerencial da divisão de negócio.
4. Atribuição de metas aos indicadores, análise das iniciativas, detalhamento dos indicadores novos.
5. Validação e ajustes dos materiais gerados e discussão do plano de implementação.

O cronograma padrão foi montado para permitir que todo o processo acima mencionado seja realizado em 15 dias úteis em média, sendo que em uma das divisões de negócios o processo durou cerca de 12 dias úteis, sendo que houve uma aderência de 96% dos objetivos estratégicos e 93% dos indicadores, tendo como base o mapa estratégico da unidade de negócios Information and Communication.

O status atual do processo de implementação demonstra que o *balanced scorecard* foi efetivamente internalizados em grande parte da organização e que já faz parte das discussões de grupos estratégicos até mesmo de setores dentro das unidades de negócios. Também é possível demonstrar, que a velocidade de assimilação do mesmo está intrinsecamente relacionado ao grau de comprometimento da alta direção, pois com essa atitude muitas barreiras iniciais à implementação são destruídas.

4. Conclusão

As empresas brasileiras, pelo fato de estarem atuando num mercado global, devem estar sempre atentas e não se descuidar em se manterem competitivas. Um dos pontos do aumento da competitividade e o constante esforço da organização quanto à redução de seus custos operacionais, de tal forma a garantir uma oferta de melhor relação custo benefício para seus clientes. Devem estar constantemente inovando não apenas seus processos operacionais, mas também seus processos de gestão, principalmente para que a empresa não cometa o erro de se

focar em apenas uma ou algumas poucas perspectivas que regem a organização, mas sim encarar a mesma de forma equilibrada. Ou seja, deve se preocupar não só com a perspectiva da redução de custos operacionais, mas também os as perspectivas financeiras e do cliente.

Com o estudo de caso da Siemens Brasil conseguimos identificar vários aspectos importantes que devem ser levados em consideração quando da implementação do *balanced scorecard* em uma grande corporação, formada por várias unidades estratégicas de negócios com características diversas.

Uma primeira constatação é que a característica principal do *balanced scorecard* está na apresentação global dos fatores relacionados ao negócio, ou seja, contém não somente dados financeiros, mas também não-financeiros como prazo de entrega ou motivação de colaboradores.

Na Siemens, cada unidade de negócio desenvolve seu projeto de *balanced scorecard* de forma a poder definir as perspectivas necessárias para melhor representar sua estratégia empresarial, sendo que as quatro perspectivas do *balanced scorecard* são: financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado e inovação.

Uma das premissas para cada *scorecard* é uma estratégia transparente e uniforme para a respectiva unidade de negócios. Esta será acordada entre os membros gerenciais e deverá refletir o objetivo de aumentar o valor do negócio. Partindo desta estratégia, serão definidos indicadores e metas. O próximo passo é a elaboração das medidas (iniciativas) para alavancar estes objetivos, com participação abrangente dos colaboradores.

Uma conclusão importante e que serve de conhecimento para implantação do *balanced scorecard* em grandes corporações formadas por várias unidades estratégicas de negócios é que a implementação do projeto *balanced scorecard* piloto deu à empresa conhecimento suficiente para aferir e otimizar a continuidade da implementação do *balanced scorecard* nas outras unidades estratégicas de negócios.

Também foi de vital importância, que as pessoas percebessem a importância do envolvimento dos líderes da unidade de negócio em todas as etapas do processo (definição do mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas) e de respeitar e se adaptar às necessidades da unidade de negócio. Serviu ainda para mostrar o quanto seria necessário criar multiplicadores para dar continuidade ao *balanced scorecard* após a fase inicial de concepção do modelo.

Outro ponto de aprendizado para a Siemens foi verificar que o processo não precisaria ser “padrão”, ou seja, igual para todas as unidades estratégicas de negócios, desde que fosse respeitado o conceito da metodologia.

Por último, fica claro que para que todo o potencial do *balanced scorecard* seja totalmente utilizado com sucesso pela empresa, é imprescindível trabalhar em todo processo de mudança cultural, sedimentando-o por meio de uma forte comunicação interna, uma vez que um dos principais fatores de sucesso da implantação do *balanced scorecard* é o fator humano. Fundamental também é que haja não apenas um envolvimento da alta direção, mas sim um verdadeiro comprometimento, que faça com toda a organização realmente acredite no modelo de gestão.

Dessa forma, fica evidente no Caso Siemens, que a empresa, ao sentir a necessidade de implantar uma estratégia para aumento de competitividade em custos, precisa adotar um modelo de gestão que faça com que a empresa atue de modo equilibrado, contemplando todas as perspectivas necessárias e não só a de redução de custos, sob pena de inviabilizar o longo prazo.

Referências

- BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave, *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”*: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance, 2ª. edição, Editora Campus, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H., *Missão Crítica: Obtendo Vantagem Competitiva com os Sistemas de Gestão Empresarial*, Bookman, 2000.
- JENSEN, Michael C., Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function, *European Financial Management*, Vol. 7, No. 3, 2001, 297-317.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico in* Medindo o Desempenho Empresarial, Editora Campus, 2000a.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *Balanced scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho in* Medindo o Desempenho Empresarial, Editora Campus, 2000b.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *Organização Orientada para a Estratégia*, Editora Campus, 2001.
- NIVEN, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, 2002.
- PORTER, Michael E., What is strategy?, *Harvard Business Review*, November-December 1996, 61-78.
- SERVEN, Lawrence B. MacGregor, Can your company actually execute its strategy?, *Harvard Management Update*, May 1999, 3.
- VITALE, Michael R. e MAVRINAC, Sarah C., How effective is your performance measurement system?, *Management Accounting*, August 1995, 43.