

Balanced Scorecard: o Exemplo da Suzano

Sumaia Saheli

Resumo:

O artigo discorre sobre Balanced Scorecard fazendo considerações relativas a implementação baseadas na literatura disponível e no exemplo da empresa Suzano - primeira empresa a implantar o BSC associado a um sistema informatizado de informações. Inicialmente, faz-se uma exposição sobre as diversas ferramentas de controle financeiro. Conceitua-se o BSC e explicita a diferença entre esta técnica e as anteriores. Argumenta-se que BSC é mais do que uma ferramenta de mensuração de desempenho, sendo fundamentalmente uma ferramenta de gestão estratégica. As tradicionais quatro perspectivas que compõe o BSC - financeira, cliente, processos internos e aprendizagem - são apresentadas, concluindo pela necessidade de se considerar mais uma perspectiva: a social. Faz-se considerações relativas ao processo de implementação, buscando no exemplo da Suzano os resultados da mesma. São apontados benefícios qualitativos alcançados e melhoria no desempenho econômico-financeiro da empresa.

Área temática: *Gestão de Custos e Sistemas de Informação*

BALANCED SCORECARD: O EXEMPLO DA SUZANO

Sumaia Saheli – mestre em economia pelo CEDEPLAR-UFGM; doutoranda em Administração de Empresas pela EAESP-FGV e professora do Centro Universitário FECAP

E-mail: ssaheli@fecap.br

Área temática: Gestão de custos e sistemas de informação

Resumo: O artigo discorre sobre *Balanced Scorecard* fazendo considerações relativas à implementação baseadas na literatura disponível e no exemplo da empresa Suzano - primeira empresa a implantar o BSC associado a um sistema informatizado de gestão de informações. Inicialmente, conceitua-se o BSC e explicita-se a diferença entre esta técnica e as anteriormente utilizadas. Argumenta-se que BSC é mais do que uma ferramenta de mensuração de desempenho, sendo fundamentalmente uma ferramenta de gestão estratégica. As tradicionais quatro perspectivas que compõem o BSC – financeira, cliente, processos internos e aprendizagem - são apresentadas, concluindo pela necessidade de se considerar mais algumas perspectivas: a social e a do fornecedor. Faz-se considerações relativas ao processo de implementação, buscando no exemplo da Suzano os resultados da mesma. São apontados os benefícios qualitativos alcançados e a melhoria no desempenho econômico-financeiro da empresa.

Palavras-chaves: Balanced Scorecard, Controles Financeiros, Suzano Bahia Sul.

1. Introdução

Tradicionalmente as empresas realizam controles financeiros e contábeis dos resultados já incorridos, através da monitoração de medidas como retorno sobre o investimento, crescimento das vendas, receita operacional, entre outras. Este controle, apesar de necessário, não é suficiente. Na sua elaboração, atributos como qualidade do produto, satisfação do consumidor, motivação dos funcionários, adequação as exigências legais e sociais, entre outros, são freqüentemente negligenciados. A crítica ao uso exclusivo do controle financeiro e contábil vai além do seu caráter *ad hoc*. É também criticado por estar calcado em informações excessivamente agregadas, o que reduz sua eficiência como uma ferramenta de diagnóstico de desempenho.

Como solução para essa limitação propõe-se o *Balanced Scorecard* (avaliação ponderada ou BSC). Esta solução desenvolvida por Kaplan e Norton foi apresentada em 1992 no artigo “The Balanced Scorecard-Mensures that Drive Performance” da revista Harvard Business Review. Ao longo do tempo percebeu-se que o BSC era mais do que uma ferramenta de mensuração de desempenho, sendo fundamentalmente uma ferramenta de gestão estratégica.

Atualmente o BSC tem atraído muita atenção dos executivos brasileiros. No Brasil a Suzano foi a primeira empresa a implantar o BSC associado a um sistema informatizado de gestão de informações. Empresas como Petrobrás, o Hospital Albert Einstein, Siemens, entre outras, são outros exemplos de empresas que implantaram.

Este artigo se propõe a revisar o conceito de BSC, fazendo algumas considerações relativas ao processo de implementação baseadas na literatura disponível e no estudo de caso da Suzano. Inicialmente conceitua-se o BSC e explicita-se a diferença entre esta técnica e os controles financeiros anteriores. Nela são apresentadas as tradicionais perspectivas que o compõe e novas propostas. Na seção seguinte, faz-se considerações relativas ao processo de implementação comparando duas metodologias. Posteriormente utiliza-se o caso da Cia Suzano Bahia Sul como exemplo. Por fim, a última parte destina-se à conclusão do artigo e à apresentação de suas limitações. Como se verá ao longo do artigo, o BSC é uma abordagem de gestão estratégica e de *Business Intelligence*.

2. O Conceito

Vivemos em um mundo complexo, instável, e principalmente carente de novos referenciais. Os recentes avanços tecnológicos observados no final do século passado provocaram mudanças profundas no ambiente competitivo. Além da redução da distância e do maior volume de informações disponíveis, valorizou-se capitais intangíveis, como o capital intelectual e a marca, em detrimento dos ativos físicos.

Dentre os diversos diferenciais da nova economia, a dificuldade de mensurar e justificar o alto valor que algumas empresas com baixos ou inexistentes investimentos em ativos físicos alcançam merece atenção. Estas novas empresas, como aquelas do Vale do Silício, calcadas em capitais intangíveis, como alta

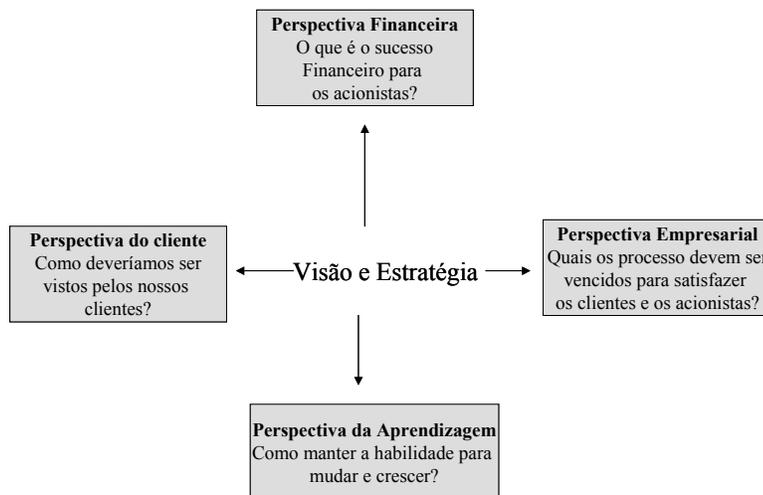
capacidade produtiva de seus colaboradores, roubam a atenção dos investidores e analistas, antes voltados para grandes corporações da antiga economia.

Estes movimentos alteram os conceitos dos produtos, as preferências e exigências dos consumidores, obrigando as empresas a manterem uma postura flexível frente aos processos. A inconstância do ambiente impede que um sucesso atual seja garantia de um posicionamento favorável no futuro, o que reduz a relevância de informações estritamente baseadas em resultados ocorridos. É necessário que as empresas captem as alterações no ambiente, processando as informações para que estas possam ser utilizadas como ferramentas de apoio à posição estratégica das organizações. Para tanto é necessário monitorar elementos de desempenho que vão além das tradicionais medidas financeiras e contábeis tão valorizadas até então.

No intuito de superar a inadequação da adoção de controles exclusivamente financeiros e contábeis neste novo ambiente competitivo, Kaplan e Norton propuseram em 1992 o *Balanced Scorecard*.

O BSC é um instrumento que traz à tona a percepção de que existem fatores subjetivos, alheios aos resultados financeiros positivos, que influenciam os resultados de longo prazo das organizações. É um sistema de gerenciamento e de avaliação de desempenho multidimensional que permite tornar límpidas a visão e as estratégias da empresa, transformando-as em ação. A ele são adicionadas novas perspectivas de análise, além da financeira: do cliente, dos processos empresariais internos e da aprendizagem organizacional, como ilustra a Figura 1. Esta inserção se justifica pela influência destas perspectivas no desempenho financeiro da empresa no longo prazo.

Figura 1 – As Tradicionais Perspectivas do *Balanced Scorecard*



A utilização exclusiva de indicadores financeiros acaba por sacrificar as ações em prol do desempenho de longo prazo da empresa, em favor de medidas de curto prazo. Isto leva a uma miopia empresarial, onde, por exemplo, despesas com promoção – que produzem resultados imediatos e curtos - são preteridas às despesas com propaganda institucionais, que produzem resultados mais duradouros. Assim, o BSC seria a nova lente que auxilia os executivos a enxergarem e trabalharem em

prol das estratégias da corporação. O quadro 1 compara os tradicionais controles financeiros ao Balanced Scorecard.

Quadro 1 - Principais diferenças entre avaliadores de performance

Foco	Controles Financeiros Tradicionais	BSC
Tempo de análise	Passado	Passado e Futuro
Informações	Exclusivamente financeiras e contábeis	Mais abrangentes: financeiras, contábeis, mercadológicas, de satisfação do consumidor, de satisfação dos funcionários, de qualificação dos funcionários, dos processos internos, etc.
Ativos relevantes	Tangíveis	Tangíveis e intangíveis
Medidas	Resultados ocorridos	Distância em relação às estratégias estabelecidas
Público	Externo, acionistas.	<i>Stakeholders</i>
Ação	Específica: financeira	Ampliada: financeira, mercadológica, processos internos, aprendizados, etc.
Divulgação da estratégia	Restrita	Ampla, inclusive fornecendo as ações propostas.
Envolvimento	Restrito	Amplio
Desenvolvimento	Das unidades para o centro de controle de informações	Do cooperativo para as unidades de negócio

2.1. As quatro perspectivas

Se uma organização pretende alcançar seus objetivos financeiros, ela deve articular como isto será percebido pelos seus *clientes* em termos de qualidade, preço, serviços, inovação, e outros atributos. Para alcançar esta percepção, quais os *processos internos* ela deverá superar? Pesquisa, engenharia, serviços de entrega, distribuição? Para superar esses desafios internos, quais *conhecimentos* a organização precisa ter e deverá aprender? Nesta parte do artigo as quatro perspectivas do BSC são apresentadas valorizando-se a inter-relação entre elas.

A Perspectiva Financeira

Tradicionalmente as empresas focam sua atenção nos acionistas, o que as leva a maximizar o retorno sobre o investimento. O excesso de ênfase em indicadores financeiros leva a um desequilíbrio de diagnóstico da empresa. É necessário que se considerem os interesses de longo prazo da organização, transformando estratégias em objetivos financeiros de curto e longo prazos.

Das estratégias e visão, criam-se objetivos financeiros que condicionam os objetivos das demais perspectivas do BSC, como descreve a figura abaixo.¹ Definidos os objetivos financeiros, define-se os indicadores de resultados e desempenho. A evolução da receita, do preço, índices de liquidez, índices de capital, qualidade dos empréstimos, entre outros, representam exemplos de medidas de desempenho financeiro. Estes indicadores balizam a escolha das metas e ações a serem definidas para se alcançar os objetivos propostos.

¹ A descrição desta inter-relação é realizada ao longo do texto.

Figura 2 – Hierarquia de objetivos

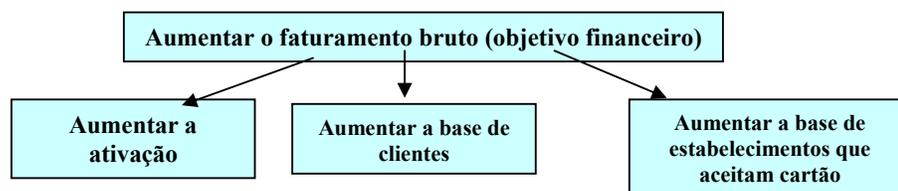


A Perspectiva do Cliente

O BSC reconhece que o relacionamento da empresa com o cliente pode influenciar seu resultado financeiro. Quando eles não estão satisfeitos, a tendência natural é que migrem para a concorrência, reduzindo o volume de receitas. Assim, buscam-se objetivos relacionados aos clientes que deverão ser focados para alcançar os objetivos financeiros almejados. A figura a seguir exemplifica esta correlação entre os objetivos na perspectiva dos acionistas e dos clientes.

É interessante notar que enquanto a perspectiva financeira revela o que se quer obter, a perspectiva do cliente revela como chegar lá.

Figura 3 – Entrelaçamento de objetivos em empresas de cartões de crédito

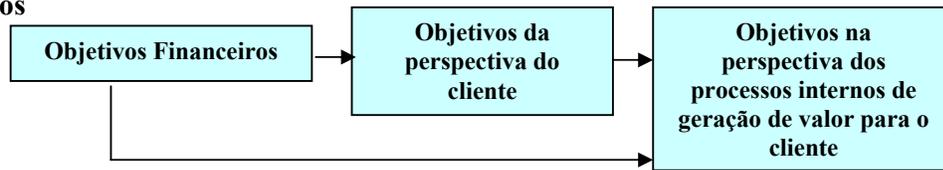


Uma vez estabelecidos os objetivos, buscam-se indicadores de desempenho que monitorarão os resultados parciais do BSC. Sob a perspectiva do cliente, a satisfação, a retenção, a conquista de novos clientes, a rentabilidade representam exemplos de medidas básicas de desempenho. Pesquisas internas à empresa, pesquisas com o cliente, “cliente surpresa” representam algumas iniciativas estratégicas que podem ser implementadas para compreender o ambiente em que se está inserido.

A Perspectiva dos Processos Internos

Processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam identificar e atender as necessidades e a satisfação dos clientes. Sob a perspectiva do processo de geração de valor para o cliente é necessário verificar se os processos internos - nos quais estão inclusos os hábitos e comportamentos dos funcionários – estão alinhados com o plano estratégico e, portanto, com os objetivos financeiros da corporação, como mostra a figura a seguir.

Figura 4 – Inter-relação entre as perspectivas dos acionistas e dos processos internos



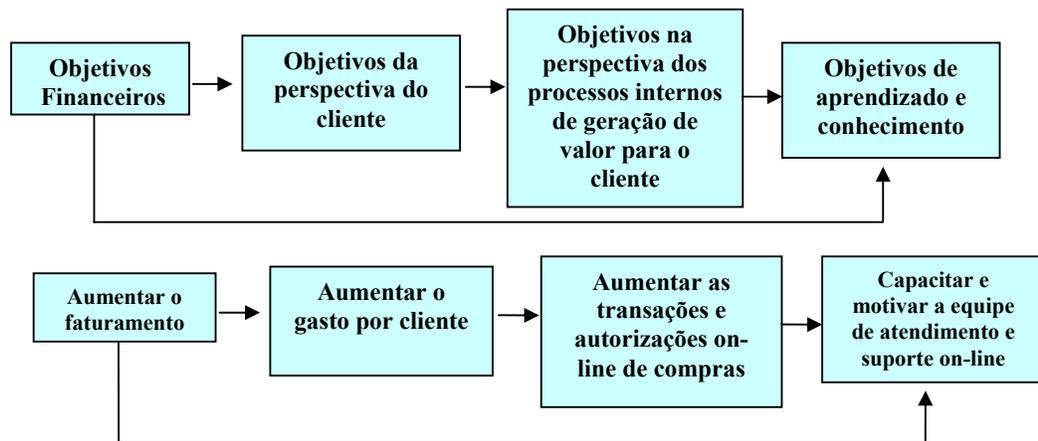
Como exemplos destes processos são citados os processos de inovação (identificação do mercado e criação da oferta); de operação (entrega de produtos/serviços aos clientes); e de serviço de pós-vendas (serviço aos clientes). Quanto às medidas para os processos empresariais internos, medidas de produtividade, de qualidade, de retrabalho são alguns exemplos.

A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

É durante esta etapa, em conjunto com a anterior, que muitas das decisões relativas aos objetivos financeiros que se deseja alcançar e a forma que se planeja alcançar se mostram viáveis ou não.

A perspectiva do aprendizado e crescimento refere-se a habilidade e comprometimento dos recursos humanos da empresa, de seus sistemas de informação, indicando como ela pode melhorar seus processos internos (perspectiva empresarial) agregando valor aos clientes (perspectiva do cliente) e aos acionistas (perspectiva financeira). Os objetivos de aprendizado oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos das demais perspectivas como mostra a figura a seguir.

Figura 5 – Inter-relação de objetivos



Como iniciativas sugere-se os programas de capacitação, motivação, atração e retenção dos melhores profissionais, e melhorias nos sistemas de comunicação e processamento de informações e conhecimento adquiridos e gerados.

2.1.1 Novas perspectivas

Após dez anos de publicação do primeiro artigo, cogita-se a possibilidade de se agregar novas perspectivas ao modelo inicial. Como os próprios autores

sugeriram, as quatro perspectivas não são condições necessárias ou suficientes. Nas perspectivas tradicionalmente apontadas, ausenta-se a perspectiva da parcela da sociedade não representada pelos seus clientes, acionistas ou funcionários. O atual ambiente competitivo exige o compromisso, a responsabilidade social da empresa, seja ela de respeito à comunidade, ao meio ambiente, assim como a promoção de ações socialmente justas. Este é o caminho do desenvolvimento sustentável, em que se valorizam ações não exclusivamente viáveis em termos econômicos, mas também ambientalmente sustentáveis e socialmente justas.

Uma outra possibilidade advém quando o estreito relacionamento com o fornecedor/parceiros é parte da estratégia. Existem empresas ou unidades de negócio em que o relacionamento com os fornecedores é tão ou mais importante que o relacionamento com o cliente. Neste caso, medidas sobre o fornecedor deveriam ser incluídas no sistema de medição de desempenho da organização. Uma possibilidade seria relacionar o *Balanced Scorecard* com o modelo de gerenciamento conhecido como *Supply Chain Management*, resultando na inclusão desta nova perspectiva.

3. Implantação

Apesar do vasto número de publicações voltadas ao tema, poucas referências existem quanto ao processo de implementação deste sistema. BSC não é um produto pré-definido, rígido, pronto para ser aplicado em qualquer empresa. Diferentes modelos são desenvolvidos adaptando-se às condições de mercado, às diferentes visões, estratégias organizacionais e ambiente competitivo. Empresas privadas com e sem fins lucrativos, assim como o setor público, podem aplicar este método de implementação estratégica e métrica de desempenho.

As corporações e suas subdivisões, representadas pelas unidades de negócio, acabam desenvolvendo ferramentas únicas destinadas a atender suas demandas e seus objetivos específicos. Quanto menor a unidade, mais fácil é implementar o BSC, monitorando os resultados estratégicos da mesma. Por outro lado, quanto maior o número de unidades, mais complexo é o processo, pois a diversidade de interesses cresce.

Normalmente as empresas desenvolvem o BSC no nível corporativo definindo uma estrutura comum que deverá orientar os BSC das unidades componentes². Busca-se o alinhamento de todas as unidades com o objetivo estratégico de longo prazo, o qual deverá buscar alcançar a maximização dos resultados agregados.

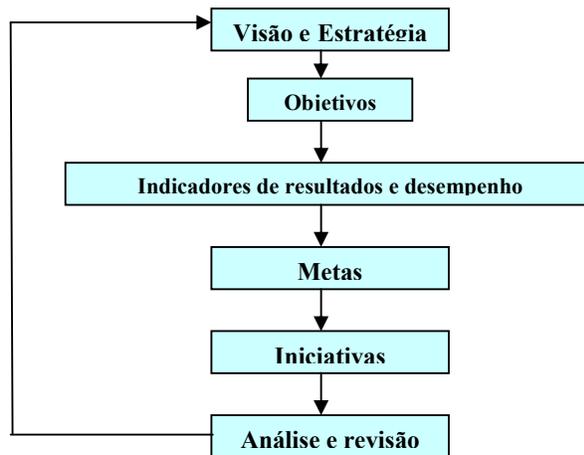
A primeira tarefa do BSC é traduzir a visão e as estratégias da empresa em uma linguagem comum a todos os componentes da empresa, o que se faz com a definição dos objetivos. O segundo passo é comunicar os objetivos visando a compreensão e comprometimento das equipes envolvidas. Para alinhar os interesses individuais aos corporativos geralmente as empresas implementam sistemas de remuneração variável vinculados ao sucesso dos objetivos. Os objetivos são então transformados em indicadores de resultados e desempenho que balizarão a avaliação de desempenho geral do plano. A partir de então, realiza-se o planejamento e

² Já existem referências na literatura de indução do desenvolvimento de BSC individuais, pessoais, como uma tendência deste processo.

estabelecimento de metas, pressupondo uma cadeia de causas e efeitos entre as diversas perspectivas. Os indicadores são convertidos em metas que deverão ser alcançadas e ações que deverão ser implementadas para se alcançar estas metas. Assim, desenvolve-se um conjunto de informações para as pessoas envolvidas se orientarem na execução do plano pré-definido.

Para que o BSC seja equilibrado é necessário que se monitore o desempenho da empresa e de seus direcionadores de desempenho, assim como, seus aspectos críticos favoráveis e desfavoráveis. São realizados esforços de *feedback* e aprendizado estratégico, os quais se traduzem na revisão e análise dos planos e ações implementadas, realimentando o processo.

Figura 6 – Operacionalização do BSC



3.1 Duas Metodologias

Walter et al. (2000) comparam duas metodologias referenciais para a elaboração do sistema: a de Kaplan e Norton e a sugerida por Nils-Göran Olve, Jan Roy e Magnus Wetter. O quadro a seguir resume os passos de cada metodologia.

Existem duas diferenças básicas entre as metodologias propostas: a presença ou não da formulação estratégica no processo de elaboração, e o ambiente organizacional para o qual o mesmo é voltado.

Enquanto para Kaplan e Norton o BSC é um mecanismo de implementação estratégica, e não de formulação; Olve *et al.* admitem a discussão da estratégia dentro do processo. Kaplan e Norton admitem uma flexibilização quando no desenvolvimento do BSC percebe-se a falta de clareza dos objetivos e indicadores.

Nestas situações, o BSC passa a ser um catalisador do processo de formulação estratégica.

Outra diferença significativa está no fato de que a metodologia de Kaplan é voltada à elaboração de um *scorecard* para uma unidade de negócios. Já Olve *et al.* (1999) elabora um *scorecard* divisional ou corporativo, traçando as principais diretrizes e propondo o desdobramento em unidades de nível inferior ou departamental.

Quadro 1: Os passos de cada metodologia

Kaplan e Norton	Olve, Roy e Wetter
1) Selecionar por meio de entrevistas com o principal executivo a unidade organizacional adequada	1) Definir através de entrevistas com a alta administração a unidade de negócio, prever seu desenvolvimento e missão.
2) Através de seminários identificar as relações entre as UN's e a corporação	2) Em seminários estabelecer / confirmar a visão com a alta administração
3) Série de entrevistas com a alta administração	3) Estabelecer as perspectivas com a alta administração
4) Sessão de síntese	4) Desenvolver a visão e formular objetivos estratégicos (alta administração).
5) 1º Workshop com a alta administração	5) Identificar fatores críticos de sucesso (alta administração).
6) Reuniões dos subgrupos (alta administração, gerentes e supervisores)	6) Desenvolver indicadores, identificar causas e efeitos (alta administração).
7) 2º workshop com a alta administração	7) Estabelecer o scorecard superior (alta administração)
8) Desenvolver um plano de implementação com os líderes dos subgrupos	8) Desdobramento do scorecard e indicadores por unidade (alta administração).
9) 3º workshop com a alta administração	9) Formular metas (alta administração)
10) Finalizar o plano de implementação com a alta administração	10) Desenvolver um plano de ação

Fonte: Walter et al (2000)

Coincidentemente as metodologias não descrevem procedimentos para o desdobramento dos *scorecards* em níveis departamentais ou individuais, havendo menção apenas a que deve ser uma tradução do *scorecard* superior, de forma que cada parte contribua no todo.

3.2. Obstáculos

Afirma-se que apesar de sua abordagem simples, o BSC é de difícil materialização. O grande gargalo do processo está nos sistemas computacionais para tratamento dos dados necessários à operacionalização da avaliação empresarial. Uma boa alternativa é a utilização de modelos semi-estruturados de *Business Intelligence*. É necessário que primeiramente existam soluções relacionadas aos níveis operacionais da organização, para então implementar soluções para níveis estratégicos com sucesso. O grande desafio é juntar todas as informações em um aplicativo que as traduza em conhecimento estratégico relevante, considerando uma relação custo-benefício não desfavorável. Esta é contribuição inovadora da empresa Suzano, como será visto a seguir.

Alguns outros obstáculos ainda são citados na literatura:

- Reduzida experiência em planejamento estratégico em virtude das características sócio-culturais do brasileiro e do longo processo de instabilidade econômica.

- Resistência dos executivos à ampla divulgação das estratégias em virtude do receio do vazamento destas para a concorrência. Neste ponto, sugere-se a criação de indicadores disfarçados de desempenho, ou por número trocados ou com a adoção de gráficos coloridos, representando somente a tendência. Apenas uma parcela restrita dos executivos teria acesso as todas informações.
- Ausência de compreensão pelas partes que são componentes de um todo e que seus interesses individuais não podem prevalecer sobre a realidade e interesses da corporação.
- Necessidade de se desenvolver um plano estratégico amplo e flexível que incorpore diferentes interesses de cada parte.
- Ceticismo da comunidade financeira quanto a indicadores de longo prazo.
- Dificuldades de se transformar estratégias em idéias simples e claras;
- Ter indicadores confiáveis para se medir e controlar os avanços;
- Dificuldades em se medir alguns ativos intangíveis como marcas e capital humano, entendido como a capacidade de gerenciar os problemas, a motivação, etc.
- Ausência de vínculos entre a remuneração variável e a estratégia.

4. O Exemplo da Empresa Suzano

A Cia Suzano Bahia Sul é uma empresa privada nacional de capital aberto, que atua nos setores de papel, celulose e petroquímica. Foi fundada em 1924 com o objetivo de revender papéis nacionais e importados. Na década de 30, com a instalação da primeira máquina, passou também a produzir papel. Foi somente em 1959 que o nome Suzano surgiu, quando esta Cia foi incorporada a Indústria de Papel Euclides Damiani.

A Cia Suzano - que atualmente inclui a Bahia Sul, adquirida em fevereiro de 2001 - é a maior fabricante integrada de celulose de eucalipto e papel do Brasil. Segundo dados do BNDES, em 1999, somente a Bahia Sul representava a 5ª. maior capacidade instalada no mundo em celulose de mercado de eucalipto. Sua produção em 2000 era de 10% do total nacional. O Grupo era responsável por 14,8% da produção de celulose e pastas. Em 1999, 28% da produção brasileira de papel para escrita e impressão vinha deste grupo, representando a liderança nacional neste mercado, porém sem representar a maior capacidade produtiva (24,6% contra 28,7% da Votorantim). Era ainda o segundo grupo em capacidade produtiva (14,7%) e em produção de papel cartão (18,4%).

Sua atuação vai além das fronteiras nacionais, estando presente também em Portugal. Atualmente conta com 3.500 colaboradores.

Sua história é repleta de ações pioneiras, como a da produção de papel com 100% de celulose de eucalipto, já em 1957.³ É pioneira na implantação do módulo SAP R/3 (março de 1999) e proprietária da marca Report, reconhecida internacionalmente. É também detentora do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) de 2001.

O mesmo espírito inovador se observa na implantação do BSC. A Suzano foi a primeira empresa no Brasil a implantar o BSC integrado a um sistema de informações: *Business Warehouse* (BW). Para ela o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que auxilia a organização a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho. Renato Lipener, gestor de informações gerenciais da Cia Suzano, é enfático na sua defesa.

Por muito tempo a Cia foi dirigida por Leon Feffer, seu fundador, que faleceu em fevereiro de 1999, aos 96 anos. Leon deixou seu filho, Max Feffer, como sucessor, em um processo de transição que se iniciou já na década de 80. Sob o seu comando, o Grupo buscou o fortalecimento financeiro, a definição de planos estratégicos e principalmente profissionalização desta empresa familiar. Foi neste período que o negócio de Papel foi separado do negócio de Petroquímica.

Em junho de 2000, Sérgio Alves, um dos executivos do grupo em viagem aos EUA teve contato com o BSC, de onde surgiu o interesse pelo mesmo. Após a realização de alguma pesquisa sobre o assunto uma proposta foi apresentada para a Diretoria, a qual acolheu a idéia. Esta seria a solução para o excesso de centralização da estratégia da empresa, concentrada basicamente na mente dos proprietários. O projeto foi designado a controladoria que o coordenou sob os cuidados do Sr. Roberto Vertamatti.

Em função das dificuldades de se gerenciar as diversas informações, optou-se por implantar o BSC em conjunto com o BW (*Business Warehouse*). O BW é a ferramenta que permite o cálculo e acompanhamento dos indicadores, isto é, enquanto o BSC fornece os indicadores-chave de desempenho, o BW é a ferramenta de gestão de informação. Segundo Lipener, é neste ponto que reside a principal inovação da Suzano em relação ao BSC, isto é, ter um sistema de gestão estratégica (o BSC) acoplado a um sistema de gerenciamento de informações (BW). Esta solução foi adotada tendo em vista que muitas empresas acabaram falhando pela dificuldade de calcular os indicadores e fornecê-los em momento oportuno, haja vista que algumas faziam “manualmente”.

Foram contratadas duas empresas de consultoria para desenvolver o projeto: a Symantec para o BSC e a SAP para o BW.

O desenvolvimento do BSC na Suzano ocorreu em cinco *workshop* com a alta administração se aproximando-se mais da metodologia de Olve et al. No primeiro as principais tendências mundiais e os impactos destas na empresa foram analisadas. Do agrupamento destas tendências formou-se os direcionadores que responderiam às questões: “onde eles queriam chegar?” e “qual a posição frente às tendências?”. A partir de então foi feita a análise SWOT da empresa onde os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades de mercado são focados. Desta análise foram definidos a visão de futuro da empresa e os objetivos estratégicos.

³ Com esta tecnologia o Brasil passou de importador a exportador de celulose.

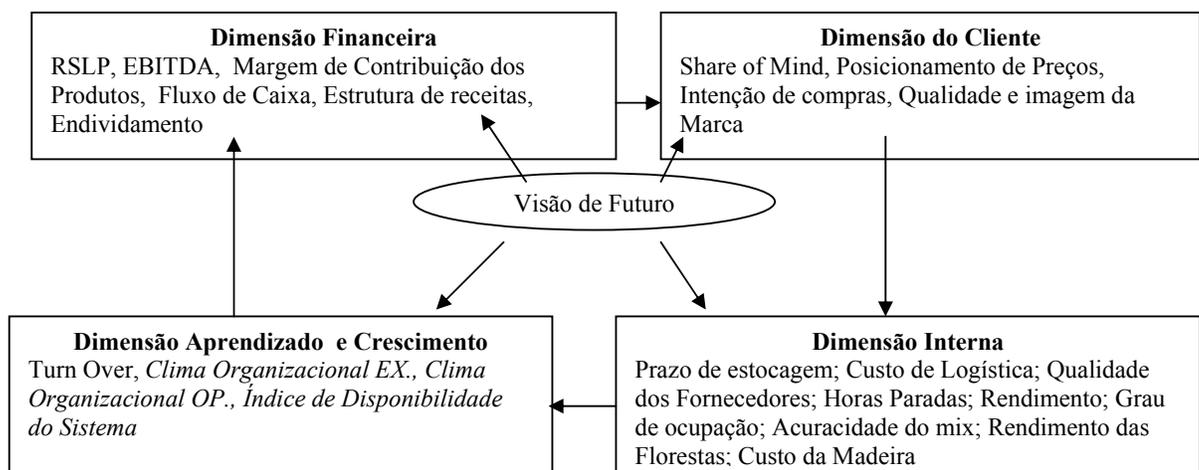
Visão de futuro da Suzano: “Assegurar a perpetuação da empresa através de uma permanente remuneração adequada dos seus acionistas, liderando constantemente inovações no setor de papel, buscando a melhoria contínua dos produtos e serviços como uma empresa global, atraindo e retendo talentos, assegurando a disponibilidade e a qualidade dos recursos florestais em consonância com os princípios do Desenvolvimento Sustentável.”

Os diversos workshops geraram 21 objetivos estratégicos que deveriam ser trabalhados para que a empresa pudesse alcançar sua meta: remunerar melhor os acionistas. Como exemplo, um dos objetivos era aumentar as parcerias com universidades e institutos de pesquisa, pois este tipo de parceria poderia ajudar a diminuir o tempo de desenvolvimento de seus produtos. Oferecer mais serviços para os clientes e melhorar a comunicação interna eram outros objetivos estabelecidos naquele momento.

Uma vez obtidos os objetivos estratégicos, restava a construção dos indicadores chaves de desempenho. Estes foram desenvolvidos em um processo top-down. Os diretores eram convidados a descrever a forma pela qual eles monitoravam a sua área. Em comum acordo com os demais membros da diretoria, foram selecionados os indicadores que formariam o mapa estratégico da Cia. Esta fase é bastante delicada, pois geralmente as pessoas tendem a encontrar infinitas relações de causa-efeito, dificultando o processo de seleção dos indicadores. De uma forma geral, para cada objetivo foram criados de um a dois indicadores, totalizando 46 indicadores: 10 financeiros, 10 de mercado, 18 relativos ao processo interno e 8 de aprendizado e crescimento. Destes 46 apenas 25 foram colocados em prática, pois muitos não poderiam ser monitorados imediatamente por constituírem objetivos de médio e longo prazo.

O painel de indicadores foi então transmitido para o nível gerencial detalhar e transformar em ações. Foi também fornecido suporte gerencial para facilitar o acesso e manuseio das informações. Por restrições operacionais⁴ inicialmente o BSC ficou disponível para apenas 40 executivos, entre diretores e gerentes.

Figura 8 - O BSC da Cia Suzano



⁴ O sistema requeria que a máquina do usuário fosse no mínimo Pentium III, 500 Mhz, 128 Mb RAM, 4 Mb Placa de Vídeo. Atualmente o projeto atinge 130 executivos, e planejam 250 para a próxima fase.

Porém, dois fatos vieram a reduzir a velocidade de implantação e desenvolvimento do BSC. Em fevereiro de 2001, a Cia Suzano adquire a Bahia Sul, aumentando substancialmente sua capacidade produtiva e o número de colaboradores. E em abril de 2001, aos 74 anos, faleceu Max Feller, assumindo o controle da organização a 3a. geração da família Feller. Diante deste novo quadro, optou-se pela manutenção de todos os projetos de profissionalização iniciados anteriormente, inclusive o desenho já traçado para as duas empresas, que era a fusão em apenas uma empresa, a Suzano Bahia Sul. Porém, revendo todos os processos, inclusive da visão e missão da Cia, o que está atualmente em andamento.

Resta uma dúvida natural: quais os resultados alcançados com a implantação do BSC na Suzano? Através de uma análise econômico-financeira⁵ da empresa, com base nos balanços publicados nos três últimos anos (1999, último ano sem o BSC, 2000, ano da implantação, 2001 primeiro ano em funcionamento), além da entrevista realizada, buscou-se a resposta a esta questão.

A tabela a seguir apresenta os principais indicadores econômicos-financeiros da empresa nestes três últimos anos.

Tabela 1 – Evolução dos indicadores Financeiros e de Atividade

Índices Financeiros e Econômicos	1999	2000	2001
Estrutura de Capitais			
Grau de Endividamento	57%	53%	134%
Perfil do Endividamento	34%	45%	27%
Imobilização dos Recursos Próprios	132%	128%	200%
Imobilização dos Recursos não Correntes	96%	99%	101%
Liquidez			
Liquidez Corrente	1,01	0,77	0,79
Liquidez Seca	0,57	0,45	0,48
Liquidez Geral	0,44	0,47	0,26
Rentabilidade			
Margem Líquida	14%	59%	30%
Giro do Ativo	0,33	0,34	0,34
Rentabilidade do Ativo (ROI ou ROA)	5%	20%	10%
Rentabilidade do Capital Próprio (RSLP)	7%	31%	19%
Índices de Atividade			
Ciclo Operacional	108	101	121
Período Médio de Estocagem	60	61	68
Período Médio de Recebimento	48	40	53
Ciclo Financeiro	81	66	79
Ciclo Operacional	108	101	121
Período Médio de Pagamento	27	35	42

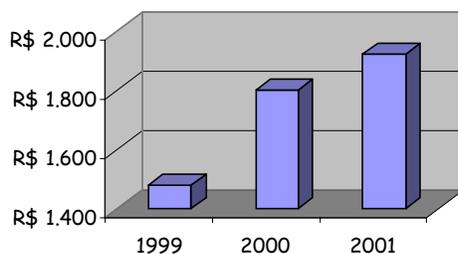
Entre 1999 e 2001 a empresa aumentou significativamente o seu grau de endividamento. Aproximadamente 30% da dívida é vencível a curto prazo, tendo ocorrido uma pequena extensão do prazo. A empresa aumentou seu ativo permanente, e a imobilização dos recursos próprios e dos recursos não correntes.

⁵ Como argumentado anteriormente, a análise econômica-financeira é apenas um componente de uma análise de diagnóstico empresarial, a qual deve também incluir a análise sobre a organização (objetivos da empresa, estrutura jurídica, etc.), a área de marketing, a área comercial, industrial, tecnológica e o fator humano. Além de representar uma visão limitada, ainda é restrita por se basear em dados externos, que não necessariamente refletem a real situação da empresa; e pelo fato de que os dados referem-se ao último dia do ano, data que não representa o comportamento normal das atividades da empresa.

Quanto à capacidade de pagamento os indicadores sugerem que entre 1999 a 2001 a baixa liquidez da empresa se reduziu ainda mais, seja ela a curto (liquidez corrente), curtíssimo (liquidez seca) ou a longo prazo (liquidez geral).

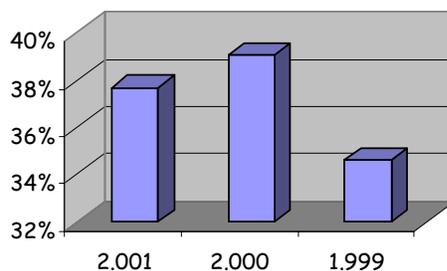
O volume de vendas cresceu significativamente, como mostra o gráfico abaixo. Sua rentabilidade em 2001 caiu frente seu resultado de 2000, porém este resultado é significativamente melhor do que 1999. A rentabilidade das vendas passou de 14% em 1999 para 30% em 2001, sem que houvesse mudanças significativas na produtividade das vendas, isto é, no giro de seu ativo, o qual se manteve em média em torno de 0,34. A rentabilidade do capital próprio passa de 7% a 19% no período, levando a uma melhora expressiva da rentabilidade do investimento total. O potencial de geração de lucro da empresa dobra entre em 1999 e em 2001, passando de 5% a 10%.

Gráfico 1 – Evolução das vendas totais (Suzano e Bahia Sul), R\$ milhões.



Observa-se que a margem bruta da empresa também cresce (Gráfico 2). Porém, houve uma queda de 42% no lucro líquido entre 2000 e 2001, após um crescimento de 411% no período anterior. O resultado líquido passa de R\$ 101,4 milhões em 1999, para R\$ 517,7 milhões em 2000 e R\$ 302,6 milhões em 2001. A queda deste é explicado principalmente pelo crescimento das despesas financeiras, decorrente do aumento do endividamento.

Gráfico 2 – Evolução da Margem Bruta (lucro bruto/receita líquida de vendas)



Quanto aos indicadores de atividade (Tabela 1) observa-se que a empresa aumenta o seu ciclo operacional tanto no que tange ao período médio de estocagem quanto ao de recebimento. Este aumento do ciclo operacional foi acompanhado pelo aumento mais do que proporcional do período médio de pagamento, reduzindo o ciclo financeiro.

Não se pode desconsiderar o fato de que o reduzido tempo decorrido com o projeto em funcionamento prejudica a quantificação dos resultados, a qual seria mais acurada com um número maior de anos. Lipener julga que não houve tempo hábil de se comprovar se as metas foram ou não atingidas. Não obstante, aponta

uma série de fatores chaves para o sucesso do projeto e benefícios qualitativos já alcançados, apresentado no quadro abaixo.

Quadro 2 – Os fatores críticos para o sucesso do BSC na Suzano e os Benefícios alcançados

Pontos Críticos para o Sucesso	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> *Integração entre a Symnetics e SAP; *Intergração da equipe de consultores com a equipe interna; *Centralização dos painéis de gerenciamento; *Foco nas metas estratégicas; *Clareza dos objetivos estratégicos; *Prioridades em ação de planos estratégicos; *Comprometimento e envolvimento para os objetivos estratégicos; *Apoio da alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> *Traduzir a visão de futuro; *Promover consenso e comprometimento; *Alinhar a organização; *Integrar o planejamento estratégico; *Direcionar a alocação de recursos; *Tornar o gerenciamento da estratégia mais efetivo; *Visão multidimensional das informações; *Redução de custos; *Otimização de trabalhos; *Qualidade das informações; *Agilidade.

No final do ano passado foi rapidamente implantado o SEM (*Strategic Enterprise Management*) que representa um sistema de informações que já incorpora o BSC. Com ele é possível estruturar uma estratégia (planejar, simular); comunicá-la rapidamente para a empresa; coletar e consolidar as informações dispersas internamente ou externamente; monitorar o desempenho e criar um canal de comunicação com os *stakeholders*.

Desta forma pode-se concluir que além dos benefícios qualitativos alcançados com o *Balanced Scorecard*, a Suzano ainda percebeu uma melhoria no seu desempenho financeiro e operacional entre os anos de 1999 e 2001. Esta melhoria ocorre concomitantemente ao aumento substancial de seu endividamento e redução de sua liquidez, sendo mais significativa entre 1999 e 2000, isto é no primeiro ano de implantação do BSC.

5. Conclusões

Após dez anos da publicação na HBR do artigo de Kaplan e Norton sobre o *Balanced Scorecard*, esta técnica está no seu auge de implantação no mercado brasileiro. Se por um lado essa defasagem temporal demonstra o atraso nacional em termos de processos empresariais, por outro permite que implantemos um sistema já experimentado, isto é, amadurecido. Este é o caso da empresa Suzano ao optar pela implementação do BSC em conjunto com o BW (que atualmente formam o SEM), imprimindo a sua inovação nesta ferramenta.

As diversas experiências mostram que o BSC é muito útil nos processos de mudanças, pois representa uma ferramenta para a criação do consenso em torno da visão, missão, estratégias, metas e ações da corporação, possibilitando a comunicação entre os colaboradores. Além disso, ajuda as corporações a serem mais *market-oriented*. Assim, está garantida a manutenção desta ferramenta na nova empresa Suzano Bahia Sul e o retorno deste investimento.

É interessante notar que o BSC se adotado simplesmente como uma ferramenta de informação poderia apresentar uma relação custo benefício desfavorável, pois representaria somente mais um sistema, ou seja, mais um relatório gerencial. O grande avanço que o mesmo proporciona é como uma ferramenta para a gestão estratégica.

Acredita-se que a tendência natural do BSC é que o mesmo incorpore pelo menos mais uma dimensão, a social, isto é, o relacionamento da empresa com o governo, a sociedade, meio ambiente, etc. Esta tendência decorre da exigência natural do mercado de que as empresas devam ser não apenas financeiramente viáveis, mas também ambientalmente corretas e socialmente justas.

O artigo não foi capaz de identificar as fragilidades do BSC, pois não há referências na literatura consultada e os executivos entrevistados por questões de ética são relutantes em conceder este tipo de informação. Ainda, por ser um produto novo e flexível, estas referências não são amplamente divulgadas, restringindo-se descrição das dificuldades de implantação. Fica então esta lacuna a ser preenchida em estudos posteriores.

Bibliografia Consultada

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA SUZANO PAPEL E CELULOSE, São Paulo, 2000 e 2001.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DA EMPRESA SUZANO PAPEL E CELULOSE, São Paulo, 2000 e 2001.

KAPLAN, RS. Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady. **Harvard Business Review**. Boston, September-October, p. 143-147, 1993.

KAPLAN, RS, Norton, DP. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. September-October, Boston, p. 177-185, 1993.

KAPLAN, RS, NORTON, DP. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 8a. edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. p. 343.

KAPLAN, RS, NORTON, DP. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócio**. 2a. edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. p. 411.

LIPENER, R. **Balanced Scorecard da Empresa Suzano**. São Paulo, 27 de junho de 2002. Entrevista a Sumaia Saheli.

MATHIAS, A. Um pouco da história do Balanced Scorecard. **Revista ESPM**, São Paulo, Março/abril de 2002.

Miranda, L C; Gomes da Silva, J D; Cavalcanti, R F V; Aquino, E M; Fellows, C P. **Olhando para Fora da Empresa: Combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para Considerar o Fornecedor na Medição de Desempenho**. Enanpad, 2001.

OLIVEIRA, M H O. **Balanced Scorecard**. Uma ferramenta útil para alinhar os interesses estratégicos de uma corporação e sua rede de revendas independentes? 1999. p.92. Dissertação (MBA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. **Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**. London, John Wiley & Sons, 1999.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA SUZANO PAPEL E CELULOSE. São Paulo, 2000 e 2001.

RODRIGUES, JRG; NUNES, PM. **O uso do *Balanced Scorecard* como núcleo de *Business Intelligence*: um poderoso habilitador da excelência das decisões sobre temas qualitativos e estratégicos da organização moderna**. ENANPAD, 2001.

Walter, F; Borna, A C e Kliemann Neto, F J. **Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard***. ENANPAD, 2000.