

Oxiten

Balanced Scorecard

Implementação de sucesso

Oxiten

A Oxiten, uma das empresas que formam o Grupo Ultra, atua no segmento Químico e Petroquímico. Tem sua produção completamente integrada, distribuída em quatro plantas industriais nos Estados de São Paulo, Bahia e Rio Grande do Sul, que juntas geram um faturamento da ordem de US\$ 362 milhões, posicionando-a como uma das maiores indústrias químicas do Brasil.

A Oxiten atua em mais de 30 segmentos de mercado, fornecendo insumos

para a indústria de cosméticos, detergente, alimentos, poliéster, PET, tintas, defensivos agrícolas, etc. Além disso, a Oxiten possui uma presença marcante no mercado externo, tendo exportado um valor superior a US\$ 100 milhões por ano nos últimos anos. Reconhecida pela excelência de seus processos, foi a primeira empresa do gênero a receber a Certificação QS 9000/98, exigida pela indústria automobilística.

Uma Companhia
de Força

Tomada de Decisão

Manter-se em um mercado altamente competitivo, crescer de forma sustentável e buscar continuamente a excelência em seus processos têm sido alguns dos principais desafios da Oxiten. Para tanto, a empresa vinha buscando uma maneira de estruturar a sua gestão com base em Indicadores Chave de Desempenho. Para garantir que esses indicadores de fato possibilitassem o acompanhamento da evolução da empresa na direção de sua Visão e seus desafios futuros, fazia-se necessário buscar uma metodologia que privilegiasse a Estratégia como o principal direcionador.

Do mesmo modo, um outro ponto importante era desenvolver uma forma de garantir a gestão integrada e focada das diversas Iniciativas e Planos de Ação

que vinham sendo realizados. Ou seja, mais do que medir sistematicamente seus resultados, a Oxiten vinha buscando uma maneira de garantir que seus esforços e seus recursos possuísem a sinergia necessária e que fossem suficientes para transformar a estratégia em ação.

Foi importante também a recente mudança organizacional pela qual a empresa havia passado, o que tornava extremamente oportuno a implantação de uma metodologia que auxiliasse no processo de alinhamento e clareza sobre os objetivos a serem alcançados. Neste contexto é que a Oxiten optou pela implementação do Balanced Scorecard.

Estratégia
em Ação

 **Symnetics**
Business Transformation

 **BALANCED
SCORECARD
COLLABORATIVE**
Affiliate

www.symnetics.com.br

Fatores Críticos de Sucesso

A implementação do Balanced Scorecard na Oxiteno tem sido considerada um sucesso pelos seus executivos, uma vez que foi capaz de alinhar a visão de todos em torno da mesma Estratégia e gerar uma movimentação no sentido do alinhamento dos Planos de Ação que tradicionalmente já eram gerados pelas diversas áreas da empresa.

Um dos destaques desta implementação foi o forte compromisso da Alta Administração em todas as etapas do processo. Este compromisso traduziu-se na disponibilidade para refletir sobre os aspectos do futuro da organização e o esforço conjunto dos líderes em construir um Mapa Estratégico coerente e que fizesse sentido para a empresa como um todo.

Além disso, depois de concluída a primeira fase de construção do BSC, esses mesmos líderes envolveram-se de maneira bastante intensa no processo de comunicação da estratégia para todas as pessoas.

Sabe-se de antemão, que o fator crítico de sucesso de toda e qualquer implementação efetiva é que todos conheçam a essência da estratégia, que estejam comprometidos com ela e, principalmente, que

saibam como podem contribuir e alcançar o alcance das metas que a empresa pretende atingir. Desta forma, compreendida a importância da comunicação, a Oxiteno reuniu todos os executivos em uma sessão única e exclusiva para que a Diretoria pudesse comunicar de forma detalhada e clara os rumos da organização nos próximos anos.

Esta sessão, realizada primeiramente com os executivos, multiplicou-se em um tempo bastante curto para todas as pessoas, através de apresentações feitas por esses mesmos executivos, com apoio do material de divulgação impresso e um vídeo contendo a apresentação feita pela Diretoria. Esta ação foi importante no sentido de homogeneizar a compreensão de todos sobre a estratégia, de forma que pudessem fazer a mesma leitura dos objetivos e metas da empresa.

Também foi importante para que todos percebam o empenho da diretoria neste projeto, dando credibilidade e força para o BSC.

Benefícios do Projeto

Um dos benefícios do projeto foi a clareza na organização das diversas iniciativas necessárias para alcançar a visão de futuro. O BSC tornou possível a identificação de quais objetivos estratégicos estavam mais descobertos. Isto significou dar foco à ação e, desta forma, garantir o retorno do investimento realizado.

Outro ponto positivo foi o fato das pessoas passarem a perceber, de forma clara, como as atividades que desenvolvem e os projetos nos quais estão envolvidas contri-

buem para a empresa, tornando-as mais motivadas e comprometidas com os resultados de suas ações e aumentando as chances de se obter um maior valor agregado em cada projeto realizado.

Com o BSC, as pessoas apropriaram-se das metas da Companhia, enxergando o sentido de cada uma delas no todo e, percebendo que alcançá-las torna possível a construção de valor da Oxiteno.

Próximos Passos

A apresentação do BSC à empresa se deu em julho de 2001. Ao longo desse primeiro ano houve um foco especial em criar alguns indicadores faltantes e atribuir a eles metas para os próximos anos. Em julho e agosto de 2002 houve uma revisão do instrumento, ocorrendo uma série de aperfeiçoamentos. Em agosto, criou-se uma sistemática de acompanhamento da Diretoria, que além de receber mensal-

mente os resultados dos indicadores de BSC, passou a realizar reuniões mensais com foco nos objetivos estratégicos que apresentaram indicadores com desempenho menos satisfatórios. Também, a partir de setembro, será criada uma sistemática de acompanhamento por toda empresa, das principais iniciativas estratégicas em andamento.

 Resultados

 Projeto de Sucesso

 Visão do Futuro

Symnetics - São Paulo
R. Nelson Gama de Oliveira, 825
05778-150 - São Paulo - SP
Tel.: (55 11) 3746-0137
symnetics@symnetics.com.br
www.symnetics.com.br

Symnetics - Salvador
Tel.: (55 71) 340-0639
Symnetics - Buenos Aires
Tel.: (54 11) 4964-2061
www.symnetics.com.ar

Symnetics - México - DF
Tel.: (52 55) 5207-0008
www.symnetics.com.mx

Symnetics - Santiago
Tel.: (56 2) 946-2758
www.symnetics.cl