

Siemens

Balanced Scorecard

Implementação de sucesso

Siemens Brasil

Fundada há mais de 150 anos, a alemã Siemens tem se firmado, ao longo desses anos como uma empresa à frente de seu tempo, se posicionando na vanguarda tecnológica. Com presença em mais de 190 países, reúne hoje cerca de 450 mil funcionários no mundo. No Brasil, suas atividades tiveram início em 1867 com a pioneira instalação da linha telegráfica entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. A partir de 1905 passou a atuar nos setores de geração, transmissão e distribuição de energia, transporte e iluminação, e mais tarde em informação e comuni-

cação, equipamentos médicos, automação e controle.

No último ano fiscal (out/00 a set/01), a unidade brasileira obteve um faturamento de R\$ 3,5 bilhões, 45% superior ao ano fiscal anterior. Atualmente são 7.925 funcionários, doze regionais, treze fábricas, algumas ocupando destacada posição na organização mundial. É o caso da fábrica de Manaus, que passou a ser um dos três centros de competência mundiais da Siemens para a fabricação dos telefones celulares GSM (as outras duas estão na Alemanha e na China).

Tomada de Decisão

No início de 2001, o presidente mundial da Siemens, Dr. Von Pierer, recomendou a todas as companhias locais que centrassem esforços na fase II do top+ - programa mundial criado para ampliar e intensificar o uso de ferramentas e conceitos como *benchmarking*, e-business, qualidade, gestão e cooperação, entre outros.

Imediatamente a unidade brasileira criou (em março de 2001) a área denominada *Business Excellence*, com o objetivo de promover a implementação de ferramentas e conceitos em todas as unidades de negócios, adotando a metodologia Balanced Scorecard (BSC) com abrangência de toda a empresa. Inicialmente, a área de Transmissão e Distribuição de Energia (PDT - Power Transmission and Distribution) foi escolhida como área piloto do projeto BSC para, em seguida, ser estendido às demais áreas de negócio.

O motivo principal da escolha do BSC como projeto principal do top+ foi a possibilidade 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 - características marcantes da ferramenta.

Antes de se optar pela introdução do conceito 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 e sensibilizar a alta gestão da empresa - ações que culminaram com a fase piloto do projeto, em Julho de 2001, com suporte da consultoria *Symnetics*.

Outro passo importante foi utilizar uma ferramenta de tecnologia de informação única para todas as áreas do grupo que pudesse suportar a metodologia Balanced Scorecard. Alguns provedores de soluções de tecnologia foram contratados e avaliados e a escolha final recaiu sobre a ferramenta *Strategic Enterprise Management (SEM)*, da SAP. Todos os projetos de implementação do SAP SEM foram coordenados e desenvolvidos pela equipe da Siemens Business Services empresa de Soluções e Serviços em tecnologia da informação (TI) e e-Business do Grupo Siemens.

Uma Companhia
de Força

Estratégia
em Ação

 **Symnetics**
Business Transformation

 **BALANCED
SCORECARD
COLLABORATIVE**
Affiliate

www.symnetics.com.br

Fatores Críticos de Sucesso

A implementação do projeto BSC 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 área em todas as etapas do processo (definição do mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas) e de respeitar e se adaptar às necessidades da área. Serviu ainda para mostrar o quanto seria necessário criar multiplicadores para dar continuidade ao BSC 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 áreas, desde que fosse respeitado

Benefícios do Projeto

A implementação do Balanced Scorecard na Siemens em todas as unidades de negócio e áreas centrais possibilitará um único modelo de gestão para a empresa, trazendo como benefícios:

- 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

Próximos Passos

A Siemens está expandindo cada vez mais os conceitos existentes no BSC para toda organização, promovendo treinamentos *in-company* para um grande número de funcionários. Em contrapartida, as áreas de negócio que já possuem o Balanced Scorecard começam a usufruir os benefícios trazidos pela ferramenta por meio da realização das primeiras reuniões estratégicas. É o caso das áreas Siemens Business Services e Information and Communication Mobile (ICM).

Próximos desafios:

- harmonização entre o planejamento estratégico, o planejamento orçamentário e o BSC,

o conceito da metodologia.

Dois fatores contribuíram para reduzir o tempo de concepção do BSC 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 Management* de cada área, 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 SBS na rápida implementação do software e na capacitação dos usuários fortaleceu a disseminação e aceitação do BSC entre os gestores envolvidos.

diversas funções e áreas;

- melhorar o relacionamento entre os clientes internos e provedores de serviços (ex.: RH, TI, CO), 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.

- ampliação do Business Warehouse + Knowledge Management (BW + KW),
- automatização dos indicadores para o SEM,
- ampliação do projeto para as 12 regionais brasileiras e para outros países do Mercosul.

Para que o potencial do Balanced Scorecard seja totalmente utilizado com sucesso pela companhia, é imprescindível trabalhar em todo processo de mudança cultural, sedimentando-o por meio de uma forte campanha interna. Afinal, estamos trabalhando com ativos intangíveis, responsáveis pelo sucesso de uma corporação e, neste caso específico, da Siemens Brasil.

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