

Balanced Scorecard

Implementação de sucesso

Ultragas

A Cia. Ultragas, empresa integrante do Grupo Ultra, é atualmente a maior distribuidora de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) do Brasil. Fundada em 1937, tendo como sócio fundador o Sr. Ernesto Igel, foi a pioneira nesse setor no Brasil a introduzir o GLP como gás de cozinha para a população brasileira, revolucionando o sistema tradicional de fogões a lenha e, em menor escala, os fogões a álcool, querosene e carvão mineral. No

início das suas operações, a Ultragas contava com uma frota de 3 caminhões e 166 clientes. Atualmente vende GLP a alguns milhões de domicílios e possui um faturamento da ordem de R\$ 2 bilhões. A recente aquisição da Shell Gás no Brasil consolidou a Ultragas como empresa líder em distribuição de GLP no país.

A
Companhia

Tomada de Decisão

Nos últimos anos a competitividade no setor de GLP tem crescido bastante. O consumo de gás de cozinha no Brasil decresceu em 2002 e as margens das distribuidoras ficaram cada vez menores. Num mercado como esse, é necessário imprimir agilidade na tomada de decisões e ao mesmo tempo ter visão de longo prazo, e uma ferramenta flexível, dinâmica e estratégica como o Balanced Scorecard foi considerado essencial pela Ultragas para ajudá-la nesse processo.

Em meados de 2002, o presidente do Grupo Ultra, Dr. Paulo Cunha, declarou à organização que a visão da Ultragas "Ser o padrão brasileiro para os nossos competidores globais", estabelecida em 1998, fora atingida. Naquele momento surgia um novo e maior desafio para a empresa: "Ser o padrão mundial de GLP".

Dada a nova visão, seria necessário primeiramente determinar as prioridades estratégicas, alinhando toda a diretoria

em torno de uma hipótese estratégica comum. Em seguida, promover o envolvimento do corpo gerencial com os objetivos alinhados à estratégia corporativa, para então, todo o restante da organização conhecer e trabalhar em benefício da estratégia.

A ferramenta Balanced Scorecard já vinha sendo estudada pela empresa há algum tempo, mas foi com o ingresso do novo Diretor Geral da Ultragas, Sr. Pedro Jorge Filho, que a empresa decidiu adotar o BSC como o modelo de gestão para tornar realidade sua nova visão e estratégia. Uma nova área, denominada Superintendência de Desenvolvimento foi criada, e dentre outras atribuições, teve a missão de viabilizar a implementação da nova visão e estratégia através do Balanced Scorecard.

Estratégia
em Ação

Fatores Críticos de Sucesso

Mesmo antes da conclusão da implementação do Balanced Scorecard na Ultragaz, a diretoria da empresa já considera o projeto um grande sucesso. Como comprovação disso, pode-se destacar a ampliação do escopo original do projeto, que inicialmente contemplava apenas um nível de desdobramento, e que com o aparecimento dos primeiros resultados, passou a considerar mais um nível, chegando desta forma mais próximo do dia-a-dia dos funcionários da empresa.

Tal sucesso deve-se em grande parte ao empenho e comprometimento do Diretor Geral da Ultragaz, Sr. Pedro Jorge Filho, no projeto e a participação ativa de toda a equipe de líderes da empresa, com destaque para o patrocinador do projeto, Sr. Mauricio Nascimento, que dedicou horas de discussão com a equipe de desenvolvimento.

A formação de uma equipe de desenvolvimento multifuncional dedicada praticamente tempo integral também contribuiu fortemente para os resultados até então atingidos. Além do gerente do projeto, a equipe foi composta de um recurso da Controladoria, um de Marketing, um de

Operações e um de Recursos Humanos, que com suas especialidades puderam contribuir para as quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Ao iniciar os desdobramentos para as Unidades de Negócio, a equipe ganhou um reforço adicional de recursos provenientes de cada Diretoria de Mercado. Desta forma, a equipe de desenvolvimento garantiu representatividade de toda a companhia.

Outro fator crítico para o sucesso foi o estabelecimento de um processo estruturado de comunicação. Em várias sessões, realizadas para os diversos níveis organizacionais (desde a gerência até o nível operacional), os líderes explicaram a nova visão e estratégia e dirimiram dúvidas que surgiam, com total transparência sobre o tema. Materiais de divulgação, tais como folhetos e banners com o mapa estratégico, camisetas promocionais, cartilhas com a visão e os princípios operacionais foram distribuídos nos eventos de comunicação. Além disso, um espaço na Intranet foi dedicado ao BSC para manter a organização atualizada.

Benefícios do Projeto

A implementação do Balanced Scorecard na Ultragaz já vem proporcionando à empresa alguns dos benefícios almejados. Duas palavras traduzem bem o resultado obtido: alinhamento e foco.

Primeiramente, pode-se ressaltar o alinhamento e o consenso da diretoria e alta gerência em torno da estratégia, proporcionado pelo processo de construção do BSC Corporativo e das Unidades de Negócio. Em segundo lugar, a estruturação das prioridades estratégicas em um mapa

estratégico, possibilitou à Ultragaz delimitar seu foco nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Além disso, com o BSC e todo o processo de comunicação e envolvimento da organização, a visão da empresa passou a ser realmente compreendida em todos os níveis organizacionais, e certamente, não figurará apenas como uma frase bonita em um quadro na parede: todos saberão como efetivamente podem contribuir para seu alcance.

Próximos Passos

O processo de desdobramento do Balanced Scorecard para as Unidades de Negócio e Áreas de Apoio tem sua conclusão prevista para dezembro de 2003. A Ultragaz pretende ainda este ano construir o Orçamento de 2004 das Unidades de Negócio baseado no BSC.

O uso efetivo do Balanced Scorecard iniciará com a medição dos indicadores de desempenho e a realização das

primeiras reuniões estratégicas do Corporativo. A partir de então, o objetivo será consolidar o uso do BSC na empresa em todos os níveis em que for implementado. Um outro aspecto que deverá ser analisado é a revisão do programa de remuneração variável, que passaria a ser atrelado ao Balanced Scorecard.

Resultados

Projeto

Visão de Futuro

Symnetics - São Paulo

Tel.: (55 11) 3746-0137
www.symnetics.com.br

Symnetics - Salvador

Tel.: (55 71) 340-0639

Symnetics - Fortaleza

Tel.: (55 85) 246-2722

Symnetics - Buenos Aires

Tel.: (54 11) 4964-2061
www.symnetics.com.ar

Symnetics - México - DF

Tel.: (52 55) 5559-1463
www.symnetics.com.mx

Symnetics - Santiago

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