

***Balanced Scorecard* – Uma  
implementação de sucesso suportada  
pelo BW e SEM**



**SUZANO**

**Cia. Suzano de Papel e Celulose**

**Abril de 2002**

## Índice

---

<b>I - SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>II - PERFIL DA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
PRODUTOS FABRICADOS.....	4
QUESTÕES AMBIENTAIS .....	5
ORGANIZAÇÃO ATUAL .....	5
<b>III - HISTÓRICO DO PROJETO.....</b>	<b>6</b>
<b>IV – DESCRIÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>8</b>
ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	8
ESCOPO.....	8
FASES DO PROJETO .....	9
EQUIPE DO PROJETO .....	11
INVESTIMENTOS REALIZADOS .....	11
USUÁRIOS .....	11
<i>BENCHMARK</i> .....	12
INFORMAÇÕES TÉCNICAS .....	12
SITUAÇÃO ATUAL .....	13
<b>V – BENEFÍCIOS DO PROJETO .....</b>	<b>14</b>
BENEFÍCIOS TANGÍVEIS .....	14
BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS OU ESTRATÉGICOS .....	15
<b>VI - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....</b>	<b>16</b>
<b>VII - LIÇÕES APRENDIDAS .....</b>	<b>17</b>
<b>VIII - PRÓXIMOS PASSOS .....</b>	<b>18</b>
<b>IX - CONCLUSÕES.....</b>	<b>19</b>
<b>X - ANEXOS.....</b>	<b>20</b>
ANEXO 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	20
ANEXO 2 - AS ETAPAS DA FASE 1: .....	21
ANEXO 3 .....	22
A) DESENHO DO BALANCED SCORECARD.....	22
B) DEMONSTRATIVO GRÁFICO DO INDICADOR.....	22
CONTINUAÇÃO DO ANEXO 3 .....	23
C) TABELA DEMONSTRANDO O DETALHE DO INDICADOR.....	23
ANEXO 4 .....	24
O APLICATIVO BW PERMITINDO NAVEGAÇÃO .....	24

## Destaques:

---

- Denominação **Projeto-BW**.
- Implementação na Versão 3.0F do R/3.
- Desenvolvido a partir da Estratégia da Empresa.
- Navegação nas informações totalmente integrada entre o consolidado e o detalhe.
- Apresentações em gráficos e tabelas.

## I - Sumário executivo

---

Em 2000, a Companhia Suzano de Papel e Celulose, maior produtor integrado de papel e celulose da América Latina, decidiu desenvolver um Painel de Controle capaz de possibilitar uma gestão da estratégia eficiente e eficaz.

Neste sentido, foi criado o **Projeto-BW**, pelo qual, através de um viabilizador tecnológico – o aplicativo da SAP BW-*Business Information Warehouse*, a Cia. Suzano buscou alavancar todas as mudanças necessárias para o desenvolvimento de um novo modelo de gestão.

O **Projeto-BW** na Cia. Suzano é considerado um caso de sucesso em função de três fatores básicos:

- Foi uma implementação pioneira no Brasil do SAP BW, considerando-se o escopo e a disponibilidade de consultores experientes na versão 3.0 F do R/3;
- O prazo de implementação foi bastante agressivo para o contexto;
- Foi desenvolvido à luz da estratégia da empresa, possibilitando informações integradas e detalhadas sobre os indicadores, tais como: gráficos, tabelas e *benchmarks*, de forma ágil, eficiente e eficaz.

## Informações sobre a empresa

- Companhia Suzano de Papel e Celulose - fundada em 1924
- 2 unidades industriais em SP e 14 unidades florestais no Brasil
- Capacidade produtiva de celulose Suzano *BahiaSul* 930 mil toneladas / ano
- Capacidade produtiva de papéis Suzano *BahiaSul* 725 mil toneladas/ano
- 163 mil hectares de florestas comerciais
- Preservação de 92 mil hectares de florestas naturais
- 4 linhas de produtos c/ mais de 10.000 variantes

## II - Perfil da Empresa

A Companhia Suzano de Papel e Celulose é uma empresa tradicionalmente familiar, fundada em 1924, e atua no segmento de Papel & Celulose. Possui uma grande preocupação em buscar inovações tecnológicas e desenvolver novos produtos, tendo sido pioneira na obtenção da celulose de eucalipto e na produção nacional de papel 100% reciclado, ambos em escala industrial.

A Cia. Suzano de Papel e Celulose conta com duas unidades industriais localizadas no estado de São Paulo e quatorze núcleos florestais espalhados pelo Brasil com mais de 163 mil hectares de florestas comerciais. A capacidade produtiva das unidades fabris é de 420 mil toneladas/ano de celulose de eucalipto e 510 mil toneladas/ano de papéis.

Atualmente, a Cia. Suzano conta com 3,5 mil funcionários e detém 16,6 % da produção brasileira de papel de imprimir e escrever, 29% da produção nacional de papelcartão de primeira linha e 8,9% do mercado de celulose, no qual comercializa apenas o excedente de produção.

Em fevereiro de 2001, a Cia. Suzano passou a deter o controle acionário da Bahia Sul Celulose com 72,81% do seu capital total. Sua capacidade anual de produção é de 570 mil toneladas/ano de celulose de eucalipto e de 215 mil toneladas/ano de papéis.

Com esta aquisição, a Cia. Suzano consolidou-se como o maior produtor integrado de celulose de eucalipto e papel da América Latina. O seu faturamento total será da ordem dos R\$ 1,5 bilhão e a produção anual de 930 mil toneladas de celulose de eucalipto e 725 mil toneladas de papéis.

### Produtos fabricados

Possui quatro linhas de produtos com mais de 10 mil variantes, a saber:

- Celulose de eucalipto;
- Papel (imprimir e escrever);
- Couché;
- Papelcartão (embalagens de primeira linha).

A Cia. Suzano está presente no dia-a-dia na forma de papéis para imprimir e escrever, livros, cadernos, embalagens, peças de automóveis, brinquedos, utilidades domésticas e muitos outros produtos.

#### **Destaques:**

---

- Criação do Instituto Eco-Futuro.
- Preocupação com o desenvolvimento sustentável.
- Produção de celulose ECF (livre de cloro elementar)

#### **Questões ambientais**

A Cia Suzano acredita que uma parceria afinada entre a empresa e a sociedade é a via para solucionar as questões sociais, econômicas e ambientais. Por isso criou, em dezembro de 1999, o Instituto Ecofuturo, visando à promoção do desenvolvimento sustentável no Brasil.

Seu Pioneirismo na preservação da natureza, pode ser notada através de:

- Consumo do licor negro - nocivo aos rios e ao meio-ambiente - na planta de utilidades, inserida dentro da fábrica B. Além da preservação do meio-ambiente, a utilização do licor negro é um alto fator de economia, em função da grande capacidade calorífica do mesmo;
- Produção da celulose ECF (livre de cloro elementar), permitindo que a soda cáustica utilizada no branqueamento da celulose, seja recuperada e reutilizada, evitando sua descarga no ambiente;
- Manutenção de 92 mil hectares de florestas naturais e 163 mil hectares de florestas comerciais e controle ambiental destas florestas;
- Redução da emissão de carga biodegradável, chegando a níveis abaixo dos mais rigorosos padrões internacionais.

#### **Organização atual**

O organograma da Cia. Suzano de Papel e Celulose está demonstrado no Anexo 1.

## Destaques:

- Sempre buscou alternativas rápidas e ágeis.
- Solução para um cenário competitivo – Gestão da Estratégia.
- Em 2000 implementou o aplicativo BW-Business Information Warehouse.
- Redução de Custos.
- Homogeneização de conceitos e critérios.
- Consolidar informações de diversas fontes.
- Dispendar tempo em trabalhos que agregam valor.

## III - Histórico do Projeto

Nos últimos anos, a Cia. Suzano buscou encontrar alternativas mais rápidas e ágeis para desenvolver o seu planejamento estratégico e tornar o gerenciamento de sua estratégia mais efetivo.

A Companhia se encontrava em um cenário caracterizado por um clima de alta competitividade do mercado: havia a necessidade de organizar o fluxo de dados a fim de se obter informações mais rápidas e, conseqüentemente, ganhar mais precisão na tomada de decisão. A empresa buscava um modelo de gestão que traduzisse a sua estratégia em termos operacionais claros para toda a empresa. A resposta para esta busca foi encontrada na metodologia do *Balanced Scorecard* que visou desenvolver um Painel de Controle com indicadores chave de desempenho integrado às estratégias da Cia. Suzano, onde o acesso às informações acontecesse de forma fácil, ágil e que permitisse uma visão multidimensional.

Tal Painel de Controle objetivava alinhar toda a Companhia aos seus objetivos estratégicos e, principalmente, auxiliar a alta administração para uma gestão estratégica eficiente e eficaz, utilizando informações consolidadas de diferentes fontes de dados como um centro de informações gerenciais.

Visando viabilizar e suportar o desenvolvimento do Painel de Controle, no ano de 2000, a Cia. Suzano optou pela implementação do aplicativo *BW-Business Information Warehouse*, mais do que um data-warehouse, uma ferramenta bem estruturada que permite análises multidimensionais.

Algumas vantagens do produto foram elencadas e atenderam às expectativas e às necessidades da Cia.:

- Possibilidade de extração de relatórios do SAP R/3 a baixo custo, uma vez que não havia necessidade de gastos com especialistas em linguagem ABAPs;
- Informações consolidadas, confiáveis e ágeis;
- Homogeneização de conceitos e critérios bem definidos por toda a empresa;
- Possibilidade de consolidação de diversas fontes de dados, permitindo assim, a disponibilidade de informações em toda a empresa;

- Redução no tempo de preparação dos dados, permitindo ao funcionário focar em trabalhos que agregam valor à Cia..

Foram diversas as razões que levaram a Cia. Suzano optar pelo aplicativo BW da SAP. Dentre elas, destacam-se:

- Plena integração e total comunicação com o Sistema Transacional implementado na Cia. Suzano em 1999, o R/3, produto da mesma empresa - SAP;
- Baixo custo e tempo de implementação reduzido em função da mínima customização do produto;
- Programação e parametrização do aplicativo simples para a área de Tecnologia da Informação da empresa;
- Linguagem acessível e amigável aos usuários finais, uma vez que o *front end* do produto é desenvolvido no programa Microsoft® Excel;
- O estágio da tecnologia SAP foi considerado mais avançado que os concorrentes;
- Perspectiva de existência, crescimento, suporte e investimentos em pesquisa e desenvolvimento do fornecedor a médio e longo prazo.

A Cia. Suzano objetivava não somente obter informações multidimensionais de modo ágil e confiável, mas também informações que agregassem valor a Cia. e que permitissem um gerenciamento eficaz e integrado com a estratégia da empresa. Então o diferencial na implementação do SAP BW foi à preocupação em fazê-la à luz da estratégia, ou seja, implementar uma metodologia de gestão visando até mesmo uma mudança de cultura dentro da organização. Desta forma, foi escolhida a consultoria Symnetics *Business Transformation*, afiliada ao *Balanced Scorecard Collaborative* dos professores Robert Kaplan e David Norton, devido ao grande conhecimento e experiência em construção e implementação de projetos *Balanced Scorecard* em diversas empresas. A parceria entre a Symnetics e a Cia. Suzano viabilizou o entendimento da visão de futuro e a concepção de um modelo balanceado de indicadores chave de desempenho.

Em suma, foi realizada a implementação de um novo conceito de gestão, através do *Balanced Scorecard* que foi suportado e totalmente integrado a uma ferramenta de gestão eficiente e eficaz – o aplicativo BW-*Business Information Warehouse*.

## IV – Descrição do Projeto

---

### Estratégia de Implementação

O plano de implementação do aplicativo BW-*Business Information Warehouse* era atender às necessidades da alta gestão em avaliar e monitorar a estratégia da Cia.

Preocupado com êxito do projeto, a estratégia definida de implementação do nosso conjunto denominado **Projeto-BW** foi a construção *top down* (de cima para baixo) de um Painel de Controle através do método *Balanced Scorecard* (BSC), permitindo pesquisas e análises de informações consistentes e bem estruturadas, não apenas dados.

A integração entre as consultorias Symnetics e SAP, que seriam parceiras da Cia. Suzano neste projeto, também foi motivo que levou a uma avaliação minuciosa na fase de contratação, pois isto poderia ser uma válvula de futuros problemas na concepção do projeto. Com um plano muito bem desenvolvido estrategicamente e uma integração motivadora entre as equipes da Cia. Suzano, Symnetics e SAP, fundamental para o projeto, foi desenvolvido e praticado um cronograma de atividades com um sincronismo perfeito.

Apesar do painel ser definido de forma *top down*, tinha-se uma visão clara que em determinado momento, seria necessário o desdobramento da estratégia até o nível gerencial, uma vez que estes são os responsáveis por alcançar e justificar objetivos e metas. Desta forma, a utilização do aplicativo BW seria importantíssima e facilitaria muito para o acompanhamento da gestão tática e operacional.

### Escopo

O prazo estabelecido para implementação do **Projeto-BW** era de seis meses. No intuito de viabilizar, neste curto espaço de tempo, o máximo de indicadores definidos para o *Balanced Scorecard*, foram analisadas diversas possibilidades de ativar os extratores do BW ao R/3 versão 3.0F da SAP, chegando a seguinte conclusão sobre a implementação dos módulos do aplicativo BW:

- Módulo de Vendas (SD) com três infocubos: Estrutura de Receitas, Vendas e Distribuição: Síntese e Serviço de Entrega;

- Módulo de Finanças (FI/GL) com os dois infocubos: Informações Internas e Razão: movimentação no período;
- Módulo de Produção com um infocubo: Indicadores de Produção;
- Módulo de Compras com um infocubo: Dados de Avaliação de Fornecedores;
- Módulo de Custos de Logística com o dois infocubos: Custo de Frete e Armazenagem e Custo da Madeira Posto Fábrica.

### Fases do projeto

Iniciou-se com um cronograma de atividades muito bem integrado entre a Cia Suzano, Symnetics e SAP, o que se tornou um diferencial de sucesso para o projeto.

O projeto foi composto por três grandes fases:

- Fase 1: Definição e estruturação de Indicadores Chave de Desempenho.

Com apoio da Consultoria Symnetics, especializada na construção e na implementação de projetos *Balanced Scorecard*, iniciou-se com a definição da visão de futuro da Cia Suzano compartilhada por todo o corpo diretivo. Em seguida, foi construído o mapa estratégico com os objetivos estratégicos e as relações de causa e efeito. Finalmente, foram estabelecidos os indicadores chave de desempenho para cada objetivo estratégico do mapa. As etapas desta fase estão demonstradas no Anexo 2

Posteriormente realizaram-se diversos workshops com os funcionários da Cia Suzano no intuito de consolidarmos os conceitos, os critérios e as fontes na obtenção dos dados, que por sua vez se transformariam em informações.

- Fase 2: Implementação do BW-*Business Information Warehouse* .

Após a modelagem conceitual do painel de controle estratégico, foi necessária a parametrização estruturada e racional das informações nos diversos módulos do aplicativo BW. Esta fase foi suportada pela Consultoria SAP e acompanhada pela Consultoria Symnetics.

Alguns problemas foram identificados pela dificuldade de implementação do BW em uma versão 3.0F do R/3. O primeiro problema foi com a

carga de dados. Este problema demandou um tempo acima do esperado, mas os consultores da SAP e da Cia. Suzano conseguiram resolver. O segundo grande problema ocorreu com o transporte dos dados entre as máquinas de desenvolvimento, qualidade e produção. Para este caso foi necessária a interferência via acesso remoto de consultores da SAP Alemanha;

- Fase 3: Evolução do controle e relatórios gerenciais. Sob responsabilidade da Cia. Suzano, esta fase visava expandir a implementação das informações no aplicativo BW a fim de disponibilizar a todo o corpo gerencial informações necessárias que facilitassem as tomadas de decisões.

Foram desenvolvidos mecanismos de consulta que possibilitam análises de forma global (anexo 3 A), detalhada por gráficos (anexo 3 B) e/ou tabelas (anexo 3 C). Todas informações possuem *links* com os indicadores do *Balanced Scorecard*, de forma ágil e mantendo a integridade dos dados.

A equipe do projeto conseguiu, através de uma das funcionalidades do aplicativo BW, desenhar e disponibilizar de forma consolidada as informações do *Balanced Scorecard* em suas quatro dimensões: Financeira, Mercadológica, Processos Internos e Aprendizado & Crescimento (anexo 3 A). Esta fase foi muito difícil, pois não existia no mercado nenhuma empresa como referência neste nível de integração e era novidade até mesmo para os consultores da SAP. Um problema que foi identificado nesta fase foi com relação ao *front end* do BW: “Ao trabalharmos no *workbook*, o programa Microsoft® Excel não estava conseguindo responder a integração de nossas planilhas com os referidos gráficos”, segundo Marco Aurélio de Almeida, gerente do **Projeto-BW** da Cia. Suzano. Após várias consultas à SAP dos EUA e da Alemanha para resolver este problema, a equipe da área de TI chegou à conclusão que era necessário reinstalar o Microsoft® Office, após a instalação do software BW, pois este estava causando problemas em algumas dll's.

## Equipe do Projeto

As pessoas que participaram da equipe de implementação do **Projeto-BW** foram definidas pelas competências e habilidades necessárias para o sucesso do projeto e não pela sua disponibilidade de tempo.

O time do **Projeto-BW** na Cia. Suzano era composta de duas equipes:

1. A equipe de líderes: formada pelo superintendente e diretores, foi responsável pela definição e validação do modelo conceitual do Painel Estratégico;
2. A equipe de desenvolvimento foi responsável por toda a implementação do projeto e estava assim definida:
  - Apenas dois recursos da Cia. Suzano, três da Consultoria Symnetics e três da Consultoria SAP estavam alocados tempo integral ao projeto;
  - Diversos recursos da Cia. Suzano, um da Consultoria Symnetics e três da Consultoria SAP estavam alocados pontualmente ao projeto.

Na fase que exigiu mais recursos, a equipe da Suzano contou com aproximadamente 16 pessoas.

## Investimentos realizados

O investimento total no projeto foi de US\$ 800 mil, incluindo os gastos com software, hardware e consultorias.

Um aspecto que exigiu atenção foi em relação ao hardware. Não poderíamos correr o risco do BW competir no dia-a-dia do R/3. Para este ponto não se tornar um fator crítico, a Cia. Suzano optou pela aquisição e instalação de três máquinas caracterizando os ambientes de desenvolvimento, qualidade e produção.

## Usuários

O acesso às informações do conjunto *Balanced Scorecard* e BW foi estrategicamente definido aos seguintes grupos de usuários:

- No primeiro momento, acesso à superintendência e aos diretores;

- Em seguida, a todo corpo gerencial;
- Posteriormente foram criados perfis de acesso, como por exemplo: acesso apenas às informações de um infocubo ou de uma *query*, etc..

Atualmente, 150 usuários possuem acesso ao BW, facilitando as tomadas de decisão, as avaliações e o monitoramento da performance estratégica e operacional da empresa.

Para capacitar os usuários foram geradas apostilas explicando o conceito do *Balanced Scorecard* e funções básicas de acesso ao BW. Além disso, foram ministrados treinamentos práticos com grupos de usuários 15 dias antes do *start-up* do projeto, com o objetivo de reforçar os novos conceitos de avaliação da performance da empresa e demonstrar as facilidades de manuseio e consultas de informações. Este foi um dos fatores que auxiliou para que o programa fosse implementado sem equívocos, sem trauma e de forma estável. Para facilitar o usuário foram instalados ícones de acesso direto em todos os computadores da empresa.

### **Benchmark**

O modo como a Cia. Suzano implementou o *BW-Business Information Warehouse* lhe garante a posição de destaque no mercado. Sendo procurada por organizações de todo o Brasil, como *benchmark*, para repassar experiências e lições aprendidas além de demonstrar o conjunto e integração das informações.

A Cia. Suzano vem participando em diversos workshops, seminários, fóruns e eventos de várias organizações, onde compartilha a implementação do **Projeto-BW** e os fatores críticos de sucesso.

### **Informações técnicas**

Para não se criar um ambiente de competição, como já abordado anteriormente, entre o sistema transacional (R/3) e o BW, a Cia. Suzano optou pela aquisição e instalação de três máquinas, conforme especificações necessárias para o seu perfeito funcionamento.

Os computadores de cada usuário também foram padronizados, após recomendação da SAP e diversos testes realizados pela área de TI da Cia. Suzano, na configuração ideal de 128 Mb. O que efetivamente contribuiu para um desempenho rápido e com qualidade.

### Situação Atual

Após um período de aprendizado e consolidação das informações, o aplicativo BW encontra-se em perfeito funcionamento e estabilizado, revelando alto índice de satisfação entre os usuários que possuem autorização de acesso.

Em outubro de 2001, foi implementado o software SEM (*Strategic Enterprise Management*) também da SAP, módulo CPM (*Corporate Performance Monitor*), específico para o *Balanced Scorecard*.

O objetivo desta implementação é utilizar uma ferramenta concebida para tal propósito, um Painel Estratégico de Controle. Isto porque, a gestão estava utilizando o Painel desenhado estrategicamente no aplicativo BW.

Destacam-se abaixo algumas características do aplicativo SEM-CPM com relação às funcionalidades utilizadas no BW, para a montagem do painel de controle na concepção do *Balanced Scorecard*:

- Visualização do mapa estratégico com as relações de causa e efeito;
- Status (*traffic lights*) dos objetivos estratégicos através da ponderação de indicadores e importância em seus relacionamentos;
- Maior interatividade e comunicação direta entre o corpo gerencial e os responsáveis pelos indicadores;
- Possibilidade de análise de causa e efeito entre os indicadores;
- Monitoramento das iniciativas estratégicas;

## V – Benefícios do projeto

---

A implementação do aplicativo *BW-Business Information Warehouse* permitiu a Cia. Suzano aplicar um modelo de gestão sob dois focos distintos:

- Foco estratégico:  
Viabilizou a utilização do *Balanced Scorecard* conforme o planejamento do projeto, ou seja, o monitoramento contínuo da estratégia através dos indicadores chave de desempenho totalmente integrado e automatizado;
- Foco tático e operacional:  
Facilidade de acesso, agilidade na obtenção das informações, integridade dos dados e a navegação multidimensional (anexo 4), permitiram consolidar as informações em um painel de controle. Viabilizando análises mais qualificadas e que agregam valor à Cia.

Após dois anos da implementação, o aplicativo BW encontra-se estabilizado e ajustado para as suas reais necessidades, permitindo alcançar inúmeros benefícios, sejam eles tangíveis ou intangíveis, estratégicos ou operacionais.

### **Benefícios Tangíveis**

Dentre os diversos benefícios tangíveis com a implementação do software *BW-Business Information Warehouse*, estimado em torno de US\$ 80 mil no primeiro ano de utilização, podem-se destacar:

- Redução de custos com especialistas em linguagem ABAPs para customização de relatórios oriundos do sistema transacional;
- Com o monitoramento diário do aplicativo, foi possível antecipar problemas relacionados a procedimentos provenientes do sistema transacional, evitando pagamentos desnecessários de imposto e perdas com valores incorretos;
- Redefinição e nova classificação de produtos para atender melhor aos padrões de mercado, viabilizando, assim, políticas de vendas mais coerentes e possibilitando, conseqüentemente, aumento de receitas;

- Avaliação de um melhor *mix* de produtos através de análises internas e benchmarks obtidos no BW, permitindo uma maior concentração do esforço em produtos com melhores margens;
- Redução no prazo para disponibilização de informações, proporcionando maior otimização de trabalhos através da redução do tempo gasto na preparação de relatórios e do aumento do tempo em análises para se tomar uma decisão.

### **Benefícios Intangíveis ou Estratégicos**

Os diversos benefícios intangíveis ou estratégicos verificados pela Cia. Suzano foram:

- Comunicação e tradução da visão de futuro na Companhia de forma clara e objetiva;
- Melhor alinhamento de toda a organização em torno da mesma estratégia;
- Homogeneização de conceitos e critérios através de um painel de controle;
- Maior consenso e comprometimento da equipe gerencial da empresa;
- Mais qualidade nas informações devido à consolidação de diversas fontes de dados, o que resulta em maior transparência e uniformidade;
- Expressiva agilidade na obtenção de informações gerenciais ou estratégicas para tomada de decisão;
- Melhor direcionamento na alocação de recursos de acordo com as necessidades mais críticas à execução da estratégia da Companhia;
- Gerenciamento estratégico mais eficiente e eficaz, possibilitando adaptar, revisar e corrigir rumos da estratégia de forma pró-ativa;
- Possibilidade de visualizar informações de forma multidimensional, permitindo uma gestão operacional mais eficiente;
- Maior agilidade com relação ao projeto Sinergia – projeto que garante a integração entre a Bahia Sul Celulose e a Cia. Suzano de Papel e Celulose.

## **VI - Fatores Críticos de Sucesso**

---

A Cia. Suzano classifica a implementação do conjunto *Balanced Scorecard*, *BW* e SEM-CPM de grande sucesso. É importante ressaltar alguns pontos que foram essenciais para a obtenção dos resultados esperados.

**Apoio da Alta Administração.** O grande envolvimento e o comprometimento da Alta Administração no alinhamento da estratégia foi fator determinante no processo de implementação;

**Alinhamento das equipes.** O forte alinhamento entre as equipes envolvidas no projeto tornou-se um grande destaque desde o planejamento do projeto até a disponibilização ao usuário final. A integração dos trabalhos das Consultorias Symnetics e SAP e o alinhamento com a equipe interna da Cia. Suzano contribuíram fortemente para o sucesso da implementação;

**Planejamento do projeto e estratégia de implementação.** O planejamento do projeto foi bem concebido e as fases de implementação claramente entendida pela equipe e também pela empresa, o que permitiu focar nas reais necessidades do momento;

**Sensibilização do corpo gerencial.** O processo de comunicação sobre a implementação e a abordagem da solução tornou-se um diferencial, uma vez que alinhou todo o corpo gerencial em busca dos objetivos, dos resultados e as verdadeiras necessidades do projeto.

**Centralização dos painéis de gerenciamento.** A existência da necessidade de um painel exclusivo de informações confiáveis e únicas para toda a organização foi um fator crítico para o sucesso do projeto, pois permitiu um alinhamento e entendimento dos conceitos e critérios.

**Perfil da equipe.** A escolha da equipe para participar do projeto foi determinada pelas competências e habilidades necessárias para uma boa execução e implementação do projeto, e não pela disponibilidade do recurso.

## VII - Lições Aprendidas

---

**Diretrizes claras para o projeto.** Ter bem definidas as diretrizes do projeto trouxe clareza para as pessoas, que procuraram adequar-se ao novo sistema, revendo seus processos e valores.

**Disposição para mudar.** As pessoas devem estar dispostas a quebrar paradigmas, propor e aceitar novas formas de trabalho, para tanto, deve-se planejar o momento certo de comunicar e envolver mais pessoas ao projeto.

**Conhecimento do sistema.** É fundamental que as pessoas envolvidas no projeto tenham a oportunidade de conhecer a ferramenta e seus recursos antes do início do projeto. Desta forma, as melhores escolhas podem ser feitas e o retrabalho minimizado.

**Change Management.** O *change management* deve ser feito com envolvimento das pessoas e não a quatro paredes. A grande oportunidade de mudança deve ser aproveitada em todos os aspectos, sendo que os momentos não podem ser desperdiçados.

**Dimensionamento do hardware.** O hardware deve ser muito bem dimensionado, devendo a empresa despender o tempo necessário para uma boa avaliação desta questão, que pode se tornar um empecilho à implementação ou transtornos futuros.

## VIII - Próximos passos

---

A Cia Suzano está em fase de revisão de todos seus processos e estratégias. O novo planejamento estratégico irá definir os indicadores chave de desempenho, face ao contexto competitivo em que se encontra.

A implementação do software SEM-CPM está finalizada, porém, alguns ajustes estão sendo executados para ser amplamente utilizado pelo usuário final.

O objetivo do aplicativo SEM, será fornecer informações para a gestão estratégica da Cia. Suzano através do *Balanced Scorecard*, enquanto o aplicativo BW será o facilitador para os novos processos, bem como, permitir a utilização das informações gerenciais de forma ágil e de visão multidimensional.

## IX - Conclusões

---

A Companhia Suzano de Papel e Celulose foi a primeira empresa, no Brasil, a implementar a ferramenta de gestão da SAP, o *BW-Business Information Warehouse*, na versão 3.0F do R/3.

A empresa estava atenta às dificuldades que poderiam surgir durante o processo, mas enfrentou este desafio muito bem acessorado pelos consultores da SAP e da Symnetics na implementação do conjunto, denominado internamente de **Projeto-BW**.

Logicamente a Cia Suzano elaborou um planejamento muito bem embasado e com uma visão muito clara onde queria chegar. Associado a isto disponibilizou ao projeto pessoas com conhecimento suficiente para uma implementação desta envergadura, o que tornou um diferencial facilitador para superar as dificuldades.

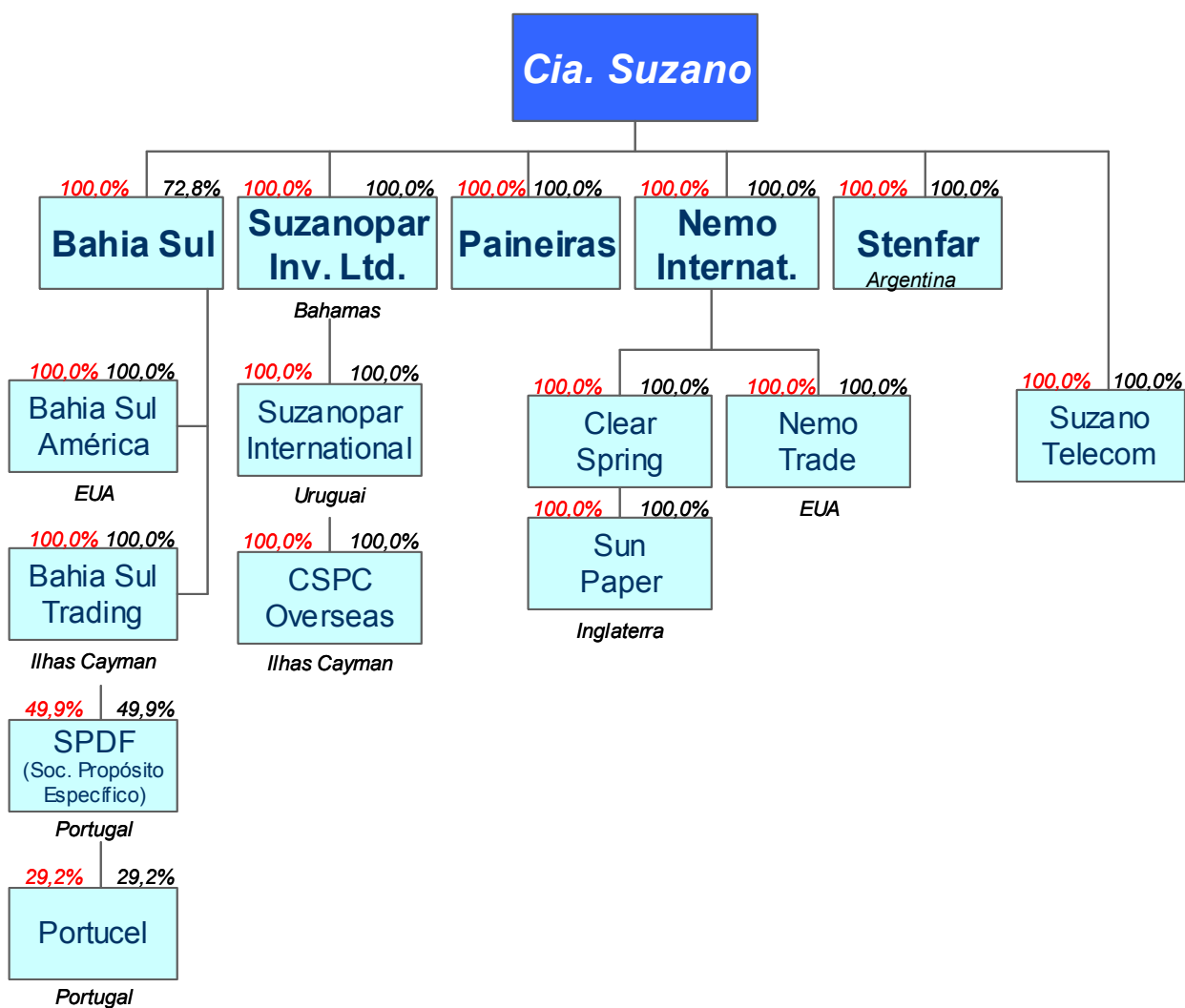
A opção por implementar o *BW-Business Information Warehouse* reafirma a posição da Cia. Suzano de ser uma empresa pioneira, de ponta e que investe em novas tecnologias, buscando condições para uma gestão profissional, eficientes e eficaz.

A aquisição do controle acionário da Bahia Sul Celulose, no ano de 2001, e o lançamento do primeiro papel *offset* brasileiro 100% reciclado, produzido em escala industrial, trouxeram novos desafios a esta organização. Por isso, possuir ferramentas integradas e de fácil manuseio entre as operações e as estratégias da Companhia se tornam necessárias.

Ambas empresas, Cia Suzano e Bahia Sul, já operam com o R/3 versão 4.6C e o *BW-Business Information Warehouse* com *SEM-Strategic Enterprise Management*, serão ferramentas fundamentais na captura de sinergias e uma estratégia mais alinhada.

## X - Anexos

### Anexo 1 - Estrutura Organizacional



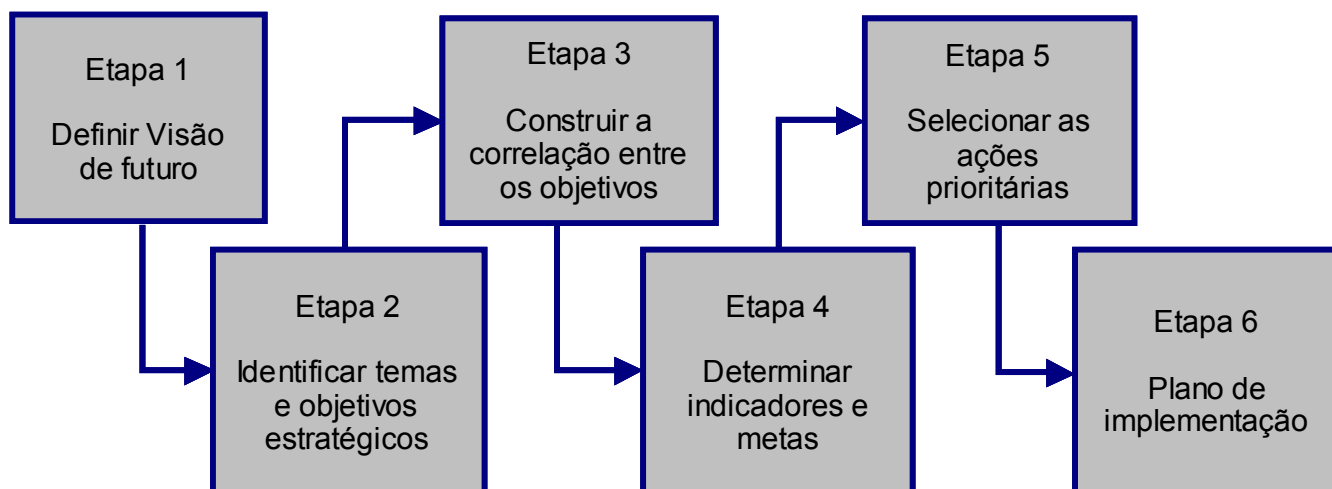
**Participação % sobre Capital Votante**

**Participação % sobre Capital Total**

## Anexo 2 - As etapas da Fase 1:

Definição e estruturação de Indicadores Chave de Desempenho.

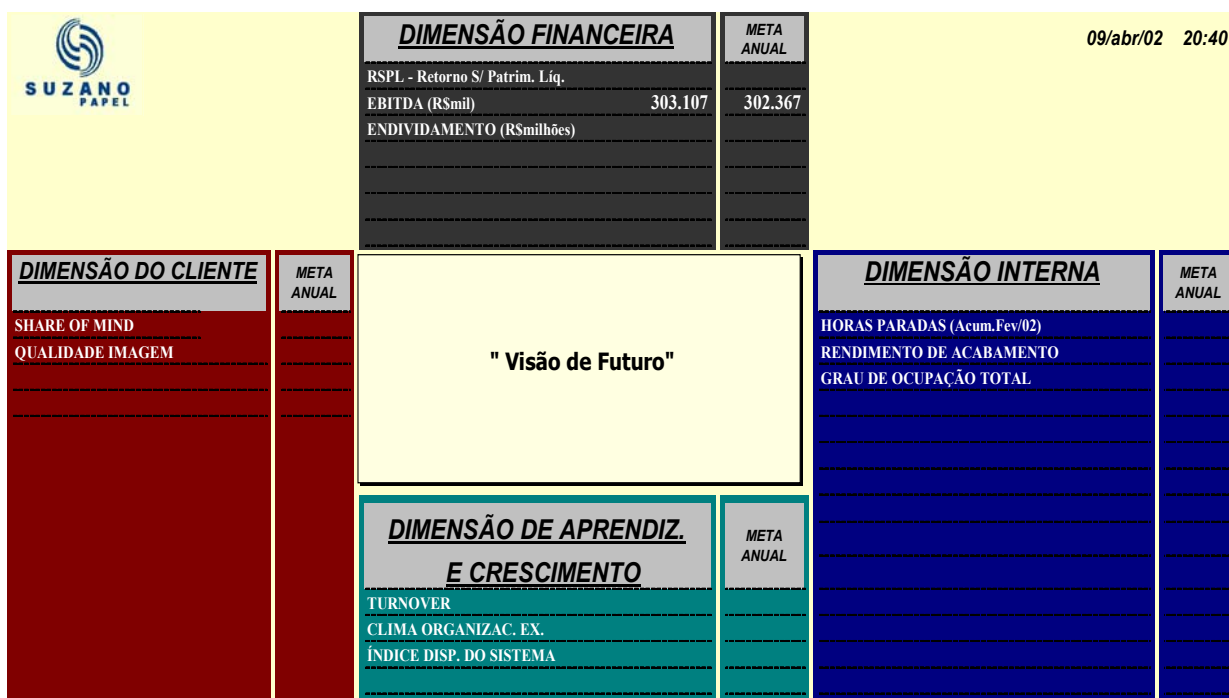
:



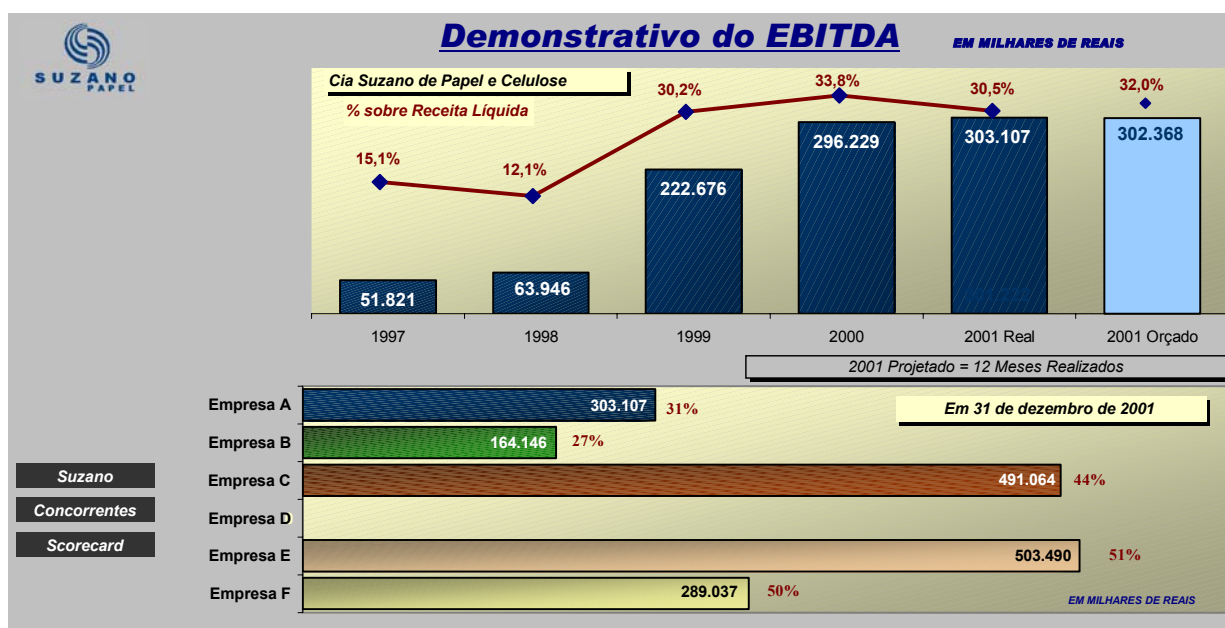
### Anexo 3

A seguir algumas telas desenhadas no aplicativo *BW-Business Information Warehouse* na Cia. Suzano:

#### A) Desenho do Balanced Scorecard



#### B) Demonstrativo Gráfico do Indicador



### Continuação do Anexo 3

A seguir algumas telas desenhadas no aplicativo *BW-Business Information Warehouse* na Cia. Suzano:

C) Tabela demonstrando o detalhe do Indicador

*Em milhares de reais*

<b>EBITDA - C. S. P. C.</b>	<b>2001</b> <i>Dezembro</i>		<b>2001</b> <i>Orçado</i>		<b>2000</b>		<b>1999</b>		<b>1998</b>	
<b>Receita operacional bruta</b>	<b>1.144.614</b>		<b>1.101.885</b>		<b>1.025.658</b>		<b>863.546</b>		<b>631.210</b>	
Impostos sobre as vendas	149.490		158.241		148.369		126.652		103.494	
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>995.124</b>	<b>100,0%</b>	<b>943.644</b>	<b>100,0%</b>	<b>877.289</b>	<b>100,0%</b>	<b>736.894</b>	<b>100,0%</b>	<b>527.716</b>	<b>100,0%</b>
Custo das Vendas	618.511	62,2%	585.541	62,1%	534.388	60,9%	481.696	65,4%	417.732	79,2%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>376.612</b>	<b>37,8%</b>	<b>358.103</b>	<b>37,9%</b>	<b>342.901</b>	<b>39,1%</b>	<b>255.198</b>	<b>34,6%</b>	<b>109.984</b>	<b>20,8%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>139.625</b>	<b>14,0%</b>	<b>123.097</b>	<b>13,0%</b>	<b>107.872</b>	<b>12,3%</b>	<b>88.534</b>	<b>12,0%</b>	<b>89.962</b>	<b>17,0%</b>
Despesas com vendas	65.352	6,6%	53.822	5,7%	47.326	5,4%	44.887	6,1%	35.040	6,6%
Despesas gerais e administrativas	74.273	7,5%	69.275	7,3%	60.546	6,9%	43.646	5,9%	48.740	9,2%
Outras receitas (despesas) operacionais									6.182	
<b>Depreciação, exaustão e amortização</b>	<b>66.120</b>	<b>6,6%</b>	<b>67.362</b>	<b>7,1%</b>	<b>61.200</b>	<b>7,0%</b>	<b>56.011</b>	<b>7,6%</b>	<b>43.924</b>	<b>8,3%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>303.107</b>	<b>30,5%</b>	<b>302.368</b>	<b>32,0%</b>	<b>296.229</b>	<b>33,8%</b>	<b>222.676</b>	<b>30,2%</b>	<b>63.946</b>	<b>12,1%</b>
<b>EBITDA = Vendas - CPV - Despesas Operacionais + Depreciação e Amortização</b>										
<b>Percentuais calculados sobre a Receita Operacional Líquida.</b>										
								<b>Gráficos</b>		
								<b>Scorecard</b>		

## Anexo 4

O aplicativo BW permitindo navegação

Estrutura de Receitas		
Empresa		
Centro		Unidade / Fábrica
Canal distribuição		Segmento - Destino
Setor de atividade		Linha de Produto
Emissor da ordem		Cliente
Responsável de venda		Vendedor Responsável
Espec Fam		Familia
Categ.Vendas		Comercial / Linha D'água
Material		Material
País		País
Região (estado fed.		Estado
Ano civil/mês		
Organização de vendas		
Grup.Material(F/B/S)		Prod. Novos / Tradicionais
Cond.pgto.		Mercado
Índices	*	Divisão Comercial
Origem		Formato / Bobina
Mercado	endas ME, Vendas MI	
Ano civil/mês	Jan 2001 a Dez 2001	

**VOLTAR**

Visão  
Multidimensional

Agilidade de Análise e  
Integridade das  
Informações

	Volume Real	R\$/Ton Real	V.Liq.Real	Volume Orç.	R\$/Ton Orç.	V.Liq.Orç.	Var.Volume	Var.Preço
Mercado	* 1.000 KG		* 1.000 BRL	* 1.000 KG		* 1.000 BRL	%	%
ME	30.875	1.546	47.743	24.390	1.641	40.030	26,6	- 5,8
MI	56.535	1.916	108.295	63.271	1.846	116.797	- 10,6	3,8
<b>Resultado global</b>	<b>87.410</b>	<b>1.785</b>	<b>156.038</b>	<b>87.661</b>	<b>1.789</b>	<b>156.827</b>	<b>- 0,3</b>	<b>- 0,2</b>