
Comunicações

Melhores Práticas em *Balanced Scorecard*

Representante do BNDES: Paulo Cesar de Araujo Barcellos, administrador e gerente do Departamento de Estratégia Corporativa da Área de Planejamento.

Data: 17 e 18 de fevereiro de 2009.

Local: São Paulo (SP).

Promoção: International Quality & Productivity Center (IQPC).

A conferência “Melhores Práticas em *Balanced Scorecard*” buscou promover a discussão sobre essa metodologia de monitoramento e gestão da estratégia, também adotada pelo BNDES em seu processo de implementação do Planejamento Corporativo 2009–2014. Essa discussão foi realizada com base em experiências de reconhecido sucesso de dez (10) empresas que conseguiram atingir resultados com o *Balanced Scorecard* (BSC). A seguir, são apresentados os temas centrais e os principais destaques de cada um destes casos de sucesso.

Caso 1) Abbott

Apresentadora: Paula Campoy – *Innovation and strategic management manager.*

Tema Central: Operacionalização da estratégia e identificação dos fatores-chave para o alcance dos objetivos da empresa, concretizando as metas e atingindo os resultados esperados.

Foram apresentados os principais desafios e fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da metodologia na empresa e o entendimento da estratégia por todos os colaboradores. Os principais destaques foram:

- Mudança cultural
- O papel dos gestores líderes
- Gestão da informação
- Importância do plano de comunicação

Caso 2) Vivo

Apresentador: Eriko Bagatim – Gerente da Divisão de Planejamento Estratégico.

Tema Central: Implantação e controle da estratégia – como implantar um *Balanced Scorecard* com foco nos resultados.

Foi apresentado o caso do *turnaround* da Vivo, e como a metodologia BSC foi utilizada para guiar esta jornada, direcionando os esforços de toda a organização para o alcance de objetivos estratégicos, promovendo o alinhamento e a integração entre as diversas áreas da empresa. Os principais destaques foram:

- O processo de definição de objetivos corporativos e específicos das áreas
- O pensamento do futuro da organização com sustentabilidade
- Os processos de acompanhamento e comunicação do *Balanced Scorecard*
- A correlação do *Balanced Scorecard* com a política de remuneração variável
- A mudança cultural necessária e decorrente da implementação do *Balanced Scorecard*

Caso 3) Unimed Vitória

Apresentadora: Simone Amorim – Superintendente de desenvolvimento organizacional.

Tema Central: Acompanhamento da execução da estratégia e comprometimento da alta administração como fatores críticos de sucesso do *Balanced Scorecard*.

Como uma das empresas brasileiras ganhadoras do prêmio “Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy”, a Unimed Vitória começou a utilizar a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* em 2003. Isso permitiu que o acompanhamento da execução da estratégia fosse mais preciso e capaz de conduzir com segurança o crescimento sustentável da empresa. Nesse contexto, o papel da administração foi essencial, ainda mais por fazer parte de um setor no qual a administração é feita por médicos. Os principais destaques foram:

- Processo de implementação do *Balanced Scorecard* na Unimed Vitória
- Mecanismos para o acompanhamento da estratégia

- Comprometimento da alta gestão
- Ciclos de revisão

Caso 4) AON Affinity Latin America

Apresentador: Francisco Fernandes Jr. – Gerente de gestão da *performance* para América Latina.

Tema Central: Garantia do nível de crescimento através do alinhamento da equipe ao planejamento estratégico.

O caso foi apresentado como tendo sido estruturado em duas fases, cada uma contendo os seguintes destaques:

- *Primeira fase*
 - Mapa estratégico e seus desdobramentos
 - Definição de indicadores e suas metas
- *Segunda fase*
 - Estruturação de uma área dedicada à gestão da *performance* corporativa, responsável por todo o desdobramento e monitoramento dos resultados nas diversas áreas da empresa
 - Campanha de incentivo como elemento facilitador do alinhamento

Caso 5) Hospital Alemão Oswaldo Cruz

Apresentadora: Daniella B. Romano – *Strategy management officer*.

Tema Central: Sistema de gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz para execução *premium* da estratégia: a importância das pessoas.

Principais destaques:

- Sistema de gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz
- Cultura organizacional na implementação da estratégia

- Quebra de paradigmas no desdobramento estratégico
- As pessoas como sustentáculos da estratégia

Caso 6) HSBC Bank Brasil

Apresentadora: Renata Reidi – *Senior strategic planning manager.*

Tema Central: Desdobramento das estratégias corporativas e estabelecimento de metas.

Foi apresentado o caso do HSBC – Brasil – vencedor, em 2008, do prêmio “Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy”, com destaque para os seguintes temas:

- Interligação de processos e diferentes áreas de negócios
- Desdobramento do BSC corporativo para áreas de negócios e suporte
- Construção dos “Painéis de Contribuição” de cada área
- Importância do processo de comunicação da estratégia
- Importância do desenvolvimento de lideranças com foco na estratégia
- Resultados: conquista, em três anos, de um crescimento de 54% na receita

Caso 7) Accor Services

Apresentador: Gustavo Z. Chicarino – Diretor de estratégia, *marketing* e produtos PAT.

Tema Central: Revisão do mapa estratégico: como fazer uma manutenção adequada do BSC na empresa, redirecionando as metas às novas diretrizes corporativas.

Principais destaques:

- Retomada de uma experiência frustrada de implementação do BSC
- Aprendizado decorrente dos erros do passado

- Plano de comunicação – uso da metáfora da navegação
- Desdobramento e clareza na atribuição de responsabilidades
- Sinais de necessidade de revisão do BSC

Caso 8) Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa)

Apresentadores: Paulo Sérgio Fresneda – Assessor de gestão estratégica; Estela Medeiros – gestora governamental.

Tema Central: Uso do método BSC no setor público – A experiência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

Nesta apresentação, foram abordados os aspectos particulares da experiência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no uso do BSC, que são diferentes do setor privado. A ênfase foi dada no processo de continuidade com a troca de ministro.

Principais destaques:

- O processo de construção e a implantação do *Balanced Scorecard* no Ministério
- Adequação do instrumento à troca da equipe de comando
- Importância da estrutura de governança e da formação de equipes de implementação
- Importância do planejamento e da regularidade das reuniões de análise estratégica
- Diversidade de públicos de interesse e comprometimento da alta administração

Caso 9) Sebrae

Apresentador: Pio Cortizo – Gerente da Unidade de Gestão da Estratégia.

Tema Central: *Balanced Scorecard* e gestão de projetos em ambiente multicultural.

Foi apresentada a forma como a instituição criou sinergias para a implementação do *Balanced Scorecard* em 28 unidades com diferentes graus de maturidade.

Principais destaques:

- Direcionamento estratégico conjunto
- Governanças locais
- Comunicação da estratégia

Caso 10) Duke Energy

Apresentador: Alexandre Bueno – Analista de planejamento estratégico.

Tema Central: Gestão do dia a dia da estratégia através do SMO.

A Duke Energy demonstrou como implementou o *Balanced Scorecard* em 2004 e vem colhendo resultados não apenas financeiros, mas também em relação à sua cultura organizacional e à comunicação interna, entre outros aspectos. Por meio de seu *strategy management officer* (SMO), realiza a gestão das atividades relacionadas à gestão estratégica na empresa, como organização de reuniões de monitoramento e aprendizado estratégico, gestão de iniciativas e coordenação de um comitê interdisciplinar, entre outras atividades relacionadas ao dia a dia do BSC. Outros destaques apresentados foram:

- Foco na estratégia e importância do SMO
- O processo de gestão do BSC: rotinas e desafios
- Organização de reuniões estratégicas

Finalmente, após um dia e meio de apresentações e debates sobre os casos de sucesso anteriormente listados, foi realizado o *workshop* “Os Desafios para os Profissionais de Gestão da Estratégia – SMO – *Strategy Management Officer*”, no qual foram desenvolvidas discussões sobre o perfil profissional e as principais atividades desta nova profissão, que ganha destaque a cada dia nas organizações focadas na estratégia.

