

## ***Artigo: Planejamento com foco na execução***

*O uso do BSC no BANDES*

*Gilson Domingues Cardoso*



## ***Planejamento com foco na execução***

---

*Gilson Domingues Cardoso*

*gilson@bandes.com.br e gilsondc@gmail.com*

### **RESUMO**

Trata da utilização da ferramenta BSC – Balanced Scorecard em uma empresa de economia mista, sob controle do governo do estado. Apresenta o caso do BANDES – Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A. Informa que é uma ferramenta de planejamento com foco na gestão da estratégia, facilitando a sua execução e o acompanhamento dos resultados. Destaca os resultados alcançados pelo BANDES. Conclui que o BSC é uma ferramenta perfeitamente adequada ao setor público, podendo ser adotada em secretarias, empresas, autarquias, prefeituras, unidades de negócios, setores e sistemas de trabalho.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Planejamento. Execução. Resultados.

### **1. INTRODUÇÃO**

Está cada vez mais em moda, no serviço público, a utilização do planejamento e gestão orientados para resultados, a estruturação de indicadores de desempenho e o gerenciamento de projetos. O Governo do Estado do Espírito Santo avançou muito e é exemplar nesses direcionamentos.

Uma das ferramentas que suportam essa contemporaneidade é o Balanced Scorecard (BSC). Citando Kaplan e Norton, “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” E mais: “Os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não--financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”.

Com seu uso, três perguntas centrais que surgem no processo de planejamento são adequadamente respondidas. A primeira é qual a visão de longo prazo, isto é, do que nos orgulhar ao final de determinado horizonte de tempo. A segunda é como cumprir a missão social da empresa, da secretaria, do órgão e do setor. A terceira é como selecionar e priorizar os projetos estratégicos, as iniciativas inovadoras e os indicadores de desempenho críticos para o sucesso de uma gestão.

Esse artigo trata, então, de mostrar como o BANDES estruturou um modelo de gestão estratégica com o uso do BSC e quais os resultados alcançados até 2009.

## 2. ANTECEDENTES E SOLUÇÃO ADOTADA

Em 2003, o BANDES estava com as finanças equilibradas e com dois desafios colocados pelo novo governo: modernizar-se e ampliar sua atuação com foco no segmento de micro e pequenos negócios. Sob o ponto de vista operacional, o BANDES não estava conseguindo manter um padrão de desempenho e atendimento regular e sob o ponto de vista da gestão estava carente de ferramentas atualizadas que permitissem o alcance dos novos desafios. O orçamento era o principal instrumento de gestão.

Era preciso, então, compartilhar ideais, galvanizar idéias e motivar e alinhar as pessoas.

Em 2004, iniciou-se o uso do BSC através de um plano estratégico que iniciava a introjeção de alguns elementos dessa ferramenta, em especial os indicadores e metas anuais e projetos e iniciativas estratégicas, denominados, à época, de estruturantes.

## 3. METODOLOGIA

A preparação para o uso do BSC acontece de forma convencional:

- começa com análises retrospectivas e com avaliações dos ambientes internos e externos, através de seminários com a participação dos gestores, em que são destacados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades;
- constrói-se, em reuniões e workshops, o que denominamos de identidade institucional: negócio, missão, visão e valores;
- descreve-se as diretrizes estratégicas, que são produto da formulação da estratégia e determinam as posturas e as prioridades futuras que orientarão as ações do dia a dia.

Mais importante do que planejar é executar e tão importante quanto executar é gerenciar a execução. A partir desse momento, entra em cena o BSC como ferramenta para gerenciar, acompanhar, avaliar e comunicar o plano. A identidade institucional e as diretrizes estratégicas embasam o primeiro grande produto da ferramenta BSC, o mapa estratégico, um instrumento visual que sintetiza toda a estratégia através das perspectivas, dos temas e dos objetivos estratégicos. A elaboração do mapa estratégico é a primeira fase e por isso basilar do uso do BSC. É ela que permite a participação e o comprometimento dos gestores que faz toda a diferença quando da implementação.

Com os objetivos estratégicos definidos é feita a escolha dos indicadores de desempenho para cada objetivo, pelo menos um para cada objetivo. Indicadores de desempenho são a expressão que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo, permitindo o acompanhamento do progresso do objetivo.

Após a escolha dos indicadores de desempenho, são definidas as metas de curto e longo prazo que possibilitarão o acompanhamento da execução do plano e do alcance dos objetivos.

Um momento importante após essas fases é o levantamento de lacunas de recursos para viabilizar o alcance das metas. Esse é o rico momento de selecionar e priorizar os projetos e as iniciativas estratégicas que suportarão a mudança institucional planejada.

Com isso encerramos a fase de elaboração do plano que apresenta o seguinte conteúdo: identidade institucional (negócio, missão, visão e valores), diretrizes estratégicas, mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de curto prazo, metas de longo prazo e projetos estratégicos.

Dois fatores se destacam por contribuir para o sucesso da utilização do modelo. O primeiro diz respeito a um conhecimento mínimo da metodologia por parte da equipe responsável por sua implementação, que pode ser fortalecido através de consultorias especializadas.

O segundo é a existência de lideranças envolvidas e envolventes, motivadas e motivadoras, visionárias e missionárias. Comandantes de todo o processo, até que o gerenciamento do plano se transforme em rotina nas empresas, nas unidades de negócios e nos setores.

#### 4. RESULTADOS

Colhemos diversos resultados após a utilização do BSC como ferramenta para a gestão estratégica do BANDES, denominada para fins de endomarketing de “Caravela”.

Quantitativamente, quando comparamos o ano de 2003 com 2009, constatamos avanços expressivos:

<b>Descriminação</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2009</b>	<b>Evolução 2009/2003</b>
Patrimônio Líquido (R\$ milhões)	54,2	63,0	132,0	110%
Lucro Líquido (R\$ milhões)	0,2	6,0	11,5	92%
Saldo da Carteira de Crédito/ Financiamento (R\$ milhões)	84,8	87,6	378,0	332%
Número de Empregados	160	171	175	2,3%
Liberação para Empresas (R\$ milhões)	519,9	547,2	1.437,1	163%
Número de Operações Aprovadas	1.007	869	4.639	434%
Número de Clientes	2.873	3.265	15.957	389%

Qualitativamente, podemos destacar o plano de capacitação baseado em competências estratégicas, o plano de participação nos resultados com base no alcance das metas, a implantação do escritório corporativo de projetos, o plano de crescimento e rotas de sucessão, com a adoção de metas individuais e a gestão da inovação, com um portal de idéias.

Em janeiro desse ano foi aprovado o Plano Bandes 2010/2014 (Caravela 2010/2014), fruto da revisão e da atualização do modelo, cujo mapa estratégico está na Figura 1.

Para ilustrar, eis alguns indicadores e suas respectivas metas para o horizonte do Caravela 2010/2014:

Discriminação	2010	2011	2012	2013	2014
Patrimônio Líquido (R\$ milhões)	143,2	153,0	163,0	173,0	183,0
Saldo da Carteira de Crédito/Financiamento (R\$ milhões)	460	540	620	700	800
Número de clientes	21.000	25.000	30.000	38.000	50.000

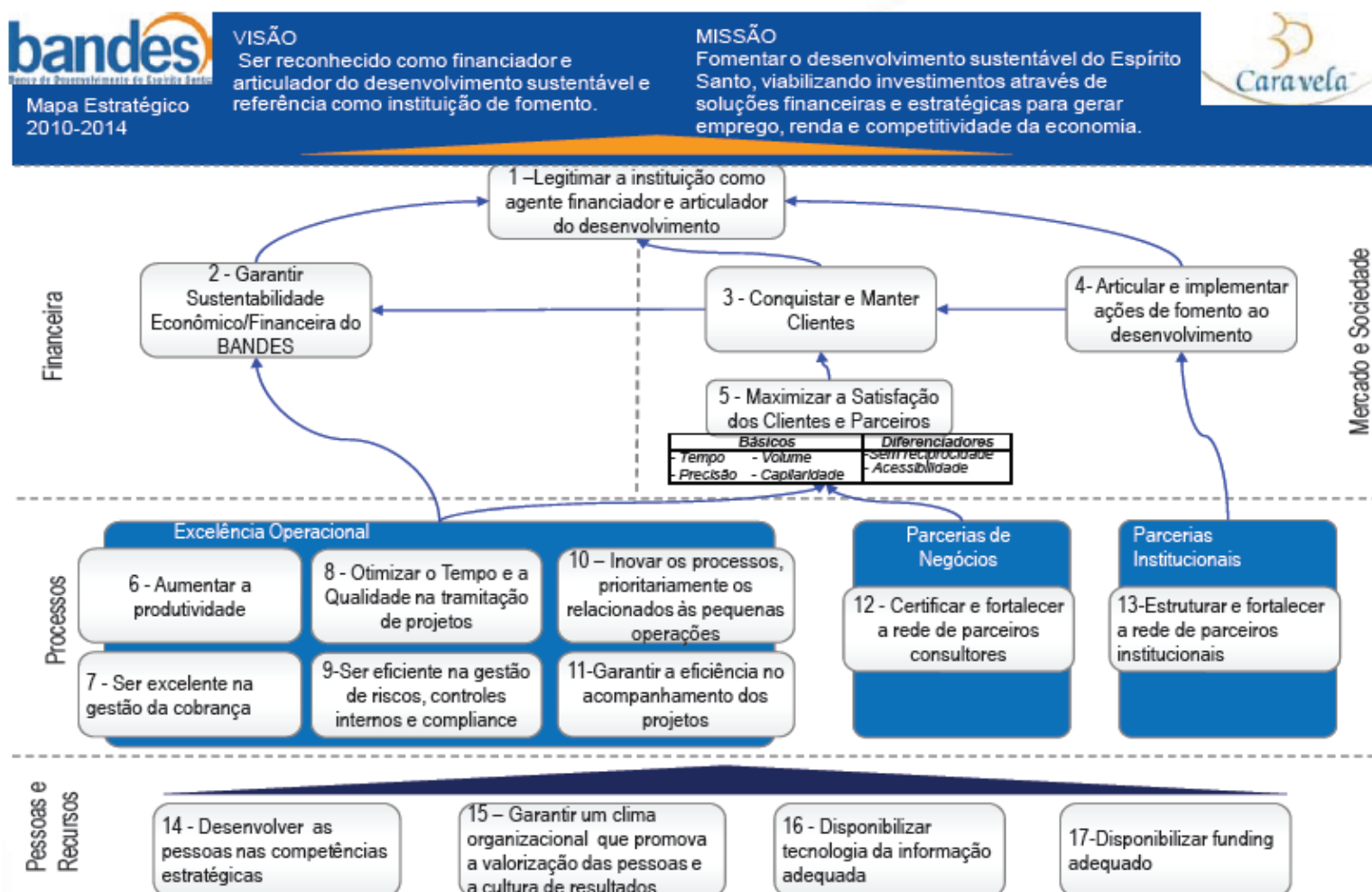


Figura 1: O mapa estratégico do BANDES

Para alcançar esses resultados, outros indicadores de desempenho são acompanhados, medindo aspectos tangíveis e intangíveis, como a satisfação de clientes, o atendimento dos consultores certificados, o tempo de tramitação das operações de pequeno valor, o grau de execução de projetos estratégicos, o gap de competências, o clima organizacional, entre outros, totalizando 36 indicadores de desempenho para os 17 objetivos estratégicos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constata-se que o BSC é uma excelente ferramenta para sedimentar ideais, clarear idéias, alinhar pessoas e gerenciar mudanças. É uma incubadora para o surgimento de uma carteira de projetos transformadores da realidade organizacional e institucional.

As evidências deixadas nesse artigo pelo uso do BSC no BANDES oferecem convicção das possibilidades de sua aplicação em governos, prefeituras, instituições, empresas, unidades de negócios e sistemas de trabalho.

A sociedade espera cada vez mais um serviço público de qualidade, com estratégia, eficácia, eficiência, economicidade e efetividade. O BSC pode ser um atalho para que entidades públicas se organizem para garantir desempenhos e resultados superiores e expressivos.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

