

Exemplar exclusivo
assinantes SymNews

Balanced Scorecard **REPORT**

REFLEXÕES, IDÉIAS E EXPERIÊNCIAS PARA ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA

Reprint nº B0311E

Como desenvolver o sistema de relatórios do BSC: Parte II A Reunião de Análise Estratégica



HARVARD BUSINESS
SCHOOL PUBLISHING



Balanced Scorecard **REPORT**

REFLEXÕES, IDÉIAS E EXPERIÊNCIAS PARA ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA

Assinaturas *Balanced Scorecard Report*

Para assinaturas, reprints ou números atrasados do Balanced Scorecard Report visite o site: www.bscreport.com.br

Formas de pagamento:
Boleto Bancário, Cartão Visa ou
Débito em Conta Itaú

O Balanced Scorecard Report é editado e comercializado bimestralmente em toda a América Latina, em português e espanhol, por Symnetics Consultoria Empresarial Ltda.

Reprints Customizados

Para Reprints em grandes quantidades ou com diagramação personalizada para sua empresa entre em contato pelo telefone 55 11 3746 0137.

Permissões

Copyright© 2005 Harvard Business School Publishing Corp. Todos os direitos reservados. Não se permitem transcrições. Este material não pode ser reproduzido no todo ou em parte, sobre qualquer forma sem autorização prévia da editora.

Como desenvolver o sistema de relatórios do BSC: Parte II – A Reunião de Análise Estratégica

Na Parte I do artigo "Como desenvolver o sistema de relatórios do BSC" (BSR de julho-agosto de 2003), analisamos o conteúdo dos relatórios do BSC, assim como a equipe e os objetivos do sistema de relatórios. Com a conclusão desse trabalho de base, já se está em condições de realizar as reuniões de análise estratégica, um tipo completamente diferente de reunião gerencial.



Elemento central de todo o programa do Balanced Scorecard, a reunião de análise estratégica é o contexto em que os líderes validam o BSC e o mapa

estratégico. A equipe básica do sistema de relatórios - líderes seniores e gerente do projeto BSC (que atua como facilitador da reunião), além de especialistas temáticos e gestores de iniciativas estratégicas (quando necessários), analisam os objetivos estratégicos, os indicadores e as iniciativas em andamento e discutem o progresso na execução da estratégia. Qual deve ser o foco da reunião de análise estratégica? Aprimorar o desempenho futuro, em vez de vasculhar o desempenho passado. De maneira muito simples, a reunião de análise estratégica impulsiona a transição cultural na maneira de gerenciar a estratégia (Ver Figura 1).

Quantas reuniões e em que ordem?

No mínimo, realize uma reunião por trimestre, faça com que a participação seja obrigatória. As reuniões de análise estratégica geram algumas das discussões estratégicas mais importantes dentre todas as realizadas pela gerência sênior. De fato, reuniões de análise estratégica deveriam cobrir a maioria das outras reuniões gerenciais.

Algumas empresas desenvolvem relatórios mensais sobre um subconjunto de objetivos e indicadores, deixando a análise completa para o fim do trimestre. Aloque de três a quatro horas para as reuniões mensais e até um dia inteiro para as reuniões trimestrais. A frequência dos relatórios referentes a cada indicador determinará a programação ótima das reuniões. Os indicadores a serem apurados apenas a cada seis meses (p. ex., indicadores referentes aos clientes, extraídos de pesquisas semestrais) podem ser atualizados trimestralmente, mas divulgados com profundidade apenas semestralmente. Ao contrário, muitos objetivos da perspectiva financeira e os respectivos indicadores devem ser examinados uma vez por mês e analisados com mais detalhes a cada trimestre.

As reuniões de análise estratégica para BSCs desdobrados (ou seja, dependentes de outros mais acima) devem preceder as reuniões dos

BSCs das unidades ou divisões. A programação das reuniões na seqüência adequada facilita o fluxo de dados para os scorecards de nível mais alto.

Preparação das reuniões do sistema de relatórios

O gerente do projeto BSC (ou algum membro da equipe) deve gerenciar a logística da reunião, principalmente a coleta e a análise de dados referentes ao período findo, cerca de uma semana antes da reunião (menos para as organizações que usam o software BSC). O gerente do projeto deve divulgar o relatório com antecedência, para que os participantes analisem o desempenho e se preparem para a reunião. Dessa maneira, as discussões serão muito mais esclarecedoras e sobrarão mais tempo para concentração nas áreas problemáticas. Compete ao gerente do projeto facilitar os debates sobre as áreas-alvo, mas os donos dos objetivos devem liderar as análises nas áreas em que o desempenho estiver insatisfatório.

A primeira reunião de análise estratégica

Dedique boa parte da primeira reunião a duas tarefas: (a) rever o mapa estratégico e o BSC e (b) definir os membros da equipe responsáveis pela coleta e análise de dados. Certifique-se de que os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas estão totalmente documentadas e desenvolva planos de ação para preencher as lacunas. Caso haja tempo, faça um ensaio: peça a cada membro da equipe para analisar o desempenho de um de seus objetivos. Garanta a cada apresentador o mesmo tempo de apresentação. O apresentador deve zelar para que todos se atenham à estratégia e evitar que os debates descambem para minúcias operacionais. À medida em que a equipe fica mais à vontade com o processo, é possível aperfeiçoar a estrutura da reunião, conforme as características da situação.

A reunião-padrão

As reuniões rotineiras de análise estratégica devem sempre começar com a análise do desempenho geral, com base no BSC e no mapa estratégico. Ainda que não se disponha de dados para todos os indicadores (a situação mais comum no início), a equipe deve analisar o desempenho em todas as áreas. Cada dono

Reuniões de Análise Estratégica: Prescrições e Proscrições.

- Não tente tratar de todos os assuntos na primeira reunião de análise estratégica; concentre-se nos aspectos básicos.
- Não cuide de assuntos operacionais.
- Atenha-se ao contexto estratégico mais amplo.
- Garanta a divulgação os resultados da reunião

de objetivo deve liderar a análise em sua área. No entanto, lembre-se de que os donos de objetivos não são os únicos responsáveis pelo desempenho; mas, sobretudo, a organização como um todo. Os líderes seniores devem estimular a divulgação honesta das situações, a fim de que se direcionem as iniciativas e recursos necessários para as áreas mais problemáticas.

A equipe pode rever os objetivos estratégicos por meio de uma das seguintes abordagens:

- Relatórios por temas. As organizações cuja estratégia se manifesta basicamente por meio dos temas do mapa estratégico geralmente preferem essa abordagem, pois ela serve de base para a discussão das relações de causa e efeito entre os objetivos.
- Relatórios por perspectiva. Aqui o foco recai sobre todo o mapa estratégico. Os debates fluem de uma perspectiva para outra.

Os relatórios por temas e por perspectivas são mais comuns nas reuniões trimestrais

- Relatórios por exceções. Ao examinar os limiares do desempenho (p. ex., todos os objetivos com sinal vermelho e amarelo), a equipe concentra-se nas áreas em situação mais precária. Essa abordagem dinâmica funciona bem nas reuniões mensais mais curtas; porém, nesse caso, os usuários negligenciam as análises de causa e efeito dos relatórios temáticos e renunciam à abrangência dos relatórios por perspectiva.

Essas abordagens não são mutuamente excluídas. É bem possível que em certos períodos uma delas seja mais útil do que outra, como por exemplo, numa época de desempenho problemático em algumas áreas específicas. Talvez seja o caso de experimentar uma combinação de abordagens, para definir a mistura que mais impulse o diálogo sobre a estratégia.

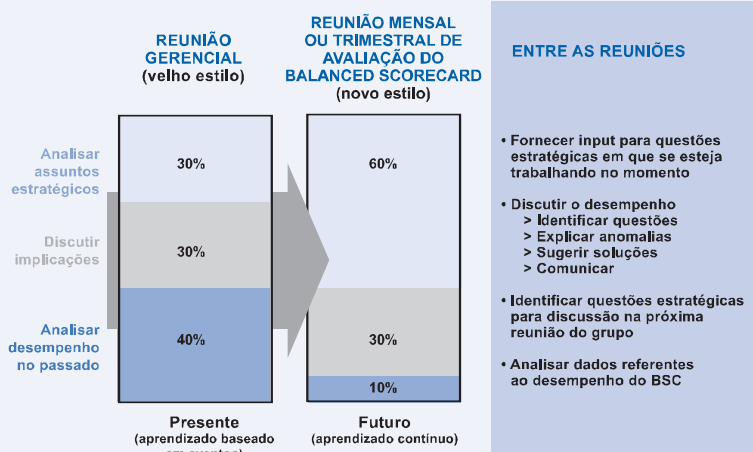
Depois da análise do desempenho geral, os membros devem alternar-se no fornecimento de informações atualizadas sobre seus objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas. Os objetivos com desempenho abaixo do padrão exigem mais tempo de discussão, pois talvez seja necessário ampliar ou reforçar as iniciativas em andamento, para trazer o desempenho de volta aos padrões. O facilitador deve registrar as ações combinadas e os respectivos responsáveis, revendo a lista ao fim de cada reunião.

Como o mapa estratégico é um conjunto de hipóteses, cada mapa estratégico e o respectivo BSC mudarão à medida que a estratégia evolui ao longo de sua execução. Grandes reestruturações e mudanças significativas no orçamento também são capazes de impor revisões substanciais. Evidentemente, a reunião de análise estratégica é o canal ade-

quado para tais reformulações. Destine tempo adicional pelo menos uma vez por ano para este propósito específico.

Lembre-se sempre: é possível cumprir toda a mecânica da reunião de análise estratégica e ainda assim não promover o imprescindível debate estratégico. A reunião de análise estratégica deve ser encarada como uma reunião que congrega líderes para a solução de problemas estratégicos. E todos - facilitadores e donos de objetivos - devem fomentar o diálogo estratégico.

Figura 1. Distribuição do tempo da reunião de análise estratégica: Mudança de ênfase



As reuniões de análise do BSC consomem menos tempo na revisão do desempenho passado e mais tempo na discussão de questões estratégicas. Os dados referentes ao BSC devem ser reunidos, analisados e divulgados antes das reuniões.

Divulgação dos resultados da reunião

As decisões estratégicas tomadas durante a reunião de análise estratégica devem ser divulgadas na organização. Atualize todos os envolvidos sobre as mudanças no desempenho e na estratégia, usando para tanto o mapa estratégico e o BSC e fornecendo informações adequadas aos diferentes públicos. Por exemplo, o conselho de administração deverá receber um relatório mais completo e abrangente do que um diretor de unidade de negócios. Do mesmo modo, as divisões ou unidades com scorecards desdobrados precisarão de uma visão mais detalhada de todas as mudanças estratégicas para manter o alinhamento do BSC.

A divulgação dos resultados das reuniões e a realimentação da estratégia reforçam os vínculos entre a estratégia da organização e a força de trabalho. Fomente o loop de realimentação estratégica entre a equipe do sistema de relatórios e a organização mais ampla. Agindo assim, o Balanced Scorecard torna-se mais acessível e mais utilizado por todos.

-- Kent Smack, Consultor,
Balanced Scorecard Collaborative