

O processo de revisão da estratégia: princípios para efetividade

**Adaptado de David Norton,
criador do BSC, e
Jay Weiser, pesquisador,
no BSC Report.**

O ex-presidente da Disney Michael Eisner tinha uma filosofia bastante simples para reuniões: *"Marque reuniões sobre assuntos que realmente importam. E compareça."* Nessas ocasiões, encontram-se os membros da organização que conhecem ou têm interesse no assunto pautado. Restringir os encontros a temas que realmente importam permite que a organização se mantenha focada em sua agenda estratégica. E a presença do líder sinaliza a importância da reunião e que decisões podem — e serão — feitas.

Mas, segundo Eisner, o que realmente importa é o que acontece antes do evento. Em um relatório aos acionistas da Disney em 1995, ele afirmou que as sessões pareciam uma reunião de pais e mestres, quando o "trabalho de casa" era milagrosamente feito antecipadamente. Por isso, dizia, **a preparação para a reunião é o que mais importa.**

O monitoramento do desempenho e as reuniões de análise são dois aspectos essenciais da gestão estratégica efetiva. De fato, a reunião de revisão mensal ou trimestral é o pulso cardíaco do processo de gestão da estratégia. **Na superfície, as questões relativas ao planejamento do processo de revisão parecem extremamente banais:** Serão reuniões mensais ou trimestrais? Quem deve participar? Devemos analisar dados ou discutir problemas? Devemos divulgar os resultados a todos? No entanto, afirmam os autores com base em suas pesquisas, **na verdade essas respostas podem efetivar ou quebrar toda a execução da estratégia.**

Eles estudaram 20 empresas e identificaram um conjunto de 5 princípios que fornecem bases sólidas para o processo de revisão da estratégia.

1 – Separe análises operacionais e análises estratégicas

A maioria das organizações dispõe de estruturas de monitoramento do desempenho operacional. Essas análises são conduzidas normalmente mês a mês, com foco no curto prazo. Esse processo costuma ser a coluna vertebral de uma organização, essencial à uma gestão profissional — para a maioria das organizações, é a *única* reunião de análise. Mas com uma agenda operacional, sobra pouco ou nenhum tempo para a estratégia. É interessante notar que **85% dos gerentes usam menos de 1h por mês discutindo a estratégia.**

Segundo os autores, 2/3 das organizações estudadas defendem reuniões separadas. As que optam por fazê-las juntas e funcionam estão fortemente embasadas em uma cultura disciplinada, que permite separar por períodos, por exemplo, os temas a discutir. Mas, na maioria das vezes em que se opta por essa estrutura, os assuntos de curto prazo, operacionais, sobrepujam a estratégia.

Algumas organizações optam por separar as reuniões em dias diferentes ao longo de um mesmo encontro — nos primeiros dois dias discute-se operações, e no último a estratégia, por exemplo — ou por variar o tema conforme um cronograma — mensalmente, discute-se operações, e a cada terceiro mês, a estratégia.

De qualquer modo, **manter reuniões operacionais e estratégicas separadas em dias diferentes fornece a melhor estrutura para desenvolver uma equipe de gestão que pensa e age de forma estratégica.**

2 – Analise a estratégia trimestralmente

Com qual frequência deve ser revisada a estratégia? Por definição, a estratégia é um processo de longo prazo. Seus indicadores geralmente variam pouco a cada mês. Assim, o progresso da estratégia deve ser revisado com menor frequência. Por outro lado, quem não é visto não é lembrado: se a análise só ocorre uma vez a cada três meses, a estratégia irá perder relevância na agenda da gestão.

Uma solução é o modelo em que são feitas reuniões mensais, mas que abordam temas estratégicos diversos a cada encontro. As análises de cada tema ainda ocorrem trimestralmente, mas a liderança ainda se reúne mensalmente para gerenciar a estratégia.

3 – Crie um “Conselho Estratégico”

Gerenciar a estratégia significa gerenciar a mudança. É preciso um time gerencial para guiar e executar as mudanças necessárias. Quem deve compor essa equipe? Como o grupo precisa ter poder para fazer essas mudanças, ele deve ser criado ao redor do presidente da organização e seus diretores.

Mas **o grupo também precisa ter conhecimentos amplos, exigidos para tomar decisões informadas sobre os diversos componentes da estratégia**, que também exige uma integração transversal de atividades. E para isso é preciso um conselho expandido, no qual o conhecimento e interesse das diversas áreas esteja representado. A escolha de quem serão esses indivíduos depende do perfil de cada, de acordo com suas experiências.

Os autores citam uma organização na qual o conselho é formado por 15 membros: o presidente, 5 gerentes de unidades finalísticas e 4 de apoio, além de 5 indivíduos responsáveis pela gestão de temas estratégicos. Eles recomendam esse modelo, com a expansão do time diretor por meio da atribuição da responsabilidade por temas aos novos membros, de acordo com sua capacidade de visão estratégica e conhecimentos.

Pela gestão dos temas, os novos membros fornecem tanto a profundidade de conhecimento e quanto a representação de outras áreas necessárias para complementar a estrutura diretiva tradicional. Esses integrantes são legitimados por essa responsabilidade diante dos diretores tradicionais, que possuem sua própria base de poder.

4- Adote relatórios abertos para promover a prestação de contas, transparência e trabalho de equipe

O foco do processo de gestão da estratégia é determinado pelos relatórios, que monitoram o progresso do desempenho diante do plano. A maioria das organizações se preocupa com a coleta e formatação das informações, e perde de vista o problema maior da cultura e da mudança.

O modo como uma organização responde a questões simples como “Quem deve ver os relatórios?” ou “Vamos constranger pessoas se mostrarmos um status ‘vermelho?’” pode ter um impacto enorme na cultura da instituição. **Se as pessoas temem consequências negativas por relatar resultados negativos, elas se sentem tentadas a ocultar esses resultados. Essas questões aparentemente banais na verdade apresentam aos dirigentes oportunidades de modificar comportamentos.**

Um exemplo é uma empresa de serviços financeiros que tentava implementar uma nova estratégia, dependente da integração de linhas de negócio diferentes. Os diretores dessas linhas eram favoráveis à estratégia no discurso, mas resistentes na prática. Confiantes no poder resultante do domínio exclusivo dos detalhes do negócio, eles aderiam ao modo antigo de fazer as coisas.

Diante disso, o presidente adotou uma experiência simples: divulgar na intranet os quadros de desempenho de cada linha de negócio. Qualquer um, em qualquer lugar da organização, podia acessar os relatórios. De quase forma imediata, contam os autores, a rede de emails começou a zunir. Um executivo de vendas observou os resultados superiores de outra linha de negócios e marcou uma reunião para aprender como que eles faziam de diferente. Cinco diretores de recursos humanos formaram uma força-tarefa ao descobrir que cada um lutava para desenvolver competências de gerentes de contas.

Segundo o artigo, **independentemente do consentimento ou da influência dos diretores das linhas de negócio, surgiu organicamente uma rede horizontal estruturada em torno das questões estratégicas da organização.**

A abordagem de relatório aberto moveu o conhecimento do topo da organização para os responsáveis pela execução da estratégia. Uma nova cultura orientada ao desempenho emergiu.

O relatório aberto cria uma oportunidade para qualquer organização levar a agenda e o conhecimento para aqueles que podem fazer melhor uso dele. É também uma oportunidade de construir uma nova estrutura de poder — uma estrutura de poder focada na estratégia — que mobilize as equipes da linha de frente operacional na busca da agenda estabelecida pelo topo.

5 – Crie agendas orientadas para soluções

Em uma reunião de análise estratégica, as pessoas mais poderosas e bem pagas da organização dedicam um dia ou mais de seu tempo para discutir a estratégia. Como as organizações podem tornar esses encontros o mais efetivos possíveis?

No processo tradicional de discussão da estratégia, os resultados do quadro de desempenho serve como agenda. Cada gestor responsável apresenta seus dados e projeções. O grupo explora interpretações alternativas. Dessa discussão *focada em dados*, emerge uma lista de questões importantes. A reunião acaba, e um grupo de trabalho é designado para refinar a lista, analisando as questões e identificando opções. As análises e recomendações do grupo são apresentadas na reunião seguinte para avaliação, modificação e aceitação. No fim, esse processo resulta em uma atualização da estratégia.

O modelo orientado para soluções é diferente. Os relatórios de desempenho circulam antecipadamente para os participantes da reunião, de modo que todos estejam familiarizados com os dados. Em vez de revisar números, a reunião dedica-se a discutir dois ou três pontos críticos, levantados pela unidade de gestão estratégica em conjunto com o presidente. A *discussão focada em soluções* geralmente resulta em uma opção consensual sobre o rumo a seguir. Entre as

reuniões de análise, a UGE guia e detalha as opções e prepara um plano de implementação, que os participantes devem revisar no próximo encontro. A estratégia é então atualizada e o ciclo se repete.

A reunião focada em dados tende a ser unidirecional, não motiva os participantes a analisar os dados com antecedência e leva a discussões sobre os dados em si: sua forma de mensuração, adequação, precisão, disponibilidade etc. **Se você comunica dados, é isso que será discutido.**

Na abordagem focada em soluções, a discussão em nível estratégico é prioritária. Ela é um pouco menos democrática sob um aspecto: a decisão de qual será a agenda cabe ao presidente. Mas esse direcionamento permite que a discussão foque na estratégia e seja valiosa para todos. Citando exemplos de empresas, afirmam os autores que, nesse modelo, **o valor não está nos dados em si, mas nas percepções que eles geram.**

Os dados, concluem, são meios para um fim. Esse fim é a ação. O tempo dos líderes é melhor aproveitado discutindo-se as opções de solução dos pontos críticos que os dados. As alternativas são submetidas a pontos de vista diversos, a partir de diferentes áreas, e a discussão favorece a adesão dos líderes à estratégia e às ações decididas.

Norton e Weiser apontam em conclusão que esses princípios tornam diferente uma reunião de análise estratégica de uma de análise operacional, típica das organizações, e que tais princípios fornecem uma base para uma melhor execução da estratégia.

Referência

NORTON, David; WEISER, Jay. **The Strategy Review Process.** BSC Report, Nov/Dec 2006. Harvard Business School Publishing.