

ESTRATÉGIA E POLÍTICAS EMPRESARIAIS - POSITION PAPER

Henri Siro Evrard¹

Robert Simons (1994) realizou uma pesquisa com o objetivo de compreender “como” e “porque” a alta gerência utiliza sistemas de controles como um meio de implementar a estratégia. Para tal, o autor acompanhou a trajetória de decisões e ações que envolviam sistemas de controle de 10 presidentes que tinham sido nomeados para o cargo recentemente. O autor realizou entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de conseguir informações comportaram durante 18 meses, realizando entrevistas com os novos-presidentes e subordinados com o foco sobre “como” e “porque” os sistemas de controle formais eram usados. Assim, a pesquisa realizada é uma forma de compreender a relação causal entre sistemas de controle e estratégia.

Sistemas de controle, conforme Robert Simons (1994) considerou em sua pesquisa, estão relacionadas com a rotina e procedimentos formais, ou seja, procedimentos informais não são considerados pelo autor, são baseadas em sistemas informacionais, o que significa que procedimentos que não geram nenhum tipo de informação são desconsiderados e são utilizados para manter ou alterar padrões de atividades que, por sua vez, estão relacionadas com a estratégia da companhia, seja ela deliberada ou incremental (Quinn, 1989). Simons (1994) divide os sistemas de informações em quatro grupos: (1) sistemas de crenças – são utilizados pela alta gerência para comunicar valores, propósitos, credos e direções básicos da organização. A missão é, provavelmente, o principal documento formal para esse sistema de controle; (2) sistemas de fronteiras – são utilizados para estabelecer regras e limites definidos para a atuação dentro da organização. Geralmente são documentos que possuem a negativa do que se pode fazer, com as restrições do comportamento sendo estipulados. Mintzberg e Waters (1985) chamam uma estratégia calcada na liberdade de atuação dentro de barreiras de comportamento como “estratégia guarda-chuva”; (3) sistemas de diagnóstico – são utilizados para monitorar os resultados da organização e gerar relatórios de desempenho. São determinados, como exemplo, pelo plano de negócios e metas; (4) sistemas interativos – são as ferramentas utilizadas para envolver a própria gerência nas decisões dos subordinados. Sistemas de diagnósticos podem ser utilizados como uma forma de sistemas interativos, se induzir a atuação e a intervenção da gerência nas atividades dos subordinados.

Os objetivos de cada um dos sistemas de controle podem ser listados da seguinte forma: (1) sistemas de crenças – é providenciar uma direção para a busca de oportunidades por parte dos funcionários; (2) sistemas de fronteiras – permitir a criatividade individual dentro de certos limites – estratégia “guarda-chuva”(Mintzberg e Waters, 1985); (3) sistemas de diagnóstico – providenciar motivação, recursos e

¹ Mestre em Administração, Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Faculdade Opet.

informações para garantir o alcance dos objetivos quantitativos da organização; (4) sistemas interativos - focar a atenção nas incertezas estratégicas e provocar novas iniciativas e estratégias.

Simons (1994) dividiu o grupo de presidentes que participaram do estudo em dois grupos: (1) mudança estratégica – se trata do grupo de gerentes que estão assumindo a posição devido ao fracasso anterior de seus antecessores. São empresas que, devido aos erros do passado, estão passando por dificuldades; (2) evolução estratégica – se trata do grupo de presidentes que estão assumindo devido a saída dos presidentes anteriores e estão assumindo um negócio considerado já de sucesso. Para o primeiro grupo, se torna mais óbvia a necessidade de mudança estratégica, enquanto no segundo grupo, a mudança estratégica é menos evidente porém, ainda assim, presente, uma vez que existe uma percepção por parte dos novos presidentes da necessidade de se modificar a estratégia para garantir os resultados futuros. O segundo grupo, no entanto, não tem a capacidade de criticar a antiga gestão formalmente para justificar as novas tomadas de decisões, e a mudança estratégica ocorre de forma menos agressiva.

Os 10 novos presidentes utilizados na pesquisa foram, propositadamente, escolhidos para serem divididos em dois grupos: os contratados de fora da organização, e os promovidos internamente na organização. Seria de se esperar que os presidentes de origem externa a organização fossem a preferência para os negócios que estavam passando por dificuldades, no entanto, a divisão se deu de forma a não caracterizar essa hipótese. Tanto no grupo da “mudança estratégica” quanto no grupo da “evolução estratégica”, metade dos gerentes adviram de fora da organização e a outra metade teve origem na promoção de empregados internos.

Em relação ao primeiro grupo, o da “mudança estratégica”, a percepção é de que existia uma necessidade de superar os desafios de curto-prazo para permitir o sucesso no longo-prazo. Assim, a urgência e a necessidade de tomada de decisões era maior neste primeiro grupo. Os primeiros meses foram, no entanto, marcados por poucas mudanças, enquanto os executivos buscavam compreender melhor as oportunidades, ameaças, fraquezas e forças do seu negócio, assim, nos primeiros 3 meses pouca mudança ocorreu nos sistemas de controle. A percepção dos novos presidentes para o seu primeiro ano de mandato, dentro do grupo de “mudança estratégica”, pode ser dividido em três demandas principais: (1) superar a inércia organização – para isso, todos os presidentes substituíram alguns empregos chave, utilizaram do sistema de crenças, re-escrevendo pessoalmente a missão da empresa (propositadamente vago), para incentivar o comportamento e dar direção geral a ação, e se utilizaram do sistema de fronteiras, através de linhas gerais de planejamento e outros sistemas de monitoramento, para delimitar a ação e determinar o que a organização não tolerava. Ambos os sistemas possuem documentos formais que se espalham pela organização através de discursos, reuniões, cartas, vídeos. Os dois sistemas agem mutuamente, o primeiro para inspirar e o segundo para delimitar, quebrando a inércia da organização. (2) estruturar e comunicar a expectativa de performance – sistemas de diagnóstico

forma utilizados nesta etapa para estipular quais seriam os objetivos financeiros e quantitativos da companhia. Os novos presidentes não tinham sido demandados pelos seus superiores (acionistas ou conselho de administração) para realizar tais objetivos e metas, no entanto, todos se impuseram esta determinação quantitativa, sobretudo financeira, a qual teria como objetivo a perseguir e alcançar. (3) ganhar dedicação a favor da nova agenda – para isso, modificou-se a remuneração, com aumentos de salários, principalmente para nivelar todos os diretores com os mesmos ganhos anuais, e os cargos de alta-gerência tiveram seus bônus modificados para aspectos menos quantitativos e mais qualitativos. Assim, muito da performance seria remunerada diretamente pela avaliação do presidente, sem aspectos quantitativos. O que é interessante nesse primeiro é a importância dos resultados financeiros e do aspecto quantitativo para os objetivos, no entanto uma mudança do bônus para aspectos mais qualitativos e dependentes da qualificação discricionária do novo presidente.

Ao que se refere no longo-prazo, o que se verificou após 12 meses é uma preocupação com as incertezas da estratégia, utilizando dos sistemas de controle interativo para realizar o acompanhamento de tarefas que são relevantes para e ainda permeadas de incertezas no plano estratégico.

O segundo grupo de novos presidentes, o de “evolução estratégica”, também tiveram as suas demandas divididas em 3: (1) forçar a organização a se sentir incomodada com a performance – os novos-presidentes começaram a compartilhar a intenção da renovação estratégica através de discursos, cartas, materiais audiovisuais, reuniões. Logo iniciou-se diversas discussões sobre a estratégia da organização. Sem mudar o posicionamento estratégico, os novos-presidentes aumentaram a exigência da performance financeira, através de novas metas. Aumentou também o bônus por performance quantitativa, e pouco da compensação ficou sendo pela deliberação pessoal do presidente (movimento contrário do grupo “mudança estratégica”). O primeiro movimento, então, ficou intimamente relacionado com os “sistemas de diagnósticos”, aumentando as exigências de performance; (2) ensinar a organização a renovação estratégica – a educação para o movimento estratégico foi realizada tanto formalmente quanto informalmente. Informalmente, eram feitas constantemente discussões sobre o assunto, formalmente, elaborou-se linhas gerais de um planejamento formal. Este planejamento pode ser inserido dentro do “sistema de diagnóstico”. Novos planejamentos de processos, tecnológicos, financeiro; aumentar o prazo de horizonte do planejamento; enfatizar em estratégias de mercado ao invés de detalhamentos financeiros foram revisões de linhas gerais do planejamento que foram utilizadas para educar a organização sobre quais os elementos que se tornariam relevantes para a renovação estratégica que estava em curso na organização; (3) testes para garantir que as agendas estavam sendo alteradas para permitir o novo direcionamento estratégico – depois de colocá-los desconfortáveis com o resultado financeiro, sugerir novos caminhos para a organização, agora seria o momento de verificar se a organização de fato compreendeu as mudanças necessárias para se ajustar-se ao novo plano

estratégico. Os principais gestores foram convidados a elaborar o planejamento anual. Muitos destes planejamentos foram rejeitados e considerados falhos. Estes testes foram uma ferramenta para, novamente, educar e orientar a organização sobre os novos rumos que estava se delineando. Assim, depois de muitos debates e reuniões individuais, na segunda rodada de planejamentos anuais, os documentos por parte dos gestores estavam mais alinhados com a visão do presidente.

É interessante observar que este grupo de empresas que não passavam dificuldades teve um aperto em suas metas financeiras, mas a preocupação maior do presidente era para organizar uma nova agenda estratégica que não estava relacionada com os objetivos financeiros de curto-prazo. Assim, o aumento das metas foram um instrumento de convencer a organização sobre as novas necessidades estratégicas, e estas recaíam em aspectos muito mais amplos do que o resultado financeiro de curto-prazo.

Ao que se refere no longo-prazo, as características de ambos os grupos de organizações, “mudança” e “evolução” estratégicas, demonstraram o mesmo tipo de preocupação. A que está relacionada com as incertezas da estratégia e os ajustes que devem ser feitos no plano estratégico. Para ambos os casos, lançou-se mão dos sistemas interativos, aproximando o presidente das decisões permeadas pelas incertezas e necessidades de ajustes, apontadas pelos sistemas de diagnósticos.

Referência

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v.15, n.3, p. 169-189, 1994