

Template de Governanca de Estrategia

Reinaldo Donadio

Governança de Estratégia

Template de cobrança de execução no Board (1 página + cadência)

Para usar quando o conselho cobra resultado financeiro, mas não cobra as 3–5 prioridades que geram esse resultado.

O que muda na prática

- Financeiro continua mensal. Estratégia vira ritual trimestral com tempo e pauta próprios.
- “Está andando” deixa de ser resposta. Entra: % execução + métrica que moveu + próxima decisão.
- Conselho cobra execução como cobra margem: número, cadência e consequência.

Como usar (em 10 minutos)

- 1) Liste as 3–5 prioridades do ano (as únicas que importam).
- 2) Para cada prioridade: defina dono, meta 90 dias, métrica e o que significa 0–100%.
- 3) A cada reunião: atualize % execução e “métrica que moveu” (últimos 30 dias).
- 4) Toda revisão trimestral: decidir Stop / Continue / Start e realocar recursos.

Cadência recomendada

Distribuição de pauta para não matar estratégia por falta de tempo

Ritual	Frequência	Tempo	Objetivo / Pergunta que o Board deve fazer
Financeiro	Mensal	120 min	Estamos entregando resultado? O que mudou no P&L e qual métrica m
Execução (Prioridades)	Mensal	30 min	Qual % executado em cada prioridade e qual métrica m
Estratégia (Deep Dive)	Trimestral	90 min	O que precisa ser decidido agora para as 3-5 prioridades

Regra de ouro (para evitar o 'piloto eterno')

- Se não existe próxima decisão registrada, não existe governança: existe update.
- Cada prioridade deve terminar a reunião com: decisão / dono / prazo / métrica.
- Se uma prioridade não move métrica em 90 dias, ela vira candidata a stop/pausa.
- “Sem recurso e sem tempo” é decisão. Só precisa ser explicitada.

Scorecard de Execução (1 página)

Use em toda reunião: 3–5 prioridades, número e decisão

#	Prioridade	Dono	% Exec.	Meta 90d	Métrica que moveu	Próxima decisão / pedido
1						
2						
3						
4						
5						

Notas para evitar resposta vaga

- Proibido: “andando”, “progredindo”, “ajustando”.
- Permitido: % execução + evidência + métrica + próxima decisão.
- Se % execução não muda por 2 reuniões, o Board decide: reforçar, pausar ou matar.

Deep Dive Trimestral

Pauta de 90 minutos para estratégia que vira execução

1) Premissas (o que mudou desde o último trimestre)

- Mercado / concorrência: o que mudou de verdade?
- Cliente: o que mudou no comportamento/decisão?
- Interno: qual restrição nova apareceu (gente, capital, tecnologia)?

2) Decisões (Stop / Continue / Start)

- O que vai parar ou pausar (com dono e data)?
- O que continua (e por quê)?
- O que começa (e o que sai do lugar para caber)?

3) Recursos e trade-offs (sem isso, é wishful thinking)

- Budget: o que realoca e de onde tira?
- Pessoas: quais cadeiras críticas entram no plano?
- Tecnologia: o que simplifica (menos ferramentas, mais processo)?

Saídas obrigatórias (registrar na ata)

- 3–5 prioridades atualizadas (se mudou, muda explicitamente).
- Decisões tomadas (Stop/Continue/Start) e justificativa em 1 linha.
- Donos e prazos (quem faz o quê até quando).

- Métrica por prioridade + meta 90 dias.

Perguntas de Board

Roteiro para cobrar execução sem microgerenciar

Perguntas que aumentam execução (use sempre)

- 1) O que mudou desde a última reunião (número e fato, não opinião)?
- 2) Qual prioridade andou mais e por quê? Qual andou menos e por quê?
- 3) Qual decisão você precisa do Board agora para acelerar execução?
- 4) O que você vai matar/pausar para proteger as 3–5 prioridades?
- 5) Qual é o risco de adiar 90 dias? (custo do não-decidir).

Sinais de alerta (quando estratégia está morrendo)

- Reunião vira status report: muita atualização, pouca decisão registrada.
- Métrica não muda por 2 ciclos e ninguém decide stop/pausa/reforço.
- “Falta recurso” aparece, mas nenhum trade-off é explicitado.
- Prioridades aumentam (lista cresce) sem cortar nada do plano.
- Execução não é cobrada com a mesma disciplina que margem.