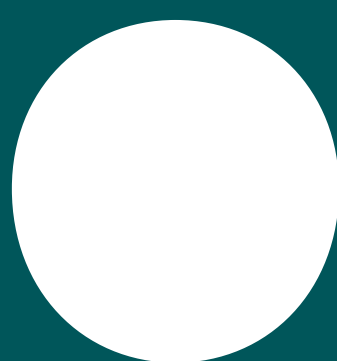




GERENCIANDO POR
DIRETRIZES

TERCEIRA EDIÇÃO



**COMO ALCANÇAR
RESULTADOS
FANTÁSTICOS**

**ESTABELECENDO E ALCANÇANDO
METAS DESAFIADORAS**

GROWUP ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



CONTEÚDO

INTRODUÇÃO.....	03
DEFININDO A ESTRATÉGIA.....	04
INVESTIGANDO OPORTUNIDADES	05
DEFININDO METAS ALCANÇÁVEIS	06
DESDOBRANDO AS METAS	07
PLANEJANDO A JORNADA	08
GERENCIANDO A JORNADA.....	09



INTRODUÇÃO

Neste e-book descreveremos em alguns passos como você deve proceder para definir metas desafiadoras e atingíveis para a sua empresa bem como identificar as ações que garantam que a suas equipes consigam alcançá-las.

Além disto, mostraremos um ritual de gestão que você deve implementar para garantir que as suas equipes tenham a disciplina necessária para o cumprimento destes objetivos.

Esta metodologia é um condensado dos princípios do GPD - Gerenciamento pelas Diretrizes, produto implementado pela GrowUp em seus clientes com grande sucesso.

Boa leitura!

ESTRATÉGIA





COM UMA ESTRATÉGIA TEREMOS FUTURO, SEM ESTRATÉGIA SOMENTE UM DESTINO.

1 - Inicie definindo a Personalidade da sua empresa

“A declaração dos Valores da empresa expressa suas crenças, seus princípios e lemas orientadores.”

“A Missão é a razão fundamental da existência da organização.”

“A Visão é o grito de guerra da empresa, uma meta corajosa, instigante e audaz.”



2 - Prossiga identificando as forças e fraquezas de seu negócio bem como as oportunidades de ameaças do seu ambiente competitivo.

3 - Continue analisando todas as informações do cenário, identifique o diagnóstico e defina as estratégias macro para a empresa.



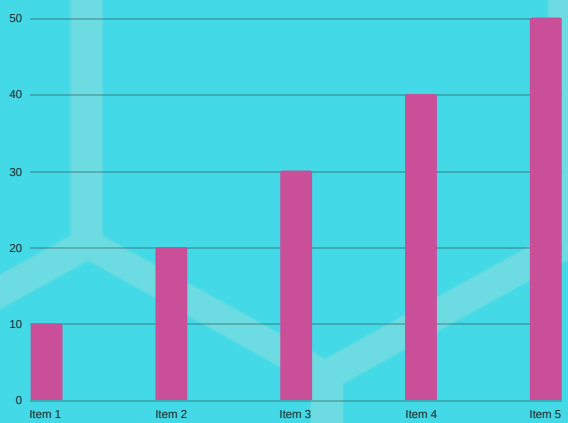
4 - Finalize desenhando um Mapa BSC, com os objetivos de cada perspectiva bem como os projetos necessários para alcançá-los. Para cada objetivo será necessário definir uma meta, veja na sequência deste e-book.



Investigando Oportunidades

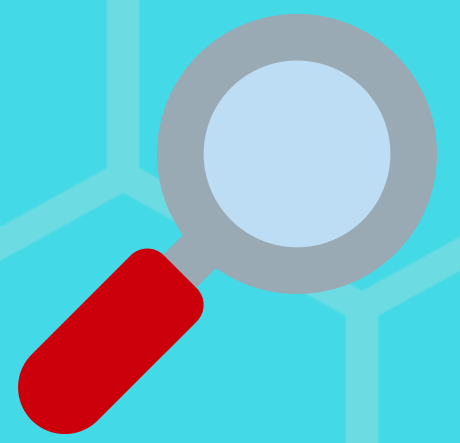
Estudo de Lacunas

Uma das maiores dificuldades dos líderes é defender as suas metas frente às suas equipes, mas contra fatos não há argumentos, o ESTUDO DE LACUNAS é uma metodologia que demonstra com dados e fatos quando uma meta é atingível por meio da análise dos resultados anteriores ou estudos de *benchmarks* internos ou externos.

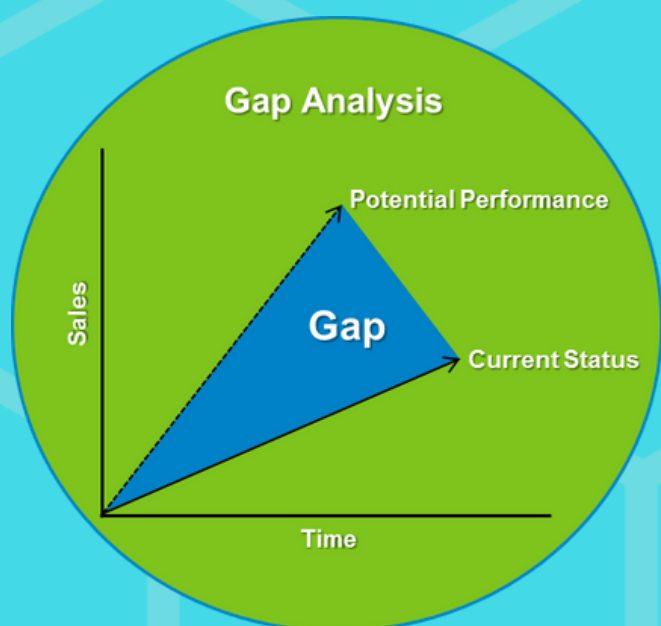


1 - Analise o comportamento histórico do elemento a definir meta, por exemplo: o "Volume de Vendas do produto ABC"

2 - Identifique os melhores resultados e contextualize, por exemplo: vendas por população (R\$/habitante)



3 - A partir da média dos resultados obtidos num determinado período, um ano por exemplo, a lacuna é a diferença entre a média e o melhor resultado obtido neste período ou em anos anteriores



4 - A Meta global será definida pela captura entre 30% e 50% da lacuna identificada no item 3.



! O estudo de Lacunas é a forma pragmática de apoiar a definição de metas, pois se sustenta em dados e fatos e, portanto, o líder consegue "vender" estas metas por meio da demonstração do método utilizado e de que estes resultados são atingíveis, pois historicamente resultados maiores já foram obtidos.

Definição e desdobramento de Metas

Definindo metas alcançáveis

Uma meta necessariamente deve ser definida obedecendo o conceito

SMART

S

Específica, ou seja, deve ser clara e objetiva

M

Mensurável, significa que necessariamente possa ser medida

A


Atingível, ou seja que através de dados e fatos fique claro que a meta pode ser alcançada

R

Relevante, ou seja represente um desafio

T

Temporal, deve ter dia, mês e ano para que seja atingida

 O estudo de Lacunas é a forma pragmática de apoiar a definição de metas, pois se sustenta em dados e fatos e, portanto, o líder consegue "vender" estas metas por meio da demonstração do método utilizado e de que estes resultados são atingíveis, pois historicamente resultados maiores já foram obtidos.

Desdobrando as Metas

Definição e desdobramento de Metas

A partir da Meta global identificada no estudo de lacunas é necessário desdobrá-la em metas menores para facilitar o acompanhamento e a divisão delas juntos aos membros das equipes.

- 1 *Desdobre a meta global de um período grande para períodos menores, por exemplo: Venda Anual desdobrada em valor mensal*
- 2 *Desdobre as metas por segmento, por exemplo: Vendas por estado, dentro do estado por representante, dentro do representante por linha de produto. Ao final defina um único responsável por cada meta desdobrada, sendo que o **Líder é o responsável pela Meta Global**.*
- 3 *Reúna a sua equipe, apresente as metas propostas e a metodologia utilizada e faça um **cath-ball**, ou seja, **sem mudar a meta global**, a equipe poderá trocar metas internamente, por exemplo, um estado pode vender mais de um produto do que outro estado que por sua vez vende mais de outra linha. Um representante pode vender mais do que outro*
- 4 *Formalize as metas desdobradas e comunique os ganhos associados ao cumprimento das metas e as premiações por superações de metas, caso a sua organização tenha este tipo de política definida.*

Toda a organização deve trabalhar baseada em metas que nada mais são do que os objetivos que a empresa precisa atingir para que a sua estratégia seja implementada e com isto os resultados financeiros desejados pelos acionistas sejam entregues garantindo o crescimento e perpetuação do negócio.



Planejando a Jornada

Planos de Ação

Com a Meta Global definida, as metas desdobradas identificadas e associadas aos seus responsáveis chegou a hora de planejar o COMO cada uma destas metas será atingida. Para isto será utilizado o método 5w2h

Para cada meta definida identifique ações que levem em direção a meta.

W *Lembre que se continuar fazendo o mesmo de sempre colherá o mesmo resultado. Por exemplo: aumentar o número de clientes novos pode ser uma ação para aumentar vendas. Aumentar o ticket médio por cliente idem. Esta etapa é o WHAT (O Quê fazer?)*

W *Descreva o PORQUÊ esta ação deve ser implantada. Ao responder esta pergunta você e sua equipe estarão fazendo uma análise crítica da real eficácia da ação proposta. Esta etapa é o WHY (Por que?)*

H *Identificada a ação e sua razão de ser implantada está na hora de descrever tudo o que deve ser feito para que a ação sejam implantada. Liste detalhadamente cada etapa da implantação desta ação. Esta etapa é o HOW (Como?)*

W *Defina o responsável pela execução da ação. Esta etapa é o WHO (Quem?)*

W *Determine quando a ação será implantada informando a data de início e de fim. Esta etapa é o WHEN (Quando?)*

W *Descreva o local que será feito a ação. Esta etapa é o WHERE (Onde?)*

H *Informe o custo desta ação. Caso não tenha custo financeiro informe o número de horas de trabalho necessário para execução da ação. Esta etapa é o HOW MUCH (Quanto custa?)*

O planejamento da jornada através do 5w2h é extremamente importante. Invista seu tempo e o de suas equipes para fazer um planejamento detalhado que a viagem em busca das metas será muito mais assertiva.



GERENCIANDO A JORNADA

Ritual de Gestão

Para que as metas globais sejam atingidas é necessário que a jornada seja avaliada periodicamente pelos líderes da organização junto às suas equipes. Este ritual de gestão é a última etapa de um ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*).



Definir um sistema de controle de indicadores onde todas as metas e seus desdobramentos deverão estar cadastrados com seus respectivos responsáveis, alvos e período de controle (Diário, Mensal,...)



As lideranças dos três níveis, Operacional (N3), Tático (N2) e Estratégico (N1) devem agendar reuniões de controle. Nestas reuniões, cada responsável por uma meta desdobrada deverá apresentar ao seu Líder um relatório FCA - Fato/Causa e Ação para suas metas em que houve desvio (meta não atingida).



O Líder deverá analisar se o diagnóstico apresentado é válido bem como se as ações corretivas propostas tem suficiência para resgatar a meta não atingida. Aceitar somente nestas condições.



Definir um sistema de controle de indicadores onde todas as metas e seus desdobramentos deverão estar cadastrados com seus respectivos responsáveis, alvos e período de controle (Diário, Mensal,...) bem como os respectivos relatórios FCAs e ações detalhadas em 5w2h. Recomenda-se sempre o uso de softwares especialistas em gestão estratégica ao invés do uso de planilhas.



Uma boa prática é a implementação de Gestão à Vista onde em cada área ficam expostas as metas corporativas e da área bem como a sua evolução em formato gráfico para a democratização da informação e o engajamento de todos da equipe na jornada da empresa.

Seu crescimento é o nosso objetivo!

Estratégia.
Processos.
Resultados.



WWW.GUP.COM.BR

Av. Taquara, 146/304

90460-210 | Porto Alegre | RS

(51) 33 33 16 71



(51) 999 52 09 44



informa@gup.com.br