



---

# GESTÃO POR RESULTADOS: SAIA DO ESCURO E TOME MELHORES DECISÕES

---

endeavor  
BRASIL



# SUMÁRIO

---

<b>Introdução</b>	03
<b>1   Todos no mesmo barco: implantando a cultura de resultados</b>	04
1.2   Métricas, metas e metodologias	
<b>2   Gestão por diretrizes: transformando estratégia em meta</b>	08
2.1   Como traduzir estratégia em execução	
2.2   Desdobramento de metas	
2.3   A importância de monitorar	
2.4   O risco das métricas da vaidade	
<b>3   Pessoas: como engajá-las?</b>	16
3.1   A metodologia OKR	
3.2   Boas práticas para o dia a dia - Case Viva Real	
3.3   Reunião de Resultados - Case LojasKD e RunRun.it	
<b>4   Meta não deve ser escrita em pedra</b>	27
4.1   Incentivos Perversos	
4.2   Balanceamento de Metas	

---



# INTRODUÇÃO

---

Pode fazer uma pesquisa informal: no mundo dos negócios, os resultados jamais reinaram tão soberanos como nos tempos atuais. Nunca os gestores se dedicaram tanto a debater e refletir sobre a natureza dos resultados ou sobre como uma gestão deve ser pensada e executada. E é natural que, em tempos de impacto social e economia colaborativa como os de hoje, tais resultados vão muito além do retorno financeiro. Eles estão mais relacionados aos propósitos que vêm levando milhares e milhares de pessoas a repensarem suas vidas e a assumirem as rédeas dos próprios destinos. Mas, ainda assim, são resultados.

São as consequências diretas de decisões e estratégias, bem como os indícios de quão próxima uma empresa está de realizar sua visão e sua missão. Por isso, os empreendedores, por mais disruptivos e idealistas que sejam, precisam entender muito bem deles. O que significa entender de metas, métricas e tudo o que faz parte da chamada **gestão por resultados**.

Não se trata só de saber se as vendas vão bem ou não. A quantidade de metodologias, teorias e ferramentas relativas ao tema é tão grande que, atualmente, compõe um território ainda mais vasto – o da **cultura de resultados**. Ou seja, o conjunto de hábitos e comportamentos que surgiram organicamente em torno dos objetivos de uma empresa.

Este eBook pretende desenhar um amplo panorama desse território, para você circular à vontade por ele. As metodologias, os aprendizados dos especialistas e os cases apresentados a seguir foram organizados para auxiliar a sua gestão na direção dos melhores resultados – ou seja, de tudo aquilo que resulta de suas ações. O que significa detalhar cada etapa, da transformação de estratégias em metas, até a composição do time ideal para isso. Enfim, como você vai perceber, o assunto é vasto, então, mãos à obra!

# 1 | TODOS NO MESMO BARCO: IMPLANTANDO A CULTURA DE RESULTADOS



**Não se pode falar de gestão de resultados sem considerar o aspecto cultural do assunto.**

**Antônio Carlos Soares**, mentor, Empreendedor Endeavor e cofundador da [Runrun.it](https://runrun.it), tem uma definição precisa para o termo “cultura”: “é aquilo que você faz quando ninguém está olhando”. Ou seja, é algo orgânico, que irrompe naturalmente, fruto do exercício de valores e de princípios bem enraizados. E a cultura de resultados está ligada justamente ao estímulo de práticas e ações que tenham consequências pré-determinadas. Vale lembrar que Isso jamais poderá ser determinado ou fabricado; por se tratar de uma cultura, só poderá florescer a partir de ações regidas por uma filosofia bem incorporada pela empresa.

É um processo que, de acordo com Antônio Carlos Soares, depende de três pilares para acontecer: transparência, objetividade e engajamento das pessoas.

**DIGA AS COISAS COMO ELAS SÃO, DOA A QUEM DOER**

Transparência é fazer informação relevante circular dentro da empresa, por meio de diferentes canais, para que as pessoas tenham opções para consumir essa informação. Desde a estratégia pura e simples, com missão, visão e valores, até dados mais objetivos, como a difusão de um plano que tenha sido validado com os investidores: tudo isso deve ser disseminado pela empresa, em linguagem comum e acessível. Cartazes na parede, Google Sheets, Dashboards, palestras semanais;

# 1 | TODOS NO MESMO BARCO: IMPLANTANDO A CULTURA DE RESULTADOS



seja qual for o meio escolhido, o importante é difundir.

E difundir sem rodeios ou melindres – o “tell it like it is”, ou dizer como é, que tanto se costuma ouvir em empresas norte-americanas. Um gestor jamais deve ocultar de seus colaboradores o momento pelo qual passa a operação, seja ele bom ou ruim. É o exercício da verdade, que deve ser praticado todos os dias, sem moderação.

## A TÃO SONHADA OBJETIVIDADE

Quando se trata de cultura de resultados, muita gente associa o termo “objetividade” a objetivos, que remetem a indicadores (métricas), e que, por suas vezes, remetem às temidas e famosas metas. Mas é comum, também, a confusão entre todos esses

termos que são conceitos complementares, mas bem diferentes. **Veja abaixo uma definição didática:**

**Objetivo:** é (ou são) o(s) grande(s) anseio(s) do empreendedor para sua empresa. *Ex: aumentar vendas.*

**Indicador:** é a métrica sobre como o objetivo vai ser mensurado. É preciso ter uma métrica bem definida, que possa ser calculada de forma clara por todos os envolvidos. *Ex: (para o objetivo de aumentar vendas): vendas brutas; vendas líquidas; vendas líquidas de um determinado produto.*

**Meta:** é o valor a ser atingido ao final de um período. *Ex: aumento de 10% nas vendas no próximo ano fiscal.*

# 1 | TODOS NO MESMO BARCO: IMPLANTANDO A CULTURA DE RESULTADOS



Esses conceitos têm tudo a ver com objetividade, pois são mecanismos que permitem que o gestor olhe para a operação de forma objetiva. São mecanismos que resultam em decisões baseadas em análises, e não em opiniões. A objetividade tem origem na postura científica a ser adotada, pelos gestores, diante das ações que são empreendidas, pois deve-se descobrir, com base em dados, quais métricas devem ser utilizadas para que um objetivo específico seja atingido, ou impactado.

A seguir, deve-se descobrir quais ações impactam essas métricas. As ações se tornam, assim, hipóteses, cujo impacto nas métricas será testado. Estas relações serão aprofundadas mais adiante.

## ENGAJAR É PRECISO

Uma cultura só vai se desenvolver se houver a adesão e a participação natural de um certo grupo de indivíduos. Por isso, desses três pilares que formam a base da cultura de resultados, o **compromisso das pessoas é o mais importante e talvez o mais difícil de se construir**. Nessa hora, alguns equívocos costumam atrapalhar esse processo de “conquista” dos colaboradores. Aliená-los do processo de tomada de decisão é um desses erros. Antônio afirma que “fazer as coisas muito top down, sem consultar o time, diminui a legitimidade para a execução de ações”. Com isso, a propriedade dos colaboradores (ownership) sobre essas ações – algo indispensável para o engajamento – também fica abalada. Mas o que fazer para gerar esse engajamento?

# 1 | TODOS NO MESMO BARCO: IMPLANTANDO A CULTURA DE RESULTADOS



Essa e outras questões de ordem mais operacional também serão analisadas adiante.

## **1.2 Métricas, metas e metodologias**

Assumindo que a gestão de resultados se baseia em metodologias para estimular a concretização de metas e alterar métricas, é fundamental exemplificar tudo isso. Vejamos o **caso de uma empresa que oferece soluções em tecnologia para o campo da educação.**

Vamos assumir que a visão dela, ou o principal objetivo, é ser a melhor provedora de serviços, tanto para alunos quanto para instituições de ensino. Dessa forma, **as métricas são os indicadores que permitem medir o cumprimento de tal visão.** Uma delas pode ser a avaliação global dos usuários por meio de pesquisas de satisfação.

A partir daí, **definem-se algumas metas que interferem nessa métrica.** Uma metodologia possível, nesse caso, é a pesquisa de satisfação. Em cada pesquisa, a última questão poderia ser: “qual é sua satisfação global com os serviços da empresa?”. Uma nota de 1 a 5 deve ser indicada pelo entrevistado. E os dados para a métrica são compilados das respostas das pesquisas e registrados. As metas derivariam também dessa análise, seria algo como:

**Meta 1:** obter ao menos nota 4,5 em 5 em cada um dos grupos mais importantes, como estudantes que ainda estão prestando vestibular, estudantes de graduação e faculdades.

**Meta 2:** pontuação de no mínimo 4 em cada um dos grupos restantes.

## 2 | GESTÃO POR DIRETRIZES: TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM META



**O exemplo acima foi bastante resumido. Agora, vamos estudar com mais detalhamento a ligação entre estratégias e definição de um plano de metas, com métricas e metodologias para a gestão de resultados.**

Começemos pela gestão por diretrizes, que divide a tarefa em três controles: anual, mensal e diário. Vejamos o que deve ser feito em cada um deles:

**Controle anual:** aqui entra o planejamento estratégico anual da empresa, com a visão, os valores, os objetivos e tudo o que a organização pretende realizar ao longo do período.

**Controle mensal:** neste momento, são elaboradas as estratégias para o negócio atingir as metas anuais e melhorar o desempenho.

**Controle diário:** gestão da operação cotidiana visando a manter o desempenho.



**Leia mais:**

Planejamento estratégico: como fazer e por onde começar

## 2 | GESTÃO POR DIRETRIZES: TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM META



Agora, vamos analisar esse processo de forma mais detalhada.

Primeiro, o planejamento estratégico anual deve ser dividido em quatro trimestres, definindo-se tudo a ser feito em cada um deles – os **OKRs** (que veremos mais adiante) e as metas. Trata-se de um momento fundamental, porque é a partir desses trimestres que as métricas e os planos de ação (ou operacionais) serão estabelecidos.

Dentro desse follow trimestral, o acompanhamento dos planos de ação deve acontecer semanalmente. Todas as áreas devem ser monitoradas de perto, para que você entenda de que forma as ações estão evoluindo – **e como elas estão modificando as métricas.**

No caso da empresa do exemplo acima, avaliar-se-ia se as ações melhoram ou pioram o nível de satisfação dos alunos e das instituições. É assim que gestores descobrem se o operacional da empresa está avançando ou retrocedendo. E todas as áreas podem ter metas de resultado. Por exemplo, você identifica que uma métrica da sua empresa está sendo afetada pela performance da extranet, que sai do ar a todo momento. Assim, **a meta do setor de TI pode ser a de solucionar essa questão e mantê-la em ordem.**



## PARA APROFUNDAR:

---

**Gestão de metas: Como implementar a metodologia OKR?**

---

**Plano de metas: você mede esforço ou resultado?**

---

**[Ferramenta] Definição de metas para pequenas e médias empresas**

---

**OKR, KPI e metas: transformando objetivos em resultados**

---

**5 indicadores de desempenho para medir seu sucesso**

---

**[Ferramenta] Gerencie as metas da sua equipe com o método do OKR**

---

**Planejamento estratégico: como fazer e por onde começar**

---

## 2 | GESTÃO POR DIRETRIZES: TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM META



### 2.1 Como traduzir estratégia em execução

É comum que você, como líder, enfrente dificuldades para transformar estratégia em ação. Afinal, traduzir um planejamento estratégico em objetivos mensuráveis é um dos maiores desafios da gestão de resultados. Até porque muitos CEOs não se engajam realmente nessa execução: mantêm-se como Chief Executive Officers, em vez de passarem a Chief Execution Officers, que é o que você deve fazer neste momento. Afinal, inúmeros casos mostram que, quando um CEO se envolve na execução da estratégia, a gestão de resultados é muito mais bem sucedida. **Vejam alguns passos para que isso aconteça:**

### CRIE (E LIDERE) UM TIME DE LIDERANÇA

A criação de um time de liderança unido ao redor da estratégia é o pré-requisito mais importante para o processo. Reunir as pessoas certas nas cadeiras certas é determinante porque uma estratégia costuma exigir novos níveis de integração de habilidades. E você deve assumir a liderança. Decidir quem fica e quem sai desse time cabe ao Chief Execution Officer.

### COMPARTILHE A HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA

Muitas estratégias jamais veem a luz do dia porque se mantêm como segredos inescrutáveis.



## 2 | METAS E MEDIÇÕES

---

Para serem efetivas, estratégias devem ser compartilhadas com todo o time. **Várias companhias bem sucedidas mostram que mesmo pessoas que desempenham papéis não-estratégicos devem conhecer as diretrizes gerais, para que consigam encontrar formas de contribuir.**

Assim, seu papel como Chief Execution Officer é traduzir a estratégia em um conjunto de objetivos mensuráveis – em metas e métricas.

### **PROMOVA O FEEDBACK ESTRATÉGICO**

Uma vez que a estratégia foi estabelecida e que o time está engajado, um sistema de feedbacks de performance deve ser criado. Aqui, o foco é essencial, para que sejam

retornos que realmente contribuam com o desempenho. E seu papel é manter esse foco sempre firme.

Muitos Chief Execution Officers bem sucedidos dizem que, se tivessem que fazer tudo de novo, a única coisa que mudariam seria alinhar recompensas e sistemas de reconhecimento à execução estratégica mais cedo no processo.

Porque, além de conhecerem o histórico da estratégia – o que, por si só, já é uma poderosa ferramenta de engajamento – as pessoas gostam de saber quais papéis individuais devem exercer para fazer a diferença.

## 2 | GESTÃO POR DIRETRIZES: TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM META



### 2.2 Desdobramento de metas

Como já vimos, tudo começa com a definição mais importante, que é a do objetivo e das metas para atingi-lo. E o próximo passo é desdobrar essas metas. É compartilhar as responsabilidades, determinando uma meta para cada nível hierárquico da empresa, e assim gerando um impacto positivo e em cascata em toda a organização. De modo geral, qualquer empresa divide-se em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico refere-se aos responsáveis pelo planejamento estratégico; o nível tático é composto pelos responsáveis por colocar em prática o plano de ação determinado no planejamento estratégico;

e o nível operacional é a execução, onde a maioria dos colaboradores se encontra. O desdobramento de metas deve, assim, partir do estratégico para o operacional, considerando a distribuição igualitária de responsabilidades. No terceiro capítulo deste ebook, abordaremos a questão do desdobramento de forma mais aprofundada.

### 2.3 A importância de monitorar

Vale lembrar que todas as ações de um plano são **hipóteses** que precisam se provar eficazes. Para isso, o monitoramento constante é indispensável. **Rápidas reuniões de dez minutos, todos os dias**, com os líderes de cada área, para que você tome pulso de todas as ações pode ser uma ótima ideia. Nessas reuniões,

## 2 | GESTÃO POR DIRETRIZES: TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM META



você conseguirá avaliar se as ações estão “andando”. E, se não estiverem, você poderá constatar o que está atrapalhando, e retirar obstáculos para dar cadência ao processo.

A partir daí, reuniões espaçadas servem para oferecer um retrato mais abrangente da gestão de resultados: semanalmente, por exemplo, você pode avaliar o andamento do plano de ação. Mensalmente, você pode ter **reuniões de resultados** (de que falaremos abaixo) e, trimestralmente, você fecha os resultados obtidos. Diante das métricas que não foram modificadas, há duas possibilidades: ou modificar essas métricas, porque não foram capazes de gerar o resultado, ou modificar as ações (as hipóteses).

Sobre a importância desse monitoramento, o empreendedor da Runrun.it elabora um paralelo que, embora algo mórbido, é adequado: “É a diferença entre biópsia e necrópsia. Se você faz reuniões e acompanhamento semanal, você está fazendo biópsia – porque você tem chance de corrigir as coisas enquanto elas acontecem. Agora, se você for ver o resultado só no final do ano...”

Quanto às **ferramentas** para auxiliar o gestor nesse monitoramento, algumas podem estar bem pertinho de você. É o caso do **Excel**, por exemplo, que permite consolidar e comparar todos os aspectos da gestão de resultados. E o **Google Analytics**, cujo custo é basicamente o de implementação no site da sua empresa.

## 2 | GESTÃO POR DIRETRIZES: TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM META



Há também [a planilha de avaliação de desempenho do Conta Azul](#), que ajuda a monitorar a evolução do colaborador ao longo de sua trajetória na empresa. Ela indica claramente as ações positivas e negativas do colaborador e revela áreas de oportunidade de melhoria.

Além dessas, existem inúmeras outras ferramentas – das grátis às mais caras. O momento atual é muito favorável para os empreendedores de startups, uma vez que há uma enorme gama de ferramentas disponíveis na internet. São ferramentas às quais, antes, apenas algumas empresas tinham acesso. O maior trabalho, com efeito, consiste em filtrar essas soluções, de modo a encontrar a que melhor se adapta à gestão de resultados da sua empresa.

### *2.4 O risco das métricas de vaidade*

Hoje em dia, não se pode falar sobre monitoramento sem mencionar as métricas de vaidade – que podem ser ótimas para o ego, mas péssimas para os negócios. São relatórios que ficam lindos em um press release, mas que, na prática, não te ajudam a criar um plano de marketing realmente efetivo.

Algumas dessas armadilhas são:

- **Níveis de tráfego/visualizações em um site** - tráfego, por si só, não quer dizer muita coisa. É preciso estar vinculado a um plano sólido de conversão de vendas;
- **Números de usuários:** muitas empresas concentram esforços em usuários

## 2 | GESTÃO POR DIRETRIZES: TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM META



registrados que não são tão importantes assim. Pelo menos se comparados com os usuários ativos, um segmento que certamente será bem menor do que aqueles registrados;

- **Compartilhamentos/curtidas/seguidores:** são sedutores, sem dúvida, mas vale lembrar que o Facebook não paga suas contas.

Tanto no marketing digital quanto no “tradicional”, há muitas armadilhas relativas a essas métricas. Entrar em uma rede social nova só por que está na moda; não ter clareza do ROI das campanhas; medir tudo, **sem saber qual métrica realmente importa**; e ter os times de vendas e marketing trabalhando em silos isolados, por exemplo.

Quanto a likes, curtidas e visualizações, os esforços acima podem render números encantadores, sem dúvida. Mas **é fundamental lembrar que você está tocando um negócio, e não um show.**



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

---

**Tendo tudo isso em mente e já com um planejamento sólido, chega o momento de entender como é possível engajar o time.**

Claro que transformar uma estratégia macro em algo que faça sentido para os colaboradores é muito mais fácil na teoria. Na prática, as lideranças têm dificuldades para criar indicadores que “conversem” com a estratégia; e quem executa tem dificuldade de enxergar o que suas tarefas diárias têm a ver com a estratégia macro. E isso pode levar à desmotivação. Algumas metodologias ajudam a evitar isso.

### **3.1 A metodologia OKR**

O **OKR** é uma delas. Trata-se de um sistema de definição e gestão de metas utilizado por empresas como Google, LinkedIn, VivaReal, Locaweb e Nubank. OKR é a sigla para Objectives and Key Results. Como o próprio nome já diz, tem a ver com estabelecer objetivos e transformá-los em resultados-chave, deixando-os claro para todo o time.

Um exemplo: vejamos os Objectives and key results de uma empresa fictícia de software como serviço (SaaS). Imaginemos que eles faturam R\$200.000 de receitas recorrentes mensalmente, têm uma churn rate (índice de descadastramento de clientes) de 4% e o ticket médio é de R\$1.000, variando de R\$500 a R\$2.000.



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

Neste caso, o OKR poderia ser definido da seguinte forma:

**Objetivo:** Aumentar receita recorrente

**Resultado Principal 1:** aumentar receita recorrente mensal em 20%

**Resultado Principal 2:** diminuir churn rate para 2%

**Resultado Principal 3:** aumentar ticket médio para R\$1.500

A ideia é que pelo menos 60% dos OKRs sejam definidos de maneira bottom-up: de baixo para cima. Ou seja, os níveis mais altos na hierarquia da empresa, como vice-

presidentes e diretores, decidem as metas mais “macro”, e as demais são contribuições do time. Tomando o exemplo da empresa acima, entre as metas que podem ser criadas pelas áreas, estão: aumentar as visitas no site, aumentar o número de clientes que fazem cadastro e aumentar o uso do aplicativo.

### 3.2 Boas práticas para o dia a dia

O assunto já foi abordado acima, ainda que de forma resumida: já vimos como é fundamental estimular o senso de compromisso e de ownership em seus colaboradores, evitando aliená-los de qualquer informação relevante ao negócio. A questão da cultura, aqui, também é essencial. Vejamos, a seguir, algumas das boas práticas que contribuem para você desenvolver, em seu time, a criação de uma cultura focada em resultados:



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

---

### FEEDBACKS

Antes de mais nada, dar feedbacks é uma das coisas mais importantes que você pode fazer como líder. Porque é por meio dele que você pode ajudar um colaborador a se desenvolver.

Assim, é uma ferramenta importantíssima não apenas para o engajamento de pessoas, mas para o desenvolvimento delas. E também permite a construção de relacionamentos sólidos – que, por isso, favorecem a cultura e a gestão de resultados. Você vai perceber que é impossível estabelecer uma relação de confiança com alguém quando nos esquivamos de dizer a esta pessoa o que funciona e o que não funciona para a empresa.

## NO VIVAREAL, OS FEEDBACKS FAZEM PARTE DO DIA A DIA

O empreendedor estadunidense Brian Requarth, CEO do VivaReal, reflete neste artigo sobre a cultura de feedbacks no Brasil. E compartilha reflexões muito oportunas, como: “O trabalho de feedback está intrinsecamente ligado à cultura e aos valores da empresa. Uma empresa com dez anos de existência, por exemplo, não pode querer incentivar a troca de ideias na rotina de um dia para o outro se nunca fez isso na sua história. O feedback funciona muito bem se ele nasce com a empresa”.

O próprio VivaReal é exemplo disso. Os líderes não têm salas, todo mundo trabalha junto. É costume, inclusive, o CEO e os Vice-Presidentes se sentarem em lugares diferentes de tempos em tempos. Essa configuração torna o feedback algo natural. As conversas sobre as ações fluem naturalmente.

A cada seis meses, os colaboradores fazem auto-avaliação, e avaliam seus pares e gestores. Os gestores também avaliam o time, além de si mesmos. Por fim, são realizadas conversas com o objetivo de desenvolver o time. A proposta dessa avaliação é melhorar pontos de cada um da equipe que ajudarão eles mesmos e o negócio.



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

### REUNIÕES DE RESULTADOS

Os feedbacks podem ser comunicados pessoalmente ou mesmo durante uma reunião de resultados – que, como vimos, é outro instrumento fundamental para trabalhar o compromisso do seu time. Pois são esses encontros que vão permitir que você **construa um forte alinhamento, comunique e engaje genuinamente os colaboradores.** Veja, agora, um passo a passo para organizar suas reuniões de resultado:

#### //Periodicidade e condução das reuniões

As reuniões de resultados devem acontecer no início de cada mês, em três níveis hierárquicos: no das operações (quem executa os trabalhos), do tático (quem gerencia os processos) e do estratégico. Aqui, retomamos

a questão do desdobramentos de metas, porque os resultados de cada nível devem ter relação direta com o nível superior -- e para as metas devem ser distribuídas de acordo com as áreas. Uma boa sequência para os três níveis de reunião de resultados é:

**metas operacionais:** vendas desdobradas em preço médio e volume vendido, taxa conversão de leads, prazo de recebimento, inadimplência por cidade, entre outras;

**metas táticas:** margem de contribuição (vendas - custos e despesas variáveis) por unidade regional, por exemplo;

**metas estratégicas:** EBITDA e engajamento do time, por exemplo.



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

---

O intervalo entre as reuniões dos três níveis costuma ser de um a dois dias, para permitir reflexões intermediárias e para que o material de apoio seja atualizado.

Se você está começando ou está numa startup, pode separar as reuniões em dois fóruns: operacional e tático. Lembrando que os resultados das operações devem ser monitorados, de forma mais simples, no dia a dia, com aquelas reuniões de quinze minutos.

### //O foco principal

A reunião deve resolver os problemas prioritários. Aqueles que têm maior impacto no fluxo de caixa da empresa, no engajamento do time ou prazo de execução de projeto estratégico. É necessário enxergar bem o resultado real frente à meta

e aos seus desdobramento. Cada nível deve ter as suas metas claras e bem desdobradas.

**Por exemplo:** se você estiver olhando para suas operações, é importante entender qual foi o desvio da meta de vendas na cidade de São Paulo, desdobrado por: bairros, categorias de produtos, tipos de clientes, tíquete médio e volume vendido. Esse recorte é necessário pois muita confusão acontece quando não conseguirmos visualizar o que está acontecendo.

A segunda etapa **é entender o status de execução dos planos de ação e projetos prioritários**. Normalmente, quando o resultado não vem, os planos de ação estão ruins ou não foram executados. A terceira etapa é a análise das causas



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

---

do não-atingimento dos resultados e alinhamento de ações. Aqui, você pode utilizar a metodologia **FCA (ou Fato-Causa-Ação)**, que consiste em identificar o fato, ou problema em questão, sua causa e definir uma ação para resolver o problema.



**Leia mais:**

**FCA: para você focar na raiz dos problemas**

---

### // Preparação para a reunião mensal

Para as metas estratégicas, é necessário preparar e compartilhar, antecipadamente, os resultados financeiros com os líderes (planejado versus realizado):

- DRE, com visão do EBITDA e de seus componentes receita, custos e despesas operacionais;
- Balanço Patrimonial, com foco em entender a saúde do Ciclo Financeiro, indicadores de liquidez e rentabilidade;
- Fluxo de Caixa, foco na disponibilidade de caixa para os próximos períodos;

Se você não tiver uma equipe dedicada, prepare pelo menos o Fluxo de Caixa e DRE (orçado versus realizado) com os recursos que tiver e dedique-se a desdobrar bem os resultados de vendas.

Assim, os donos das metas devem fazer o dever de casa de discutir com o time, previamente e de modo franco, os pontos relevantes sobre o desempenho da área e dos principais processos:



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

---

- Fatos e dados correlacionados ao resultado;
- “Dores” que persistem nos processos prioritários (quais são, quais características)
- Orçamento disponível;
- Causas (causas levantadas no planejamento anual continuam atuando? quais as novas causas?, visita à campo para testemunhar as causas que prejudicam o resultado).
- EBITDA (mês e acumulado do trimestre/ano);
- Receita, Custos e Despesas Globais; e
- Principais destaques do mês: ações de gente, ações de vendas e marketing, investimentos, ações dos concorrentes, novas oportunidades de mercado, etc.

A sequência pode ser apresentada em, no máximo, três slides. Cada slide deve apresentar uma conclusão importante da análise feita. É hora de acabar com as reuniões que não geram nenhum compromisso real com o aprendizado e mudança!

### // Abertura da Reunião de Resultados

O CEO é o responsável pelos resultados da empresa. Ele abre a reunião apresentando, sucintamente (no máximo 20 minutos), os resultados globais, como:



## 3 | PESSOAS: COMO ENGAJÁ-LAS?

---

### // Durante a reunião de resultados

Hora de entrar nas metas setoriais e de processos que explicam os resultados globais (desdobradas numa relação causa-efeito). Cada dono de meta deve apresentar:

- Resultado frente as metas;
- Quem brilhou no mês;
- Onde ocorreram os desvios;
- O que está sendo feito para recuperar a meta;
- Resumo do avanço dos planos de ação e projetos estratégicos;
- Quais as lições aprendidas (ações com responsáveis bem definidos e prazos), como o time está absorvendo o aprendizado, como está a formação dos talentos.

### // Conclusão da Reunião de Resultados

A reunião de resultados deve ser finalizada pelo CEO com o resumo rápido das principais análises e decisões tomadas (ações corretivas). Vale a pena trazer ao time uma mensagem final e inspiradora para os próximos desafios, dentro do contexto do sonho grande, das metas do ano e do próximo período e dos valores da empresa.

# AS REUNIÕES LEVES E LÚDICAS DA LOJAS KD

A **LojasKD** atuava no ramo do varejo tradicional de móveis até 2012. E seguia à risca a cartilha de muitas companhias: os números eram escondidos, não havia indicadores à vista, as metas não eram abertas.

Em 2013, o Diretor de Operações e empreendedor Endeavor **Thiago Fiorin** decidiu, com outros gestores, realizar uma profunda mudança na empresa. Criou um e-commerce, e a loja online cresceu tanto que os gestores decidiram fechar as lojas físicas. A empresa e a gestão foram remodeladas. “Era outra abordagem, quase como se fosse uma startup”, afirma Thiago. E a cultura, claro, mudou completamente também. Os números deviam ser abertos – faturamento, recursos, despesas... tudo devia estar acessível para todos.

Assim, **criaram um modelo de apresentação mensal que vem dando muito certo**. Pois apostaram na leveza, na descontração e na empatia.

**“Nas apresentações, destacamos pontos positivos e pontos em que temos que melhorar, sempre de forma mais lúdica. A maioria das pessoas não lida muito com DRE, resultados, essas coisas. Mas, quando você começa a comparar ao orçamento**

**familiar, a gastos com ensino e com saúde, cria-se empatia. Não mostra só o lado financeiro, mas também o lado humano. Deixa tudo menos pesado. Os colaboradores da empresa participam”**.

As reuniões costumam até ter tema – **em outubro, foi no clima de Halloween** –, e têm sido fundamentais para que as pessoas entendam a importância dos resultados. Também contribuem para que cada um tenha bem claros quais são os indicadores sob sua responsabilidade. Que os conheça de cor, porque aquilo está sendo vivido na prática. “É o trabalho que estamos fazendo nesse ano”, afirma Thiago, “Para escalar. Tem que ser sustentável. E a gente tenta levar de forma mais suave esse trabalho”.

Outro objetivo importante desse trabalho é **orientar o modelo para a entrega de resultados, e não de trabalho**. “Quando cada um tem consciência do que precisa entregar, não preciso ficar me preocupando com quantas horas a pessoa trabalhou, se chegou mais cedo ou mais tarde. Estou preocupado com a entrega”, afirma o empreendedor. E isso faz toda a diferença no ambiente da empresa.

## RUNRUN.IT DÁ O EXEMPLO

O caso da empresa de Antônio Carlos Soares é ilustrativo sobre como esse processo da gestão de resultados pode funcionar. A começar pelo engajamento: a visão, pela missão e pelos valores da Runrun.it são totalmente acessíveis a qualquer funcionário da empresa. **Estão na primeira pasta de um arquivo de Google Sheets, para toda a empresa ver.** A missão, neste caso, é **ser a empresa de software brasileira mais bem sucedida dos mercados globais de todos os tempos.**

Em paralelo a isso, há o plano anual, que é o que demonstra se a empresa caminha em direção à visão estabelecida. Esse plano, então, é quebrado por trimestre – **e tem-se os OKRs trimestrais, ou os quatro principais objetivos e resultados-chave:** aumentar receita, reduzir churning (negociações em excesso), aumentar o engajamento dos usuários e se tornar uma empresa cada vez mais sólida em termos de processos.

**E cada um desses objetivos tem métricas a serem atingidas.** Por exemplo: para aumentar a receita, uma das métricas é a de “falar com os clientes mais rapidamente”, para aproveitar os picos de interesse deles. Relembrando, porém, que se trata de uma hipótese; os gestores supõem que, ao se comunicarem de forma mais ágil com os clientes, poderão aumentar a receita.

Neste momento, a participação da área responsável é fundamental. O pessoal do atendimento aos clientes é que saberá de que forma esses clientes poderão ser acessados com mais rapidez – isso, claro, se o time estiver engajado, se se sentir proprietário dos grandes objetivos da empresa. Por meio da transparência, da objetividade, e de reuniões frequentes de resultados, de feedbacks, e por aí vai.

No final do dia, lembre-se: a combinação de rotina e de indicadores é a chave da questão. Saber exatamente o que as pessoas da sua equipe estão fazendo, quanto tempo está sendo investido nessas atividades, qual a eficiência das ações delas; há um enorme campo que exige sua atenção.



## 4 | META NÃO DEVE SER ESCRITA EM PEDRA

---

**Todo esse planejamento é essencial para a busca por resultados cada vez melhores, sem dúvida. Mas nem sempre o processo se desenvolve como imaginamos.**

Por isso, revisar metas e o engajamento do time deve ser uma constante na gestão de resultados. Até porque os objetivos podem estar equivocados, e alterá-los talvez seja a melhor iniciativa para que o negócio siga crescendo.

Para concluir este ebook, vamos ver alguns exemplos de quem que não acertou de primeira e mudou a abordagem.

### **4.1 Incentivos Perversos**

#### **O GOVERNO BRITÂNICO E O “EFEITO COBRA” NA ÍNDIA**

A definição de metas é como uma medicação: requer dosagem cuidadosa, consideração dos efeitos colaterais e supervisão próxima.

E, como qualquer medicação, às vezes há efeitos colaterais. Como os chamados incentivos perversos, responsáveis por produzirem resultados não-intencionais e indesejáveis.

Esses incentivos perversos também podem ser chamados de “Efeito Cobra”, devido a um caso que ocorreu na Índia colonial:



## 4 | META NÃO DEVE SER ESCRITA EM PEDRA

---

Durante o domínio colonial britânico, havia muitas cobras venenosas em Déli. Então, o governo decidiu criar um programa para incentivar a população a matar as cobras. A ideia era simples: **“traga uma cobra morta e pegue uma recompensa”**. Semana após semana, o governo pagava somas de dinheiro cada vez maiores, conforme mais e mais cobras mortas eram entregues.

Tudo ia bem até que, um dia, um oficial britânico foi ao interior e fez uma descoberta preocupante: a população estava criando cobras, já que abatê-las era uma atividade mais rentável do que criar ou plantar qualquer outra coisa.

O que você faria se fosse o governante britânico depois de descobrir os criadores de cobras?

A maioria das pessoas provavelmente cancelaria o programa e pararia de pagar a recompensa. Foi exatamente o que o governo britânico fez.

E a população, o que fez? Soltou todas as cobras. **O resultado foi uma quantidade muito maior de cobras depois de o governo ter gasto grandes quantias de dinheiro em seu combate.**

O caso explica um conceito muito importante. Pois, se pensarmos bem, estamos cercados por incentivos perversos e “efeitos cobra”:

- **Times de vendas com metas trimestrais agressivas** que oferecem grandes descontos no fim do trimestre para atingir sua cota. Clientes sabem



## 4 | META NÃO DEVE SER ESCRITA EM PEDRA

---

disso e esperam até o fim do trimestre para conseguir uma pechincha;

- **Gerentes que tentam gastar o excedente de orçamento no fim do ano** - mesmo com projetos que não são prioritários - para evitar a redução no orçamento do próximo ano;
- **Médicos e hospitais que optam pela cesariana por ser um procedimento mais rápido e agendável** - fazendo com que 84% dos nascimentos na rede privada de saúde no Brasil sejam cesáreas, contra os 15% recomendados pela OMS.

É muito importante entender que incentivos perversos não são apenas uma questão de pessoas agindo de má-fé. Seu time pode simplesmente estar tentando atingir as metas estabelecidas, sem um completo

entendimento dos objetivos organizacionais. Assim, **é uma responsabilidade direta dos gestores assegurar que todas as metas são claras e sustentáveis, evitando incentivos perversos.** Metas não chegam a ser uma medicação “tarja preta” mas não devem ser vistos como vitamina C.

**Mas, então, como evitar incentivos perversos?**

### **4.2 Balanceando metas**

**Andy Grove**, ex-CEO da Intel, tem um ótimo conselho para lidar com eles: “Para cada métrica, deve existir outra métrica paralela que lida com as consequências adversas da primeira.”



## 4 | META NÃO DEVE SER ESCRITA EM PEDRA

---

Ou seja, cada métrica deve ser “pareada” ou balanceada com outra, para evitar incentivos perversos. As empresas que utilizam OKR (Objectives and Key Results) sabem que nessa metodologia cada objetivo tem um conjunto de 2 a 5 Key Results (métricas). Por que não podemos ter somente uma métrica por objetivo?

Em OKR um objetivo tem vários Key Results para balanceá-los. Ter vários Key Results nos permite evitar os incentivos perversos, por meio de um OKR que é saudável e sustentável. Se você ainda não conseguiu visualizar isso na prática, vamos a um exemplo:

Imagine que seu objetivo seja encantar os clientes da sua empresa. Como **Key Results**, você poderia ter:

- Aumentar a média semanal de visitas no site para 3,3 por usuário ativo;
- Aumentar o tráfego orgânico (não pago) para 80%;
- Atingir um Net Promoter Score de 52%;
- Reduzir o churn de receita para 1%;
- Aumentar o engajamento (usuários que preenchem o perfil todo) para 75%.

**Agora, vamos ao passo 2: avaliar como esses Key Results se balanceiam.**

Sozinho, o **primeiro Key Result** - aumentar visitas - poderia ser atingido gastando muito dinheiro em marketing, mas isso é balanceado pelo segundo Key Result - aumentar tráfego orgânico. Aumentar as visitas poderia reduzir o engajamento, fazendo com que os clientes ficassem



## 4 | META NÃO DEVE SER ESCRITA EM PEDRA

---

poucos segundos no site, mas o **último Key Result** evita isso. Por último, aumentar o NPS e reduzir o churn assegura que estamos focando em clientes felizes e leais.

Você pode balancear os Key Results dentro do mesmo OKR ou entre diferentes OKRs. Dois OKRs distintos, cada um com um objetivo e um conjunto de Key Results, podem se balancear. Mesmo as empresas que não utilizam OKR podem usar um balanceamento para terem metas saudáveis.

Como regra geral, você deveria equilibrar métricas de eficiência - entregar no prazo - com métricas de qualidade - menos bugs no produto. Uma meta de vendas poderia ser balanceada ao incluir margem, satisfação do cliente e redução de inadimplência. E por aí vai. Como dito no começo do texto, metas são importantes, mas os empreendedores devem sempre dar uma atenção redobrada na hora de estabelecer os critérios. Lembre-se sempre: balancear, em muitos casos, é a solução.

# **SOBRE A ENDEAVOR**

A Endeavor é uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no mundo. Atua na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento de conhecimento prático e de exemplos de empreendedores de alto impacto para fortalecer a cultura empreendedora do país. No Brasil desde 2000, já ajudou a gerar mais de R\$ 2 bilhões em receitas anualmente e mais de 20.000 de empregos diretos através de programas de apoio a empreendedores; e a capacitar mais de quatro milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e a distância.

**Mais informações e conteúdos para empreendedores em**  
**<http://endeavor.org.br/>**



## SOBRE O SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e orientação técnica para pequenos negócios de todos os setores.

**Para saber mais navegue pelo portal ou ligue gratuitamente para a Central de Relacionamento Sebrae: 0800 570 0800.**

endeavor  
BRASIL

SEBRAE