



FERRAMENTA: DEFINIÇÃO DE METAS PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA empresas de pequeno porte.

SERVE PARA orientar o empreendedor a definir metas para o próximo ano em seu negócio.

É ÚTIL PORQUE traduz em linguagem simples a complexidade das ferramentas consagradas de gestão estratégica.

SOBRE A FERRAMENTA: Toda empresa precisa ter metas para continuar crescendo. Os empresários, em especial os de pequeno porte no Brasil, ainda têm muita falta de vontade (ou de disciplina) para assumir este compromisso. E a parcela de empreendedores que quer definir metas esbarra em ferramentas complexas demais, que exigem recursos que a empresa não tem e uma disciplina quase militar dos colaboradores. A ferramenta Definição de Metas para PMEs é uma solução simplificada das ferramentas consagradas e pode ser adotada pelas empresas de menor porte de forma transitória. Isso significa que o crescimento da empresa pode implicar na necessidade de adotar ferramentas mais completas, como o Balanced Scorecard ou o Gerenciamento pelas Diretrizes (Honshin Kanri).

Como usar: Para aplicar a ferramenta é preciso que o empreendedor entenda que objetivo, indicador e metas são conceitos complementares, mas muito diferentes. Eles não podem ser usados como sinônimos. E isso não é um preciosismo léxico! Analise a tabela a seguir.

Objetivo	Definição	Exemplos
Objetivo	É (ou são) o(s) grande(s) anseio(s) do empreendedor para a sua empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar vendas; Reduzir custos; Ganhar participação de mercado.
Indicador	É a métrica sobre como o objetivo vai ser mensurado. É preciso ter uma métrica definida, que possa ser calculada de forma clara por todos os envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> Vendas brutas? Vendas líquidas de um determinado produto?; Custo das mercadorias vendidas? Custos diretos? Todos os custos¹?; Participação em faturamento, em unidades vendidas?.
Meta	É o valor a ser atingido pelo indicador ao final de um período.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de 10% no próximo ano fiscal; Redução de 15% sobre o mesmo mês do ano anterior; Aumento de 7% no final do ano para assumir a liderança de mercado.

É importante que o empreendedor defina poucas metas para que todos na organização sigam na mesma direção. Duas, três ou talvez quatro grandes metas podem orientar o crescimento da empresa.

Além disso, cada meta precisa passar pelo teste SMART (dos termos em inglês: Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound). É preciso dar um sim convicto para cada etapa do SMART!

SMART	Explicação	Exemplo	
Específica? (Specific)	Metas devem ser específicas, claras, objetivas e sem espaço para questionamentos no futuro a respeito de seu foco.	Aumento de lojas próprias.	Sairemos de 2 lojas próprias em 2012 para 10 lojas próprias até 2015.
Mensurável? (Measurable)	Se não for mensurável, não será possível definir se a meta está sendo cumprida ou não.	10 lojas próprias.	
Alcançável pelas pessoas? (Achievable)	O responsável por atingir a meta deve perceber que é possível atingi-la dentro do ano fiscal.	De 2 para 10 lojas (em 3 anos).	
Relevante para organização? (Relevant)	Metas devem ser relevantes para o negócio. Em geral, devem estar atreladas ao aumento de entradas e reduções de saídas de caixa.	Sinônimo de expansão da empresa.	
Tempo definido (Time-bound)	É o prazo máximo em que meta deve ser atingida.	Em três anos.	

Depois que cada meta for bem definida e totalmente validada pelo teste SMART, é preciso transformá-la em iniciativas, que serão os meios usados para alcançá-la. Para que isso ocorra, deve-se definir um plano de ação (5W/2H) no qual cada iniciativa (what) deve ter explicação de sua contribuição para que a meta seja atingida (why). Além disso, é preciso definir um responsável (who), o prazo (when), e determinar como a iniciativa será feita para que a meta seja alcançada (how). Também é necessário descrever onde (where) a iniciativa será realizada e, eventualmente, quanto será investido (how much) em sua execução.

Exemplo: Plano de ação para a meta "Aumento de 2 para 10 lojas próprias"

Iniciativa (what)	Motivo (why)	Responsável (who)	Prazo (when)	Como (how)	Onde (where)	Quanto (how much)
Iniciativa A1						
Iniciativa A2						
Iniciativa A3						
Iniciativa Na						

Para cada iniciativa deve haver um motivo que justifique sua execução, que, por sua vez, deve contribuir direta ou indiretamente para que a meta seja atingida. O responsável deve ser sempre uma pessoa (que possa ser cobrada depois). É preciso estabelecer um prazo final, mas é importante analisar periodicamente durante o ano (bimestral ou trimestralmente) para acompanhar se as iniciativas estão contribuindo (e de que forma) para alcançar as metas. A explicação de como a iniciativa será realizada e, eventualmente, quanto custará, é imprescindível para que todos saibam o que deve ser feito e como cada iniciativa se integra a outras da mesma meta e a outras relacionadas.

Este trabalho de definir objetivo, indicador e meta, avaliar se a meta é SMART e desdobrar cada uma delas em 5W e 2H deve ser encarado pelo empreendedor e pela empresa como um processo de aprendizado e melhoria contínua.

1- NESTE CASO, O TERMO "REDUZIR CUSTOS" ESTARIA ASSOCIADO À REDUÇÃO DAS SAÍDAS DE CAIXA DA EMPRESA, INCLUINDO CUSTOS, DESPESAS, GASTOS E ATÉ IMPOSTOS.



FERRAMENTA: DEFINIÇÃO DE METAS PARA PMES

1a. Etapa: Definição do objetivo, indicador e meta²

Suas anotações	
Objetivo	
Indicador	Fonte da informação:
Meta	

2a. Etapa: Sua meta é SMART?

<input type="checkbox"/> É específica, clara, objetiva?	<input type="checkbox"/> Pode ser mensurada?
<input type="checkbox"/> É uma meta alcançável?	<input type="checkbox"/> É realmente relevante para organização?
<input type="checkbox"/> Há um tempo definido para que a meta seja atingida?	

3a. Etapa: Defina os 5Ws e 2Hs para sua meta³

Iniciativa nº ____ :

Plano de ação	
Qual é o motivo da execução desta iniciativa? (contribuição para a meta) <i>(why)</i>	
Resumo da iniciativa (como a iniciativa será executada) <i>(how)</i>	
Responsável pela liderança/execução da iniciativa <i>(who)</i>	
Prazo (início e término da iniciativa) <i>(when)</i>	De: __/__/__ a __/__/__
Localização (onde a iniciativa será realizada) <i>(where)</i>	
Necessidade de investimento <i>(how much)</i>	

Iniciativa nº ____ :

Plano de ação	
Qual é o motivo da execução desta iniciativa? (contribuição para a meta) <i>(why)</i>	
Resumo da iniciativa (como a iniciativa será executada) <i>(how)</i>	
Responsável pela liderança/execução da iniciativa <i>(who)</i>	
Prazo (Início e término da iniciativa) <i>(when)</i>	De: __/__/__ a __/__/__
Localização (onde a iniciativa será realizada) <i>(where)</i>	
Necessidade de investimento <i>(how much)</i>	

Iniciativa nº ____ :

Plano de ação	
Qual é o motivo da execução desta iniciativa? (contribuição para a meta) <i>(why)</i>	
Resumo da iniciativa (como a iniciativa será executada) <i>(how)</i>	
Responsável pela liderança/execução da iniciativa <i>(who)</i>	
Prazo (Início e término da iniciativa) <i>(when)</i>	De: __/__/__ a __/__/__
Localização (onde a iniciativa será realizada) <i>(where)</i>	
Necessidade de investimento <i>(how much)</i>	

2 - USE UMA FOLHA DESTA PARA CADA META DA EMPRESA.

3 - SE NECESSÁRIO, IMPRIMA MAIS FOLHAS PARA INCLUIR TODAS AS INICIATIVAS QUE SERÃO EXECUTADAS PARA CADA META.



FERRAMENTA: DEFINIÇÃO DE METAS PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

• **A definição, o planejamento e a execução das metas exigem disciplina!** Apesar de a ferramenta ser conceitualmente simples, é possível que a empresa consiga ter total domínio dela no primeiro ano. Mas todos os problemas com a aplicação da ferramenta devem ser anotados e documentados para que sejam sanados na definição das metas para o próximo ano⁴. Faz parte do processo de aprendizado e disciplina de todos na organização.

• **Tenha como objetivo o que realmente importa para você como empreendedor.** Só determine como objetivo aquilo que realmente importa para você como empreendedor, mas tenha a sabedoria de separar meio e fim, causa e consequência. Se você determinar que o objetivo é “aumentar as vendas”, todos na empresa se voltarão para isso. É possível que haja um descuido com as saídas de caixa, e, no final do ano, mesmo tendo registrado um aumento nas receitas, os lucros poderão ter caído. Por outro lado, se você estipular o “aumento do lucro” como objetivo, toda a empresa pode se voltar para o corte de custos. Isso pode até aumentar o lucro no ano, mas pode prejudicar o negócio no médio e longo prazo, pois a empresa pode parar de investir em “despesas” que responderão por aumento de vendas e/ou eficiência no futuro. Sendo assim, sempre avalie as implicações positivas e negativas de um objetivo e se o que você determinou é uma causa ou uma consequência, um meio ou o fim para que o objetivo seja atingido.

• **Uma meta não é um desejo ou um sonho.** O segredo para que uma empresa atinja suas metas começa já na definição. A determinação do valor de uma meta não é um achismo do empreendedor, não é fruto de sua intuição, mas o resultado de uma pesquisa que deve ser feita em seus registros contábeis (no caso de metas financeiras), relatórios operacionais e gerenciais.

• **SMART e SIMPLES!** Ao escrever a meta, lembre-se de que a frase precisa passar pelo teste SMART, mas também deve ser elaborada de forma muito simples, para que todos entendam. Muitas empresas podem cair na tentação de incluir termos “sofisticados” como “agregar valor”, “buscar sinergias” ou “otimizar o portfólio”. Aqui, a regra do 7, criada pela empresa de logística ALL, pode funcionar. A frase precisa ser simples e clara de forma que até uma criança de sete anos possa entender. Talvez ela não saiba precisar os termos percentuais, mas deveria compreender o resto.

• **Aprenda a desdobrar a meta em iniciativas pessoais.** Em empresas de maior porte, poderia haver um desdobramento intermediário em departamentos ou áreas, mas em empresas de menor porte, talvez seja preciso desdobrar diretamente por pessoas dado o número limitado de colaboradores. Se a meta é aumentar a venda bruta anual⁵ de uma loja de roupas infantis no próximo ano em 20%, é preciso detalhar quais serão as iniciativas para que isso ocorra. Esta meta pode estar associada a outras, de aumento do número de lojas, número de clientes por loja, ticket médio de compra, preço dos produtos, por exemplo. Se a meta é a redução de 15% do total de despesas da empresa, é preciso definir iniciativas como a redução das despesas de marketing em 22%, diminuição das despesas de energia elétrica em 2,0% etc.

• **Discuta a meta e seus desdobramentos com as pessoas que ficarão responsáveis por atingi-la.** Inspire-se na preleção feita pelos técnicos de futebol um pouco antes de cada jogo. Eles reúnem os times e explicam o que esperam de cada um e como o time atuará naquele jogo. Cada um sai da preleção sabendo o que deverá executar para que a meta seja atingida. Da mesma forma, assim que a meta e seus desdobramentos forem definidos, sente-se com a(s) pessoa(s) e discuta o que espera dela(s) com relação às iniciativas e à meta que tais iniciativas deverão atingir.

• **Gerenciar o alcance da meta é ainda mais importante que sua definição e seu desdobramento.** Esta ferramenta é uma forma de treinar as capacidades de planejamento e gerência dos empreendedores. Depois de fixar as metas e definir os 5W/2H, é preciso criar um mecanismo para que seus colaboradores incluam seus resultados mensais num sistema. Assim você pode avaliar se os números apontam que a meta será atingida naquele ano. Você pode reservar um período (manhã do 1º dia útil, por exemplo) para que todos incluam os resultados intermediários de suas iniciativas em um sistema (pode ser uma planilha no Google Docs), que consolidará os resultados.

1- CASO SE INTERESSE MAIS POR ESSE PROCESSO DE DISCIPLINA, PESQUISE SOBRE O CONCEITO PDCA (DO INGLÊS PLAN, DO, CHECK, ACTION).

2- AUMENTO REAL DE 20%, CONSIDERANDO CORREÇÃO PELO IPCA.

MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

•AKAO, YOJI. **DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES PARA O SUCESSO DO TQM**. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 1988 ([HTTP://MIGRE.ME/CNTQN](http://migre.me/cntqn))

•FALCONI, VICENTE. **GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES (HOSHIN KANRI)**. BELO HORIZONTE: INDG, 1996. ([HTTP://MIGRE.ME/CNTRV](http://migre.me/cntrv))

•KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID. **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1997 ([HTTP://MIGRE.ME/CNTTS](http://migre.me/cntts))