

DIVULGAÇÃO/FALCONI



POR VIVIANE MARTINS*



PLANEJAMENTO 2018: COMO ESTABELEECER METAS?

Final do ano é sempre uma corrida contra o tempo, hora de terminar o que não se conseguiu até então e definir as metas para o ano seguinte. Indispensável citar a relevância de boas metas para qualquer empresa, já que estas traduzem a direção norteada pelo plano

estratégico em um balanceamento entre funções, alavancas de resultados e seu ritmo de execução. O cenário econômico é um *input* crítico para definição das metas, especialmente em mercados de *commodities*, como o de papel e celulose.

*DIRETORA EXECUTIVA DA FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO. ATUA COMO CONSULTORA HÁ MAIS DE 17 ANOS EM DIVERSOS SEGMENTOS, COMO ALIMENTOS E BEBIDAS, SIDERURGIA, MINERAÇÃO, ENTRE OUTROS. SUA EXPERIÊNCIA CONTEMPLA PROJETOS EM OITO PAÍSES. É DOUTORA EM ADMINISTRAÇÃO PELA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC-MG) E MESTRE EM FINANÇAS PELA FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO; PARTICIPOU DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA WHARTON – UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, NOS EUA. É ENGENHEIRA MECÂNICA PELO CEFET MINAS GERAIS E ESPECIALISTA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS PELA FUNDAÇÃO DOM CABRAL, ANTES TRABALHOU NA ENGENHARIA DE PRODUTO – CONTROLE DE PROJETOS –, DA FIAT AUTOMÓVEIS.
E-mail: contato@falconi.com

O ano de 2017 deve ser encerrado com preços em alta na celulose, com o mercado global aquecido e sem estoque, puxado pela China, cujos portos atingiram neste segundo semestre níveis históricos muito baixos de estoque. Embora não haja consenso entre analistas de mercado sobre a continuidade da alta de preços para celulose, podemos esperar que os preços continuem altos em 2018, depois do ajuste de oferta que grandes fabricantes fizeram mundialmente. No mercado brasileiro, mesmo para um ano em que devemos ter alguma volatilidade causada pelas incertezas do processo eleitoral, vimos empresas confirmando investimentos diante da perspectiva mundial de baixo estoque de celulose, do câmbio elevado e da expectativa de crescimento do PIB brasileiro (boletim Focus nov./2017). É nesse cenário que as metas 2018 devem refletir.

Além da perspectiva econômica, cada empresa deve analisar seu ambiente interno ao definir suas metas, considerando projetos estratégicos em curso, investimentos previstos em tecnologia (capazes de sensibilizar fortemente a produtividade), capacidade instalada e recursos humanos. Esse conjunto permite à alta administração propor desafios para o ano seguinte em termos de rentabilidade, capacidade de investimento e geração de caixa da empresa.

Dados esses desafios, cada gerente assume metas de melhoria relacionadas a volume, custos e utilização da capacidade instalada, e deve desdobrá-las com seu time. Um desdobramento de metas bem feito é o que garante a perfeita conexão entre os objetivos estratégicos e a operação do dia a dia da empresa, que concentra grande parte do time.

Há alguns fatores críticos para a qualidade de um desdobramento de metas. Primeiro, metas devem ser baseadas em lacunas, ou seja, o potencial de melhoria em cada problema específico, fruto da comparação do desempenho atual com referências de boas práticas, sejam elas internas (todo desperdício ou perda é, por natureza, uma lacuna) ou externas. Capturar parte das lacunas permite que os desafios das metas sejam proporcionais às oportunidades, fugindo de metas lineares que geram certa injustiça entre o time. Segundo, a cada meta de melhoria deve corresponder um plano de ação, onde o conhecimento do time e, se necessário, conhecimento de outros times da empresa ou mesmo externo, é aportado para que novos patamares de desempenho possam ser alcançados. E, por fim, não existe plano perfeito! Nenhum plano traz resultados sem ser executado com disciplina e sem ter sua eficácia verificada sistematicamente, com contramedidas baseadas em novas rodadas de análise, definidas sempre que necessário para corrigir os rumos para o alcance da meta.

O que devo fazer como gerente?

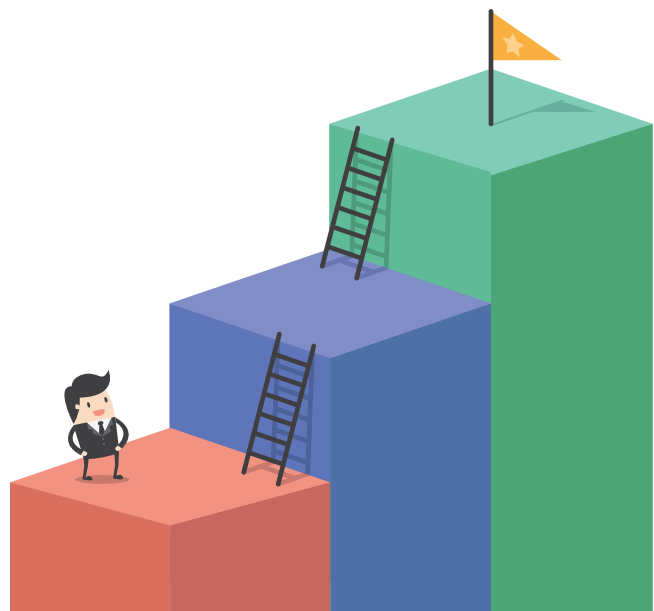
A participação de gerentes nesse processo é fundamental. O primeiro passo é compreender como os resultados econômicos pelos quais o gerente responde podem ser decompostos em alavancas de resultados operacionais, bem específicos, traduzindo também como o trabalho se distribui pela estrutura do seu time, observando que cada pessoa responda por resultados que reflitam a parte do processo pelo qual ela é de fato responsável.

O desempenho atual deve então ser analisado com seu time e as lacunas calculadas, priorizando aqueles problemas específicos conforme seu impacto no resultado geral da empresa. Pilares que são indispensáveis e suportam o dia a dia da empresa devem também ser desdobrados, como segurança, pessoas e meio ambiente. Uma vez priorizadas as lacunas, metas de melhoria são propostas com o time, de maneira a capturar parte relevante das lacunas em um primeiro ano de execução: metas bem calibradas são desafiadoras, mas alcançáveis!

O gerente deve então verificar se o desdobramento feito com o time é suficiente para suportar os desafios gerais assumidos e, caso negativo, promover uma negociação entre a equipe, ajustando a captura de algumas lacunas ou mesmo repriorizando alguns problemas. Feito isso, as metas estão definidas e podem ser validadas com a direção.

Metas bem desdobradas envolvem todos os níveis organizacionais e farão com que os resultados almejados para 2018 aconteçam, além de tornarem mais claras e efetivas as contribuições individuais para o objetivo coletivo.

Como diz o Professor Vicente Falconi, um gerente é um líder, alguém que "bate metas com seu time e fazendo certo", respeitando os valores. ■



O conteúdo da coluna Liderança é produzido pela FALCONI Consultores de Resultado, uma das maiores consultorias de gestão do país. Envie suas perguntas, dúvidas ou sugestões para falconi@maquinacohnwolfe.com

