



POR FLÁVIA MAIA *

DESDOBRAMENTO DE METAS COM GERAÇÃO DE VALOR: ASSOCIAÇÃO ENTRE AS METAS FINANCEIRAS E AS TÉCNICAS

Um bom processo de desdobramento de metas, que agregue valor para a companhia, é aquele que consegue traduzir as necessidades de melhoria de resultados no nível da organização (metas do presidente) em metas para todos os níveis, desdobrando assim as responsabilidades de cada uma das partes para que se alcance o todo.

Para tanto, a associação entre metas financeiras e técnicas é fundamental. Não se consegue atribuir as responsabilidades de cada uma das áreas da organização sem que se faça um mapeamento claro da relação de causa e efeito que existe entre as metas financeiras e as metas técnicas e operacionais.

Alguns passos são importantes para que se faça tal desdobramento. O primeiro é entender qual é a cadeia de valor da companhia, ou seja, quais são os processos finalísticos (aqueles ligados diretamente ao *core business* da empresa) e os processos de suporte.

Assim, compreendendo os indicadores de resultado que avaliam a eficiência da empresa como um todo. (Figura 1)

A partir daí, deve se mapear quais são os indicadores que refletem os resultados de cada um desses processos (finalísticos e de suporte), definindo o que é importante medir e gerenciar, ao longo da cadeia, para que o resultado final seja alcançado. (Figura 2)

Uma vez que se tenha tal mapeamento, a recomendação é construir uma árvore de indicadores, demonstrando a relação causa e efeito entre eles. Dessa forma, fica claro como cada meta técnica e operacional impactam as metas financeiras. (Figura 3)

Com a árvore de indicadores fica fácil identificar como cada alavanca operacional está contribuindo para o resultado financeiro. Atribuindo as responsabilidades dessas alavancas para as áreas que produzem esses resultados, é possível desdobrar metas pelas quais os responsáveis pelos fins tenham autoridade sobre os meios.

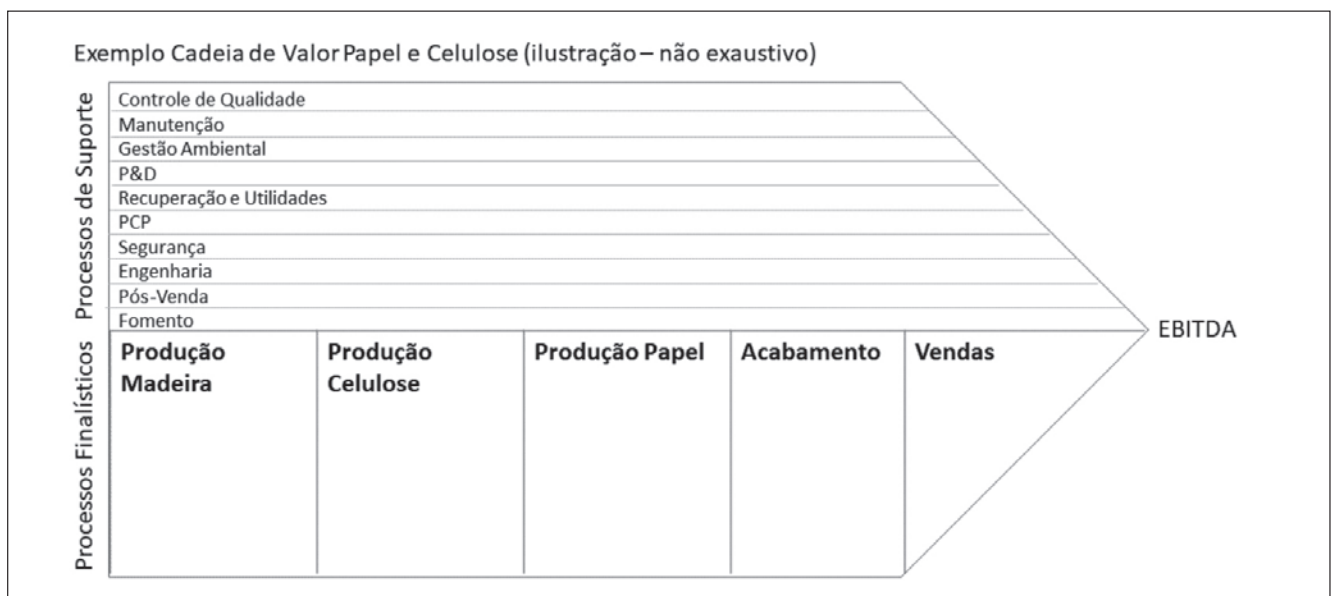


Figura 1

* Consultora da FALCONI Consultores de Resultado há 12 anos, na qual já atuou em projetos no setor público, privado e terceiro setor no Brasil, Estados Unidos e China. É formada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

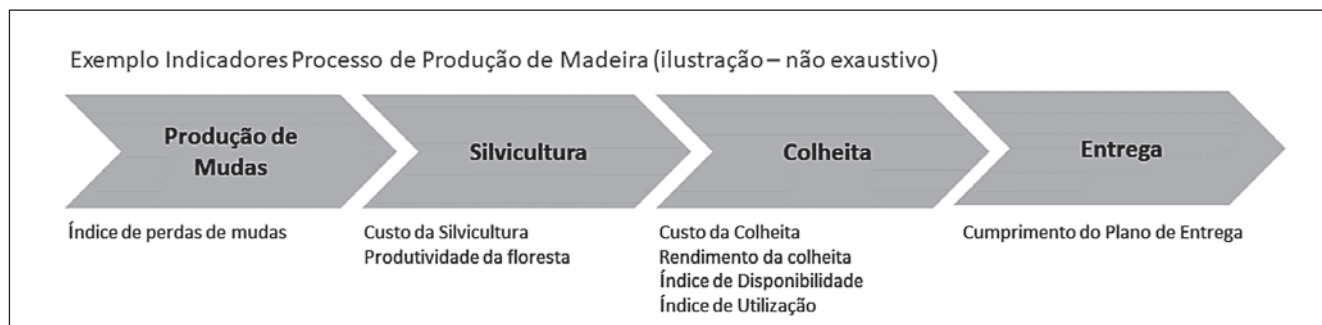


Figura 2

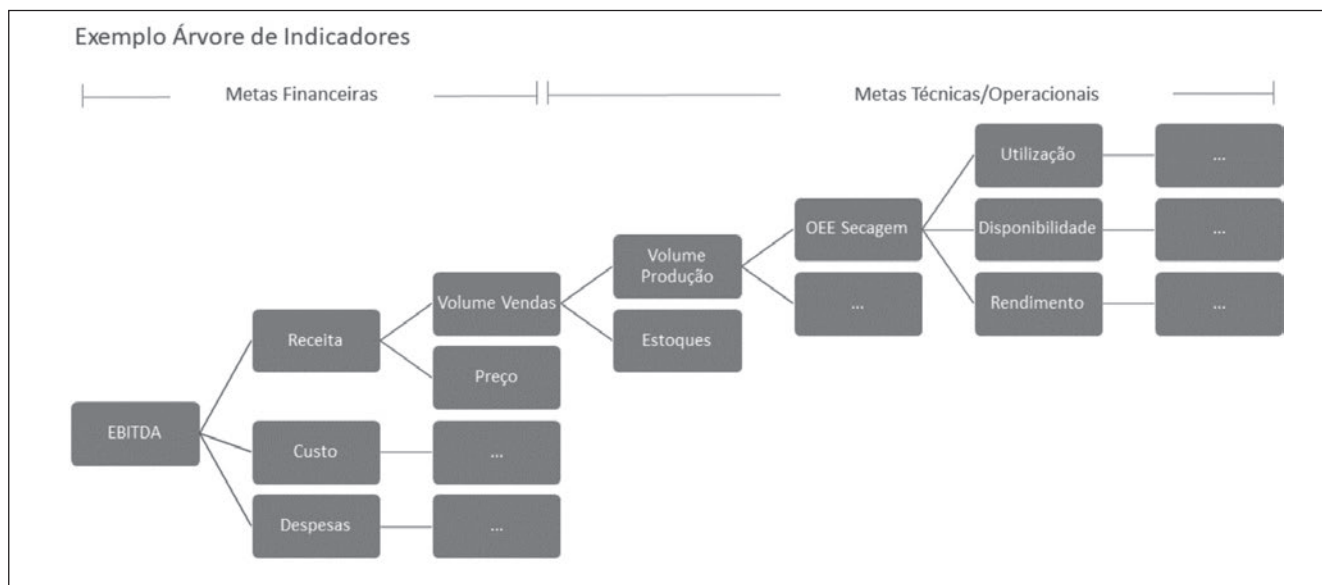


Figura 3

Benefícios

O desdobramento de metas construído dessa forma permite uma atuação muito mais assertiva e cria bases sólidas para a prática da meritocracia. Quando as organizações já estão maduras na prática desse gerenciamento, essa construção lógica traz ainda mais benefícios, pois é possível mapear quais são as lacunas em cada uma das alavancas técnicas e operacionais a partir de *benchmarks* internos e/ou externos. Consolidando essas lacunas *bottomup*, pode-se chegar a oportunidades nas metas financeiras maiores do que as que seriam mapeadas avaliando apenas estas.

O que devo fazer como gerente?

Em síntese, os seguintes passos podem ser adotados:

1. Entenda a cadeia de valor da organização;
2. Entenda quais são os indicadores da cadeia e quais refletem o desempenho de cada processo;

3. Construa a relação causa e efeito (árvore de indicadores);
4. Calcule as lacunas nas metas técnicas/operacionais da área que você é responsável e garanta que as metas propostas nesses indicadores estão consistentes (respaldadas por lacunas) e que são suficientes para o alcance das metas financeiras da empresa;
5. Analise as causas de variação entre a performance atual e os *benchmarks* identificados – podem ser internos ou externos;
6. Elabore planos de ação para capturar as melhores práticas; e
7. Acompanhe os resultados e a execução dos planos.

Dessa maneira, fica muito mais fácil bater suas metas e garantir uma visão sistêmica, percebendo o efeito que esses resultados técnicos e operacionais tiveram nas métricas financeiras da companhia. ■

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

