

Nori Lucio

•

CONSTRUINDO UM MAPA ESTRATÉGICO

Plano em 5 Etapas

O Mapa Estratégico conecta suas melhores estratégias e cria um ritmo de execução infalível rumo a sua Visão de futuro

brandme

WWW.BRANDME.COM.BR

introdução

Antes de construir um Mapa Estratégico, você precisará compreender:

- A importância da VISÃO DE FUTURO DA EMPRESA que aponta para onde seu negócio está indo e como chegar. •
- O que significa CONQUISTAR SINGULARIDADE no posicionamento da empresa.
- Como construir um novo CAPITAL INTELECTUAL formado por novas competências que serão exigidas para percorrer o novo caminho.
- Os fundamentos do MAPA ESTRATÉGICO que representa suas escolhas estratégicas e como serão conectadas.
- VALUATION - o mapa estratégico deverá obrigatoriamente ter impacto sobre a margem (% ebitda. O planejamento estratégico pressupõe construir valor para sua organização

Principais tópicos:

#1 - CONSTRUIR VALOR PARA ORGANIZAÇÃO

- Construa um empreendimento perene.

#2 - INOVAÇÃO - Entenda como conquistar uma reputação impecável para sua Marca

#3 - EXPERIÊNCIA DO CLIENTE - Como dominar todos os pontos de contato que impactam na experiência e satisfação do cliente

#4 - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - Como masterizar a produtividade individual e em grupo para alcançar excelência operacional

#5 - CONSTRUIR UMA ORGANIZAÇÃO TALENTOSA - Como atrair, reter e remunerar por meritocracia seus líderes e key players.

1

A visão de futuro da empresa significa para onde seu negócio está indo

Representa sua única estratégia e, cada frase, cada palavra, deverá ser representada no Mapa Estratégico por seu respectivo Projeto Estratégico.

Um erro comum, amador, é a empresa achar que tem várias estratégias. Está errado! - A empresa só tem uma única estratégia que é a expressada na Visão de Futuro da empresa.

A visão de futuro quando elaborada de forma compreensível, aponta para onde o negócio está indo e, provoca o empreendedor, CEO, seus diretores e líderes a se transformarem já que essa é a única meta a ser alcançada. O sucesso deverá inclusive

condicionar o seu bônus e também a sua empregabilidade.

O caminho que trouxe a empresa até esse ponto da história NÃO SERÁ o mesmo que a levará para o futuro. Qualquer variação dessa frase significa preguiça e comodismo e a "conta" a ser paga será bem cara.

Primeiro, você terá apenas funcionários "assistentes" que fazem apenas o que você manda, mesmo porque eles já não têm mais "saco" para discutir e, portanto, vêm ao trabalho porque precisam do salário.

Segundo, na grande maioria das vezes, sua empresa vive por décadas das vendas de apenas um (1) produto que já está obsoleto e só consegue ser vendido pelo menor preço, e vendido apenas para um (1) segmento de mercado. É um cenário típico da empresa que parou no tempo por falta de paixão e visão.

Reenergize imediatamente a empresa através de um planejamento estratégico que revigora os seus líderes pela renovação das perspectivas de futuro. Revigora porque oferece um propósito e, porque muda completamente o clima organizacional fazendo a empresa voltar a pulsar.

Como só existe uma única estratégia, aquela expressada pela Visão de Futuro, o mapa estratégico determinará o caminho que será percorrido através da construção de cada projeto estratégico que trará para empresa novos conhecimentos e novas competências.

Na prática isso significa contratar: novos profissionais; comprar empresas que complementam seus produtos e serviços; investir em expansão de operação ou de penetração em novos mercados e novas regiões, aplicar tecnologia para tornar o negócio mais produtivo e revitalizar a marca. Os efeitos e resultados são excepcionais e a empresa volta a celebrar até as pequenas conquistas.

O conjunto de Projetos Estratégicos conectados e organizados no Mapa Estratégico cria um ritmo de execução exigindo de seus respectivos líderes sinergia, foco e disciplina.

O Mapa Estratégico demonstra em apenas uma página como a sua empresa alcançará a sua Visão de Futuro e, portanto, sem mapa estratégico, sua empresa não tem como chegar a lugar nenhum. Será simplesmente impossível !

Por exemplo, se sua Visão de Futuro expressa que:

- **Se tornar uma referência** terá que ter um projeto estratégico bem definido com metas e métricas que ajudem a empresa a progredir até que uma pesquisa com clientes, por exemplo, demonstre que a empresa conseguiu ser reconhecida como uma referência em seu segmento. É o seu cliente quem julga.
- **Conquistar liderança...** terá que ter um outro projeto estratégico para ganhar “market share” até

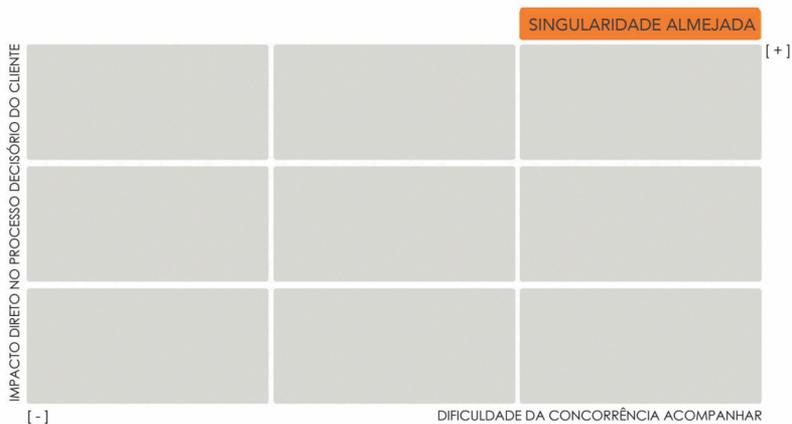
que consiga se tornar o líder. É o seu cliente quem julga.

- **Ser reconhecido por...** terá que ter um outro projeto estratégico que construa sua Marca com respectivos atributos que serão reconhecidos e lembrados por seus clientes na hora da decisão de compra. É o seu cliente quem julga.

2

Singularidade é a única meta a ser perseguida

Portanto certifique-se: sua Marca tem impacto na decisão de compra de seu cliente? Seu concorrente está distante?



Conquistar a tão sonhada singularidade - que acontece quando a sua empresa não precisa mais oferecer o menor (o último) preço para efetuar uma venda é uma jornada que acompanha a empresa durante toda sua vida. Chegar lá é uma exclusividade do empreendedor que tem visão e paixão pela empresa, através de um time de líderes com proficiência e disciplina de execução.

O sucesso para alcançar a singularidade está diretamente relacionada a um cronograma - roadmap - de novos produtos e serviços. Uma vez lançados corretamente - com treinamento de seus vendedores e, dos vendedores junto aos seus canais de vendas - conquistarão seu espaço no mercado. Seu cliente perceberá a inovação, se surpreenderá e ficará ainda mais satisfeito com a sua Marca.

Empresa sem - roadmap - de novos produtos e serviços não tem nenhum diferencial competitivo e invariavelmente morrem pela deterioração das margens de produtos e serviços - que só vendem se ofertados pelo menor preço.

Uma "arapuca" comum que toda empresa preguiçosa "cai" é construir um - roadmap - de produtos e serviços sem elaborar um - business plan. Sem o BP, a empresa acaba criando produtos com [alta atratividade de mercado] e, também, como consequência [alta concorrência].

Nesse caso, a preguiça somada a incompetência técnica, mantém a empresa no mesmo lugar, ou seja, onde a decisão de compra dá-se pelo menor preço. Inovação, significa vender onde o cliente ainda não está pensando, ou seja, onde o problema ainda não se materializou. Inovação significa surpreender o seu cliente pela antecipação.



Todo - roadmap - de novos produtos e serviços deverá obrigatoriamente ser validado por um Business Plan antes de entrar no processo de desenvolvimento. Só o BP mitiga riscos conforme os estágios de desenvolvimento - Stages & Gates - vão sendo cumpridos.

Empresas que levam a sério Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), contratam para seu laboratório os melhores profissionais que o dinheiro pode pagar. Pagam até royalties para os produtos que atingirem seus objetivos de vendas e aceitação de mercado.

Qualquer derivação dessa premissa significa que alguém está conduzindo sua empresa como “hobby de fundo de quintal” e, portanto, como não é sério, nem vale a pena sonhar com algo ambicioso além de mais um produto ordinário e barato e que o cliente NÃO pediu.

Conquistar a Singularidade via - roadmap - de novos produtos e serviços é simplesmente infalível, por dois motivos:

1. **Você orientou a sua empresa para o cliente** portanto, todos os produtos e serviços em desenvolvimento foram concebidos em conjunto com seus clientes observando e atendendo seus medos, frustrações e sonhos. Qualquer outro desenvolvimento de produto que não tenha a perspectiva do cliente como critério é "hobby" então, faça isso no seu quintal de casa (daí se origina o nome de empresa fundo de quintal).
2. **Certifique-se de que não está desenvolvendo produtos e serviços só porque a concorrência já os tem.** Sua meta é estar sempre um passo à frente da concorrência e não "correndo atrás do rabo". Estude continuamente e sistematicamente o seu cliente e o seu segmento. Atenda feiras nacionais, internacionais e congressos. Conheça novos fornecedores e concorrentes.

3

Capital Intelectual - sua empresa vale - valuation - apenas o seu capital intelectual

Se você não tem capital intelectual, ou seja, é apenas indústria e comércio, só está vivo ainda pois dá desconto para efetivar venda.

Trabalhar todos os dias por 20, 30 anos fazendo as mesmas coisas é como se voasse em círculos, ou seja, não sai do lugar e só enxerga o mesmo cenário por décadas. É como se você tivesse 1 ano de experiência profissional apenas e outros 19, 29 fazendo a mesma coisa.

É um erro associar seu capital intelectual apenas considerando os anos de trabalho de um determinado grupo de profissionais.

A maioria dos empreendedores julga que o valor da sua empresa está na sua fábrica (indústria), no seu estoque (distribuidor), nos seus clientes (prestador de serviços), ou nas pessoas (terceirização). Infelizmente isso tudo é perecível. Sem a construção do capital intelectual, o valor de venda da sua empresa é como se fosse "por Kg".

O valor - valuation - real da sua empresa está no cuidado, na documentação e no armazenamento do acervo de inovações e melhorias contínuas que trouxeram sua empresa com rentabilidade até esse momento da história.

Foi esse acervo que fez sua empresa melhor que seus concorrentes ao longo dos anos. Esse acervo chama-se Capital Intelectual.

[Capital Intelectual] é uma somatória do seu **[Capital Humano]** formado pelos profissionais com "skill" compatível com seus desafios organizados **[Capital Organizacional]** por um planejamento estratégico

compreensível elaborado para atingir a Visão de futuro da Empresa.

Existe um único indicador inquestionável que mede esse sucesso. O incremento, ano a ano, da "margem ebitda" que, além do resultado, julga principalmente a sua competência como CEO, diretor executivo ou empreendedor.

Se esse acervo (o Capital Intelectual) não foi construído, repare com atenção ... "sua empresa parece um cartório" - formulários em papel, carimbos e assinaturas, armários de ferro com pastas, sala com caixas e caixas de documentos.

Se essa é sua empresa, ela só vale o ebitda do último trimestre mais umas moedas que pagarão pelo "Kg" de "qualquer coisa" que você possua como ativos.

Caso aconteça uma oportunidade de venda, nem pense em "múltiplos" de ebitda porque você não fez sua lição de casa.

Esse é o preço a ser pago por ter optado pelo amadorismo ("a síndrome de sabichão") versus o profissionalismo de uma equipe de líderes bem formados, essencialmente técnica, motivada e bem remunerada.

4

O Mapa Estratégico

Representam suas escolhas e principalmente as não escolhas para alcançar sua Visão.

Sem ele a sua empresa é um amontoado de gente batendo cabeça. Não chegará a lugar nenhum.

As cinco etapas para construir um mapa estratégico são:

#1 - CONSTRUIR VALOR PARA ORGANIZAÇÃO -

Construa um empreendimento perene

#2 - INOVAÇÃO - Entenda como conquistar uma reputação impecável para sua Marca

#3 - EXPERIÊNCIA DO CLIENTE - Como dominar todos os pontos de contato que impactam na experiência e satisfação do cliente

#4 - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - Como masterizar a produtividade individual e em grupo para alcançar excelência operacional

#5 - CONSTRUIR UMA ORGANIZAÇÃO TALENTOSA - Como atrair, reter e remunerar por meritocracia seus líderes e key players

Combinadas as metodologias representadas pelo [OKRs] Objectives and Key Results + [KPIs] Key Performance Indicators representam a melhor forma para engajar as equipes multidisciplinares de forma aspiracional, ou seja, quando os membros das equipes entendem o porquê estão trabalhando juntos nos projetos estratégicos listados e organizados no mapa estratégico.

As equipes compreendem também a importância de escolher quais indicadores deverão ser observados

para monitorar o progresso da execução e determinar as intervenções imediatas.

O objetivo é garantir que o projeto se mantenha no trilho. Essa combinação entre OKRs + KPIs é simplesmente infalível !

Como se manter infalível !

1. **Ter uma Visão de Futuro compreensível** e que toque o coração dos líderes da empresa a ponto de se transformar num propósito que os motivam a virem trabalhar todos os dias.
2. **Um conjunto de Valores** que crie uma cultura organizacional harmônica, que estimule e principalmente promova o embate construtivo criando um ambiente de respeito e de segurança.
3. **Um Mapa Estratégico simples** que engaje um time multidisciplinar que será orientado por um único “pedaço de papel”. Como cada um sabe

como contribuirá, não haverá aqueles pré julgamentos que colocam em risco a harmonia.

4. **Um Acordo de Metas e Métricas.** A regra é manter apenas indicadores que possam sofrer intervenção imediata, exclusivamente para a manutenção do ritmo de execução conforme planejado.

Jogue seu planejamento estratégico no lixo se for muito além desse conjunto de 4 tópicos descritos acima.

Certeza (absoluta) que se transformará em mais um "power point" inútil que morrerá na gaveta de alguém.

EXEMPLO: "Template" do mapa estratégico em 5 perspectivas.

AS 5 ETAPAS PARA CONSTRUIR O MAPA ESTRATÉGICO



5

[Perspectiva #1] Construir valor para a organização

Nenhuma empresa deverá ser criada exclusivamente para pagar o salário do empreendedor. Construa um empreendimento lucrativo, desejado e perene.

Foco em resultados

Quando o **Objetivo** (Objective) está relacionado ao "Foco em Resultados", a empresa deverá ter sua gestão orientada por um orçamento que foi elaborado para o ano fiscal. Na prática significa planejar e monitorar os **Resultados** (key Results) relativos a: 1) receita de vendas por categoria de produto; 2) CMV; 3) margem de contribuição; 4)

despesas fixas - "burn-in" e 5) Capacidade de gerar caixa.

É imprescindível dimensionar a exigência de capital de giro e as respectivas fontes de recursos que financiarão a operação. Não deverá ser tolerada a falta de controle sobre capital de giro. Se esse é o caso da sua empresa, comece o ano substituindo o seu gestor financeiro.

O Gestor financeiro competente é absolutamente austero na manutenção do plano orçamentário. Além de pactuar as expectativas de resultados entre os líderes e sócios, conduz mensalmente a revisão parcial do orçamento comparando o realizado para o mês versus o orçado para o ano. A revisão permite: observar pontos de atenção, listar os ofensores, executar planos de ação corretivos e intervenções, etc.

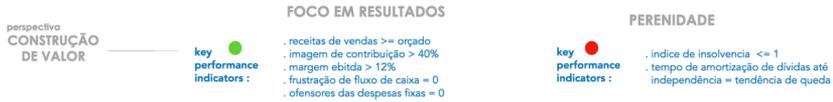
O micromonitoramento desses tópicos evitará surpresas que certamente colocarão sua empresa em risco.

Perenidade

O **Objetivo** (Objectives) relacionado à perenidade é sempre eliminar riscos de qualquer natureza. Os **Resultados** (key Results) devem estar relacionados às políticas de prevenção (governança e compliance) e, principalmente, indicadores de insolvência que representam a relação dívida versus capacidade de gerar caixa.

No exemplo o mapa estratégico mostra os objetivos, os resultado e também os indicadores (KPIs) para monitoramento. O Financeiro competente não deixa a empresa entrar em riscos fiscais, tributários, trabalhistas e regulatórios. Impõem limites ao endividamento.

Se o empreendedor ou CEO impõe ao financeiro romper os limites de risco, significa que o profissional financeiro deverá mudar de empresa para não ser reconhecido profissionalmente por permitir que a empresa tenha ido para “buraco”.



Em nenhuma hipótese um empreendimento saudável deverá ter mais dívidas que sua capacidade de pagá-las dentro de um período.

Infelizmente, é uma regra difícil de ser cumprida no Brasil porém, no mínimo, não permitir que as "bolhas de dívidas" cresçam, já é uma meta importante que deverá ser perseguida.

Sistematicamente e sempre que possível, o gestor financeiro deverá voltar a fazer a "profilaxia" e "sanear" as dívidas até que a empresa conquiste a sua independência no financiamento da sua operação.

Na prática, isso significa que você parou de usar banco e adiantamento de duplicatas para financiar o seu capital de giro. Sua empresa deve

obrigatoriamente gerar caixa ou, então, feche logo as portas e siga para outro projeto que seja economicamente viável.

A perspectiva financeira do mapa estratégico considera a margem ebitda (não o valor em \$ mas em %) como o único marcador de construção de valor da empresa.

A empresa deve crescer a margem ebitda no tempo através de novos investimentos e novas fontes de receitas provenientes das inovações e melhorias de produtividade. Para cada investimento, o cálculo de retorno sobre investimento - return on investment ROI - torna-se obrigatório para tomada de decisões. Além do ROI, por segurança e foco, cada centavo alocado para investimentos deverá estar obrigatoriamente relacionado a algum projeto estratégico listado no mapa estratégico.

O orçamento também deverá ser utilizado como base para simulações que ilustram o potencial impacto na margem ebitda para cada um dos investimento.

Todo investimento tem que ter uma "Visão de ebitda", ou seja visualizar como impactará o ebitda no futuro - caso contrário, será apenas mais uma despesa. Para calcular o ROI é só dividir o valor do investimento pelo valor do retorno no tempo e obterá uma relação.

Para cada R\$ 1 investido, quantos R\$ x obterá de retorno. Investir na empresa que você acredita é inúmeras vezes melhor que qualquer outro investimento financeiro portanto, Construir Valor para organização exige conquistar Previsibilidade em todos os aspectos já que sempre é o seu dinheiro que está em jogo.

6

[**Perspectiva #2**] **Inovação**

Você não precisa ler nenhum livro de guru. Inovação é um ambiente que se constrói dentro da sua empresa envolvendo também seus clientes, parceiros e fornecedores estimulando insights. Não jogue dinheiro no lixo com gurus e palestras. Use seu dinheiro em cursos como: Design Thinking, Business Plan, Pricing e Agile/Scrum para organizar as ideias e botar ritmo na execução.

Produtos vem e vão e a Marca, fica !

Se você acredita nessa premissa PARE imediatamente de ler e ouvir teses antigas sobre branding - Construção de Marcas e histórias de marcas legendárias. Demita imediatamente consultores

ultrapassados que vivem de histórias do passado (kodak / IBM / Mercedes Benz / HarleyDavidson / até sobre Omo eles gostam de falar...). Não existe "narrativa da marca" nem "propósito da marca". São apenas elucubrações redundantes e prolixas sobre aspectos esotéricos e psicológicos relacionados a branding. Esse tipo de consultor coloca a sua empresa em risco.

Existe apenas Coerência e Consistência.
[Coerência] com o posicionamento - [Consistência] com a identidade. Construir marca é bem simples. Dá muito, muito... trabalho ! Sua Marca se constrói dia a dia, sempre pensando no dia seguinte, nunca pelo retrovisor.

É assim que seu cliente se comporta, olhando para frente, aprendendo sobre inovações que solucionam seus mais desafiadores problemas. A Marca deve surpreender o cliente estando sempre um passo a frente.

Não existe nenhuma outra fórmula para construção de Marca que não seja através da produção e da divulgação de conteúdos relevantes, que geram conhecimento para os seus clientes. Dentro do cliente existem ainda diferentes - personas - que são sensíveis a diferentes medos, frustrações e sonhos e, portanto, as mensagens deverão ser **PERSONAL**izadas.

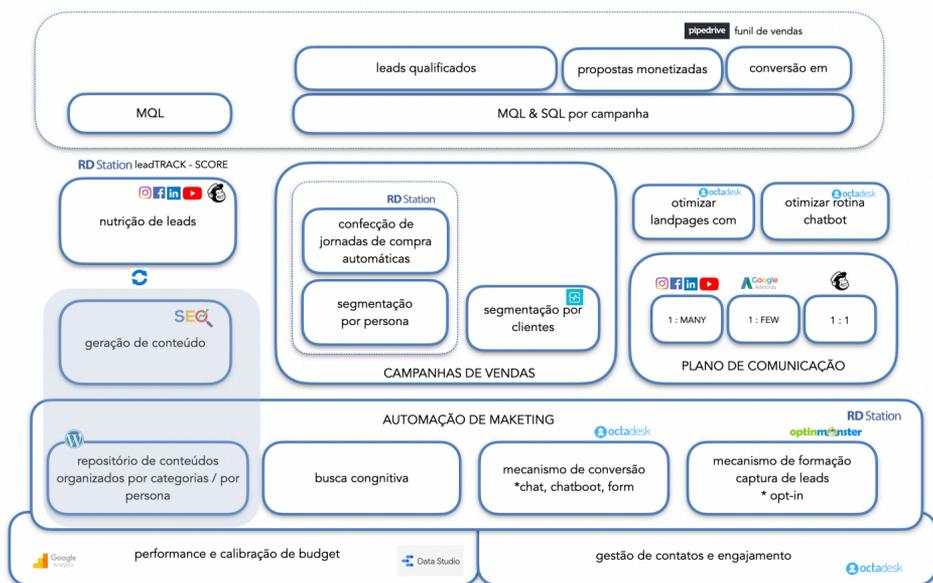
Além do reconhecimento espontâneo da marca - awareness, seu cliente deverá sentir que sua empresa tem autoridade formal já que ele, cliente, se utilizará do seu conteúdo para estudar alternativas sobre como resolver seus problemas.

Isso acontece numa sequência lógica que poderá ser observada apenas em empresas profissionais que já implementaram uma arquitetura de marketing automatizado - marketing automation.

Para qualquer outra empresa que ainda não tem o marketing automatizado, falar de marketing é chute.

Não perca seu tempo.

Exemplo de arquitetura tecnológica de "marketing automation" Se sua empresa não tem um funcionário que seja um gerador de conteúdo com o "pedigree", ou seja, que tenha autoridade formal, contrate alguém - um luminaire - que possa orientar o editorial, desenvolver e assinar os conteúdos.



arquitetura para programas integrados de marca, marketing e comunicação

Se sua empresa também não tem um gestor de marketing e comunicação que tenha conhecimento e habilidade suficientes para arquitetar e implementar tecnologia suficiente para automatizar 100% do marketing incluindo CRM - marketing automation - desde a prospecção, passando pela nutrição até a

geração de leads qualificados, contrate uma empresa (não uma agência) com foco em tecnologia e não em marketing. Você nunca deve terceirizar seu marketing para nenhuma entidade.

Mesmo com - luminaires - e especialistas em arquitetura e tecnologia em marketing e comunicação, seu cliente vai te largar um dia. Não fique decepcionado ! - Depois de ter usado seu conteúdo, estudado seu acervo de soluções, "cases" e "testimonials" para resolver um determinado problema, provavelmente, ele dará "opt-out" nos seus e-mails, posts, lives etc... e, está tudo bem ! A missão foi cumprida com sucesso.

A marca também "Constrói Valor para Organização". A Marca é quem ganha permissão "opt-in" do cliente, ou potencial cliente, para receber seus conteúdos, lives, posts, e-mails... Se o cliente não aceitar seu conteúdo, então você estará fazendo o odioso spam.

No exemplo. Seguindo a construção do mapa estratégico veja como planejar a perspectiva da Inovação com Seus OKRs e respectivos KPIs

MAPA ESTRATÉGICO - OKRs : Objectives and Key Results

perspectiva
INOVAÇÃO

REPUTAÇÃO IMPECÁVEL NA
SATISFAÇÃO DO CLIENTE

- objectives :** DOMINAR PONTOS DE CONTATO COM O CLIENTE
- mapear e monitorar gatilhos de feedback- " fatores críticos de sucesso"
 - identificar exigências de entrega de nível de serviço- SLA
 - monitorar e intervir no índice de satisfação do cliente - NPS

EMPREENDER EM NOVAS COMPETÊNCIAS
QUE GERAM FONTES DE RECEITAS

- objectives :** INOVAR OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS
- aumentar distância da concorrência
 - aumentar impacto na decisão do cliente } conquistar singularidade
- key results :**
- aumentar participação em clientes recorrentes
 - conquistar novos clientes > transformar em recorrentes
 - expandir para novos mercados

MAPA ESTRATÉGICO - KPIs : Key Performance Indicators

perspectiva
INOVAÇÃO

REPUTAÇÃO IMPECÁVEL NA
SATISFAÇÃO DO CLIENTE

- key performance indicators :**
- reconhecimento espontâneo da marca > 60%
 - NPS (net promoter score) > 90%
 - satisfação do cliente (service level agreement) > 80%

EMPREENDER EM NOVAS COMPETÊNCIAS
QUE GERAM FONTES DE RECEITAS

- key performance indicators :**
- roadmap em P&D > 10 / BP aprovado / ano
 - lançamentos > 1 / trimestre
 - sell up contratos existentes > 10% fat\$ / ano
 - cross sell contratos existentes > 15% fat\$ / ano
 - novos produtos em novas contratos > 2 / trimestre

Acredite! - Na hora da decisão pela compra de seus produtos e serviços, o cliente vai lembrar da sua Marca - short list - e vai chamar.

Essa é a hora que o bom vendedor, bem treinado, ilustra detalhadamente a proposta de valor que deverá ser compatível com a promessa feita nas ações de marketing e comunicação.

Normalmente, o vendedor age como um comediante de "stand up". Certifique-se que o seu está bem treinado.

A venda deverá ser um processo construtivo, rentável e principalmente sem ter no preço o seu principal fator de decisão. **Se isso não aconteceu, você fez tudo que está descrito acima, errado!** Contrate um profissional experiente para ajudá-lo na tarefa da construção da Marca.

7

[Perspectiva #3] Experiência do Cliente

Inverta o organograma da sua empresa. Agora o cliente é quem manda. Seu CEO passa a ser um facilitador e um mentor para remover barreiras que certamente aparecerão ao longo do processo de execução.

Ter domínio do cliente

Simplemente vender, não é suficiente. Seu time vendas deverá “vivenciar” o cliente. Essa é etapa mais sofisticada do processo de implantação da metodologia de vendas. Sim, vendas é uma metodologia sofisticadíssima, assim como médico e engenheiro e, portanto, não chute. Não conhece o conceito? Estude ou peça ajuda.

Seus vendedores deverão ser capazes de construir um plano para cada cliente elegível - account planning. Nem todo cliente será elegível (apenas aqueles que tem grande representatividade no faturamento geral da empresa e/ou grande potencial serão obrigatórios). Infelizmente, a maioria das equipes de vendas nunca chega nessa etapa por preguiça ou incompetência técnica do gestor de vendas.

A meta de vendas não é apenas sobre vender produtos e serviços. É bizarro o comportamento de gestores de vendas que ficam monitorando, dia a dia, seus vendedores para cumprirem as meta de vendas. Seria como "gritar pelo corredor fosse vender mais e mais rápido"... Se livre desse tipo de gestor de vendas antes que ele ainda cobre pela comissão de vendas.

Jamais ofereça qualquer moeda adicional, na forma de prêmio ou comissão para o gestor ou vendedor bater sua meta de vendas. Bater a meta é uma condicionante da remuneração relacionada à profissão de vendas. Bater suas metas também é

condicionante para manutenção da sua empregabilidade.

Infelizmente, para 100% dos casos, só se atinge suas metas, dando desconto para o cliente. Na prática, nem comissão deveria ganhar. Esse tipo de vendedor que não venda nada, apenas é comprado pelo cliente.

Vender é uma das mais vibrantes profissões do mundo. Está relacionada a mapear e construir oportunidades conquistando a confiança dos clientes que retornam a comprar, são fiéis e ainda indicam a empresa.

O único objetivo do vendedor é construir um - pipeline - de oportunidades que ao longo do tempo (do ano fiscal) vão amadurecendo e se transformando em vendas naturalmente. A taxa de conversão em vendas de uma oportunidade bem qualificada é altíssima.

Esse tipo de vendedor merece uma comissão generosa pois construiu, amadureceu e transformou

seu pipeline de oportunidades em vendas rentáveis e recorrentes.

Um outro tema importante que combina práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no relacionamento com o cliente é o O CRM - customer relationship management . O CRM é a única metodologia capaz de transformar o seu - account planning - em resultados de vendas. Monitora:

- a) Novas oportunidades
- b) Qualificação das oportunidades
- c) Amadurecimento das oportunidades
- d) Monetização das oportunidades que acontece no ato da elaboração e negociação da proposta comercial

O pipeline de vendas, quando construído corretamente, apresenta um crescimento exponencial ao longo do tempo. O gestor de vendas consegue ver as metas batidas com 6 meses de antecedência, por exemplo.

O pipeline de vendas quando construído corretamente, apresenta um crescimento exponencial ao longo do tempo. O gestor de vendas consegue ver as metas batidas com 6 meses de antecedência.

O CRM bem implementado proporciona visibilidade e previsibilidade para os próximos trimestres impactando na operação, produção, compras, financeiro, ou seja, permite que todos os líderes e gestores se preparem com antecedência para evitar de serem surpreendidos pelo movimento natural de oferta versus demanda - takt time.

Quando você confunde a metodologia CRM com o software de CRM nada do que foi descrito acima irá acontecer. Nesse caso, o seu gestor inútil usará o CRM para fazer auditoria sobre o paradeiro do vendedor.

Tem algumas empresas bizarras que ainda condicionam o pagamento de reembolso de despesas, de acordo com os registros que o vendedor fez no CRM após sua visita ao cliente.

ter domínio da cadeia de valor

Não existe nenhum tipo de empresa que não tenha como projeto prioritário, masterizar uma "cultura de menor custo" que tem por objetivo mapear e engajar todo ecossistema formado por clientes, parceiros e fornecedores. Não é sobre pedir desconto, mas sim desenvolver os parceiros para se adaptarem a composição de custo exigido pela empresa. Nesse processo, a busca por novos parceiros e fornecedores nacionais e internacionais também é essencial para manutenção da margem de contribuição ou rentabilidade.

100% das empresas contratam apenas compradores. O comprador é um funcionário fácil e barato de ser contratado já que o salário é baixo conforme seu nível de responsabilidade e formação. O profissional de procurement que ganha bônus sobre savings é um dos mais importantes líderes da empresa. Seu trabalho de prospecção e desenvolvimento de fornecedores, impacta diretamente a margem de contribuição e o ebitda. A contratação desse

profissional deverá ser considerada como um verdadeiro investimento, um projeto estratégico para a empresa.

Ele garantirá a estabilidade dos custos e manutenção da margem de contribuição ao longo do tempo.

O profissional de procurement, também tem um papel fundamental na validação do business plan de novos produtos e serviços. A precificação - pricing - não pode ter erro sobre pena de inviabilidade do produto no mercado.

No exemplo, seguindo a construção do mapa estratégico veja como planejar a perspectiva da Experiência do Cliente com Seus OKRs e respectivos KPIs.

MAPA ESTRATÉGICO - OKRs : Objectives and Key Results

perspectiva
EXPERIÊNCIA
DO CLIENTE

TER DOMÍNIO SOBRE O CLIENTE

- objectives :** CONSTRUIR MARCA QUE VENDE
- . criar singularidade na proposta de valor
- key results :**
- . construir atributos da marca via conteúdo que gera conhecimento
 - . conquistar credenciais que geram : lealdade e indicação.
 - . conquistar reconhecimento espontâneo e preferência pela marca
 - . VIVENCIAR o cliente - exercer domínio sobre a conta
 - . desenvolver parcerias estratégicas que agregam valor a venda

TER DOMÍNIO SOBRE A CADEIA DE VALOR

- objectives :** MASTERIZAR ESTRATÉGIA DE MENOR CUSTO
- . dominar cadeia de fornecedores
 - . verticalizar competências centrais ao negócio
 - . construir estrutura e canais de vendas por especialidade e segmento
 - . implantar metodologia de pricing como base para política de vendas
 - * eliminar markup, lista de preços e política de descontos

8

[Perspectiva #4] Transformação Digital

Um dos temas mais importantes, relevantes e desafiadores para a perenidade da empresa é sua capacidade de utilizar a tecnologia como sua principal “arma” que tem impacto “fulminante” no diferencial competitivo percebido pelo cliente.

Diferencial competitivo tem 2 perspectivas :

- **rentabilidade**, porque a empresa que tem seus processos - workflow - bem definidos, automatizados e descentralizados e consegue conquistar excelência operacional sem contratar um batalhão de empregados de baixa qualificação. O usual e famoso “contrata alguém para me ajudar”

- **proposta de valor**, seu cliente só é leal a sua empresa quando você aplica tecnologia no seu negócio. Como consequência isso impacta também no negócios do cliente e, se estende impactando no negócio do cliente... do cliente formando cascata. Está confuso ? - É sinal que você está longe do seu cliente e mais longe ainda de oferecer uma proposta de valor que não seja o menor preço.

Masterizar a produtividade individual e em grupo

Os sistemas de gestão chamados ERPs nasceram para que 100% dos processos internos - workflow - fossem automatizados e descentralizados. A Transformação Digital interna das empresas não é novidade e existem desde quando o nosso vizinho programava esses sistemas de gestão na "mesa da cozinha em casa". Algum vizinho, foi mais espertinho e criou a Totvs que apesar de gigante, segue o mesmo "conceito do vizinho" desde 1980. Os dias de ERPs como da Totvs (ou SAP, Oracle ...) estão com seus dias contados como qualquer ciclo de produto ou

serviço que serviu muito bem durante um determinado período de tempo.

A evolução dos Apps no formato SaaS - software as a service - é surpreendente. Todo dia nasce uma solução específica melhor que a anterior e ainda mais intuitiva para o usuário final que além de não precisar de treinamento, carrega o sistema para qualquer lugar em seus dispositivos móveis.

O grande diferencial desses aplicativos é a facilidade de implantação que na maioria das vezes é instantânea. Além da impecável automação dos fluxos de trabalho - workflow - também permitem a produtividade em grupo, por exemplo. Qualquer um pode acompanhar o CRM de onde estiver via "PipeDrive" ou qualquer um pode acompanhar o andamento de um projeto via "Trello".

Assim que sua empresa recruta a equipe multidisciplinar que executará seus projetos estratégicos descritos e conectados via mapa estratégico, não existirá mais o "caderninho sobre a

mesa", e-mail, WhatsApp, follow-up, atrasos, "eu não sabia" ou "eu não recebi ". O "saco de desculpas" simplesmente desaparecerá dando lugar ao ritmo de execução.

Conquistar excelência operacional

Um outro aspecto importante da Transformação Digital é a certeza da conquista da tão sonhada excelência operacional. É o enterro definitivo das ultrapassadas, burocráticas e chatas áreas de qualidade que serão transformadas em "Customer Experience". Não é uma mudança semântica de nomenclatura, é uma mudança de fundamento.

A área de Customer Experience mapeia e monitora o cliente e os Fatores Críticos de Sucesso que impactam na sua satisfação. Na prática, quando um cliente pensa em reclamar, Customer Experience já olha para dentro da empresa e "atira uma pedra" no gestor ofensor ou negligente. O resultado da área de Customer Experience é simplesmente imprescindível para

manutenção da satisfação do cliente que impacta diretamente a Marca.

No exemplo. Seguindo a construção do mapa estratégico veja como planejar a perspectiva Transformação Digital com Seus OKRs e respectivos KPIs

MAPA ESTRATÉGICO - OKRs: Objectives and Key Results

perspectiva da produtividade

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

CONQUISTAR EXCELÊNCIA OPERACIONAL

MASTERIZAR PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL & EM GRUPO

- objectives :** MELHORAR CONTINUAMENTE PRODUTIVIDADE
- key results :**
- . estabelecer indicadores que permitam intervir na produtividade
 - . documentar melhores práticas > transformar em instruções de trabalho
 - . capacitar para eliminar ocorrência de não conformidades recorrentes
 - . 100% da operação automatizada gerando inteligência continua

- objectives :** AUTOMATIZAR INTEGRAÇÃO ENTRE PESSOAS, PROCESSOS E TECNOLOGIA
- key results :**
- . automatizar 100% processos, rotinas e workflow
 - * zero papaer * zero excell * zero email * 100% SaaS
 - . implementar BI como ferramenta para tomada de decisão
 - * mensurar apenas o que é possível intervir

9

[**Perspectiva #5**] **Construa uma organização obcecada por talentos**

A importância da cultura organizacional para criar harmonia e ritmo de execução.

Diferentemente dos valores pessoais, os Valores da Empresa formam uma espécie de protocolo de convívio entre funcionários e líderes e a diretoria sênior. Ao longo do tempo, quando os valores são reconhecidos e recompensados a Cultura Organizacional é estabelecida garantindo um ambiente seguro dentro da empresa. A cultura organizacional promove também : a harmonia, o construtivismo nos confrontos, o respeito, orientação ao cliente, disciplina etc.

Quando a Cultura Organizacional se estabelece, as ameaças e disputas internas são automaticamente neutralizadas e os líderes podem concentrar todas as suas

energias nas “batalhas difíceis” e que realmente merecem sua atenção que são as batalhas que o mercado impõe.

A Cultura Organizacional também forma um antídoto que age imediatamente contra funcionários que foram contratados errado por não terem se adaptado aos valores. Empresas que têm sua Cultura Organizacional bem difundida poderá até contratar um gênio por suas habilidades, mas, certamente, o mesmo gênio será demitido pela não aderência aos valores da empresa. Às vezes alguma humildade salva o gênio mas infelizmente, o Ego é quem o mata.

compatibilizar skill dos líderes versus os desafios descritos no mapa estratégico

O RH moderno, aquele que desenvolve talentos e líderes, recebe o nome de - business partner. É um profissional excepcional pela aplicação das técnicas de desenvolvimento do capital humano e organizacional com absoluta isenção. - Não confundir com aquele que recebe o título de RH e é simplesmente transacional que admite, demite e compra benefícios ou pior, ganha uma fortuna para

seguir como um "cãozinho" o que determina o Dono da Empresa ou CEO.

Livre-se desse tipo de profissional porque além de não ter conquistado o respeito da organização, que seria sua condição de empregabilidade, colocará sua empresa em risco por apoiar o CEO ou diretor executivo a transformar **profissionais** em **assistentes** que apenas fazem o que o CEO quer também da forma como quer.

RH será certamente uma das profissões mais bem pagas dos próximos anos.

- Tem a responsabilidade de se "infiltrar" nas várias áreas da empresa criando conexões que ajudam a conhecer detalhes e influenciar os entregáveis dos projetos estratégicos.
- Junto com cada líder, verifica se os conhecimentos e habilidades dos seus respectivos profissionais estão de acordo com o respectivo desafio. Sugere e pressiona pela substituição ou promoção.

- Cria um processo sistêmico. Através de um PDI - plano de desenvolvimento individual - mitiga os riscos dos projetos falharem por falta das competências necessárias.

Muitos gestores e líderes simplesmente não ouvem as recomendações do RH. Se isso acontece na sua empresa, significa que contratou um chefe do Departamento Pessoal, ao invés do Recursos Humanos.

Esse erro bizarro é comum porque muitos empreendedores contratam DP pelo valor baixo do salário e querem levar, de “brinde”, um RH que é uma área de especialidade e crescimento profissional dinâmica e sofisticada que exige aquisição de conhecimento contínuo.

Acordo de metas e métricas e avaliação de desempenho como ferramenta de retenção

Toda empresa que deseja atrair, desenvolver e, principalmente reter seus talentos formando uma

equipe coesa e de alto desempenho deverá, obrigatoriamente, fazer uma avaliação de desempenho de seus líderes e key players pelo menos 1 vez ao ano. O ideal seriam duas vezes para dar a oportunidade de eventuais ajustes no meio do ano fiscal.



O processo de avaliação de desempenho, relaciona o [nível de confiança] versus a combinação entre [potencial + desempenho] e coloca num quadrante utilizando uma metodologia chamada 9-in-box, por exemplo.

Os talentos que receberão mais atenção, mais investimentos em desenvolvimento e, principalmente mais dinheiro estão representados no quadrante que representa [alta confiança] e [alto potencial + desempenho]. Esses são seus talentos que te custarão uma verdadeira fortuna, **se forem perdidos.** - Eles estão cada vez mais escassos, difícil de manter e quase impossível reproduzir em casa.

O AVD - avaliação de desempenho, aloca os profissionais em cada quadrante que tem um respectivo plano de ação bem definido. O resultado forma uma "curva normal" e bem distribuída, onde:

1. um percentual (+/- 10%) deverá deixar a empresa e ser substituído, abrindo espaço para contratação de novas competências.
2. outro percentual (+/- 80%) são obreiros e entregam aquilo que são mandados e, por último,
3. seus talentos (+/- 10%) que são líderes, aqueles que fazem a diferença.

O AVD, deverá ser conduzida observando os resultados do Acordo de Metas e Métricas.

É uma obrigação de cada gestor elaborar seus OKRs e KPIs e também é obrigação do RH de acompanhar o ritmo geral de execução através das reuniões sistêmicas de projeto, as chamadas "all hands meeting".

O Acordo de Metas e Métricas é uma combinação entre indicadores (KPIs) e observância sobre comportamento tomando como base a aderência aos valores da empresa. Um bom equilíbrio é combinar um "score" formado por 70% de entregáveis e 30% de atitude.

Para efeito de AVD, vale também ressaltar e deixar claro na política de bonificação, que a não aderência aos valores da empresa, neutralizará os 70% dos entregáveis (mesmo que sejam espetaculares tornando o profissional inelegível ao bônus. Não deverá haver flexibilidade sobre essa regra.

O RH competente tem duas formas de mensurar :

- 1) Observância e
- 2) Pesquisa de satisfação do cliente interno para que pares e funcionários se avaliem - assessment - e também auto-avaliem - self assessment.

Remuneração por meritocracia

Se a empresa cresce e constrói valor (margem ebitda) através da execução com foco e disciplina dos projetos estratégicos que compõem seu planejamento estratégico, seus líderes e key players deverão receber um bônus generoso.

O pagamento do bônus é um ato de celebração que os donos de empresas, somente aqueles apaixonados pela empresa, curtem preparar na forma de um cerimonial com o máximo de glamour que a empresa pode pagar.

É um momento dos mais especiais para a carreira profissional de quem tem a sorte, ou a escolha, de trabalhar numa empresa vibrante.

Seja simples na confecção do plano de bonificação. O profissional só deverá ter 3 status: **Não Atende, Atende, ou Supera as Expectativas.**

O Líder de RH às vezes quer construir uma "equação da NASA" que além de não funcionar, pode ser até injusta e neutralizar o brilho da festa. São 3 recomendações para disparar o gatilho do bônus:

- **No nível corporativo:** 1.faturamento acima do orçado; 2. ebitda combinado e principalmente (inegociável) 3. o índice de satisfação do cliente.
- **No nível departamental:** o "score geral de execução" do departamento que é fácil de medir pelos OKRs e KPIs que deverão ser alcançados.
- **No nível pessoal:** apenas para os líderes e key players que atingiram o quadrante de [alta confiança] vs. [alto potencial + desempenho]. Em

empresas sérias, esses são os profissionais "mimados", que recebem ações da empresa e prêmios caros.

No exemplo. Por último, na construção do mapa estratégico veja como planejar a perspectiva do Capital Intelectual com seus OKRs e respectivos KPIs.



Parabéns!

Agora sua empresa tem VALOR!

Tem o valor que você determinar e não o valor determinado pelos "urubus" especializados em M&A que estão atrás apenas da comissão da venda. Fuja dessa gente! Conte apenas com profissionais sérios que você pode confiar ao longo desse processo. O valor da sua empresa está diretamente relacionado a :

1. A sua **capacidade da Marca em atrair e reter clientes** ao longo do tempo.
2. **Rentabilidade** que foi conquistada pela melhoria contínua da produtividade e pela inovação de produtos e serviços. Como consequência, a empresa será sempre uma excepcional geradora de caixa.
3. **Práticas de gestão através de políticas de governança e compliance**, que garantem um planejamento estratégico compreensível, seguro e que mitiga riscos.

sobre o autor



O gestor eficiente é aquele que executa no presente, ao mesmo tempo que constrói novas competências que serão essenciais para o futuro da empresa. **A brandME é consultoria em Planejamento Estratégico.** Nossa ambição é servir empresas e empreendedores desenvolvendo seus líderes gestores na integração entre pessoas, processos e tecnologias alinhados por um planejamento estratégico compreensível com execução impecável.

Nori Lucio - nori@brandme.com.br