



Todo empreendedor ou líder quer ter dados confiáveis para tomada de decisão e uma equipe guiada por metas claras e objetivas. Mas todos conhecem o objetivo principal da empresa, o que chamamos de OMTM? Todos sabem para que números olhar e qual indicador é chave para alcançar o resultado desejado?

Vamos falar exatamente sobre a importância de ter essa cultura na empresa e como definir uma meta clara e objetiva. Quem vai conversar com a gente sobre o assunto é o CEO da Leanmetrics, Millor Machado.

O engenheiro participou da edição **#19 do Controller Cast** e nos falou sobre a necessidade de a empresa ter uma meta principal clara e a importância de haver uma cultura orientada a resultados. Além de dar dicas de como envolver as pessoas nesse processo. Também ressaltou a importância do Planejamento Orçamentário neste contexto. Escute agora mesmo pelo player o nosso podcast que tem o objetivo de **tornar o time de controladoria ainda mais estratégico.**

Se preferir, também pode acessar nosso canal no Soundcloud. O Controller Cast é um podcast pensado especialmente para profissionais das áreas de Planejamento, Controladoria e Finanças. Nele discutimos temas relacionados com a área, trazendo *insights*, conteúdos práticos e entrevistas com profissionais que estão fazendo a diferença em suas empresas. Veja também os episódios anteriores:

#14: Controller Cast com Flávio Boan sobre Orçamento como ferramenta de Gestão Empresarial;

#15: Controller Cast com Antonio Matias sobre Centro de Serviço Compartilhado, uma alternativa aos rateios;

#16: Controller Cast com Ronaldo Nuzzi sobre Revisão Orçamentária;

#17: Controller Cast com Roberto Bento sobre Como estruturar um time Financeiro do zero;

#18: Controller Cast com Rodrigo Ventura sobre O sócio que sobrou para o Financeiro.

Sobre Millor Machado



Millor Machado é engenheiro mecatrônico pela UNICAMP e CEO da Leanmetrics. Fundou o Saia do Lugar, um dos principais portais brasileiros com conteúdo focado em empreendedorismo. Trabalhou, ainda, como executivo da Fundação Estudar, ONG fundada por Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira; onde implementou diversos projetos de desenvolvimento de software, implantação de ferramentas de gestão, desdobramento de metas e otimização de processos. E-mail disponibilizado pelo entrevistado: millor@leanmetrics.com.br

Um bate papo sobre como definir e comunicar metas e objetivos claros na sua empresa, com Millor Machado

Veja o que conversamos:

Para começar: ainda tem empresa trabalhando sem uma meta principal clara, sem o que chamamos de OMTM?

Existe sem dúvida, mas particularmente **o fenômeno que preocupa mais são as empresas que medem coisas demais.**

É raro ter empresa que não mede nada, pelo menos o faturamento para ter uma noção. Mas é muito comum, especialmente em startup, que se ouve muito que tem de ser data driven, medirem coisa demais.

O problema disso é quando você não tem foco, se faz muitas medições meia boca. Por exemplo, você vem de um serviço B2B, a métrica de faturamento pode contar quando o

cliente dá o aceite da proposta, quando ele assina o contrato, quando começa um projeto, quando cai a primeira parcela, então qual que é a data que você vai considerar para registrar que aquela meta foi batida ou não. Essa é uma métrica mais básica e já há um monte de nuances.

É comum pensar que as métricas são muito óbvias de serem medidas. Mas é normal dentro de uma empresa você ter uma pessoa medindo de um jeito e outra medindo de forma diferente. Não se tem o que chamo de fonte única da verdade.

Outro ponto é quando o processo não é automatizado, você tem que ficar preenchendo um milhão de planilhas. Isso desmotiva os envolvidos e fica com uma métrica que na prática ninguém olha.

Podemos chamar essa forma de pensar por meio de metas e objetivos de método de gestão por resultados. Que vem ao encontro com algumas dores comuns entre os empreendedores como processos realizados de forma intuitiva, causando dependência de pessoas chave. A implantação dessa cultura de gestão por resultado se torna ainda mais importante nesse contexto?

Basicamente, falamos de gestão por resultado, algo que a Consultoria Falconi faz e como ficou conhecida, ou as lean startups, que são modelos mais modernos.

Entretanto, se parar para olhar, nada mais é do que o método científico desenvolvido por [René] Descartes há muito tempo atrás. De acordo com o filósofo, você parte primeiro da dúvida. Ou seja, hoje, você define uma hipótese, quando fala de uma meta, mas não sabe se vai bater ou não o resultado. Por isso, faz um teste, executa um experimento e analisa o resultado obtido. Isso nada mais é que um método científico.

Então, quando a gente está falando de método de gestão, na prática, a gente está falando de alguma coisa pra calibrar a sua evolução, você precisa ter o mínimo de noção de para onde você está indo. Caso contrário, é como ir para o mar sem ter uma bússola, você não sabe pra onde quer ir. Como você sabe se está no caminho certo ou não? Esse é um ponto extremamente crítico quando se pensa em estratégia empresarial. **Você tem que saber pra onde quer ir e sempre atualizar se você está chegando mais perto desse objetivo ou não e porque.**

Não adianta você dizer apenas que bateu a meta ou não. Por que? O que deu certo, o que deu errado. O que eu vou fazer melhor ainda, e o que eu vou deixar de fazer porque não está me dando resultado?

Quando você fala desse método, também costuma associá-lo ao método de aceleração de gestores. Qual a relação entre eles?

Há uma expressão que é um clichê, mas porque é verdadeira: “a empresa é feita de pessoas”. De nada adianta ter uma pessoa dentro da empresa que é super metódica e acompanhar todos os resultados se o resto do time não acompanhar isso.

Eu lembro, por exemplo, de uma reunião com o *TI Performance* do Burger King Global e ele

estava falando quão enxuta era a equipe dele. Ele explicou que no modelo da 3G Capital (do Jorge Paulo Lemann) os gestores têm que saber de gestão para crescer. Não adianta apenas liderar pessoas, ser chefe, você tem que entender de número, como bater meta, tem que entender de priorização. E se você não consegue acelerar as pessoas do seu time, para de fato entenderem o que elas estão fazendo, provavelmente o crescimento vai ficar estagnado.

Além dos gestores, tem as equipes que esses líderes comandam, certo? Aqui é um ponto de atenção também? Como envolver essas pessoas no processo?

Tenho uma opinião mais radical que se você não envolve não funciona. É comum a empresa criar uma área de indicadores e coloca toda a responsabilidade em cima de uma ou duas pessoas. Não tem como.

Você precisa envolver as pessoas e, principalmente, seguir a tendência de valorizar autonomia e qualidade de vida. Logo, se você chega e dá um *top down* e fala a partir de hoje todo mundo tem que medir e apresentar relatórios, as melhores pessoas vão embora da empresa.

Um modelo muito interessante é o guia de cultura da Netflix. Resumidamente, ele fala sobre um ciclo vicioso: a empresa tem o grau de complexidade do negócio e também tem a competência das pessoas. Quando ainda tem pouca gente, a densidade de competência, em relação à complexidade, é muito grande, porque tem os fundadores, pessoas de confiança e pessoas que entendem muito do negócio. Conforme a complexidade cresce você precisa contratar mais pessoas para poderem executar aquele modelo.

No modelo tradicional, você contrata pessoas só para executar e aí a densidade de talento e competência tende a cair. Não porque as pessoas são incompetentes, mas simplesmente porque elas conhecem menos daquele negócio. Aí você tem a densidade de competência menor e a complexidade subindo, então você tem um *gap* e ele tende a aumentar.

A maioria das empresas tendem a resolver esses *gaps* com burocracia. Porque acredita que burocratizando os processos, fica claro, simples e direcionado para que qualquer um consiga fazer, mas isso é ruim porque quando você coloca desse jeito, tende a engessar muito. Mas as pessoas que são boas, querem ter autonomia, elas vão acabar saindo. Com isso você piora a sua densidade de talento e competência dentro da empresa. É um ciclo muito ruim!

O que a própria Netflix sugere é **focar em envolver e capacitar as pessoas, é o que eles falam de você dar contexto, deixar claro o porquê que essa pessoa está fazendo aquilo, qual é a importância, dá um direcionamento e um treinamento.**

Faça isso por meio das pessoas, o método acelera quando há uma cultura forte, se você tiver uma cultura fraca, não tem método que resolva isso. Mais importante do que o que, é o porquê.

Conseguir engajar as pessoas é um desafio enorme, é algo simples por ter poucas variáveis, mas é extremamente difícil. Mas eu acredito que se você não atuar desse jeito, provavelmente você não vai ter os melhores resultados possíveis.

Para ter essa cultura na prática, de olhar para metas e ter um engajamento, tem um passo a passo? Por onde começar?

Na verdade, é simples, não é complexo, mas é difícil de colocar na prática. Geralmente, com algo complexo a gente quebra a cabeça, tenta fazer um monte de coisas, já que fazer o “feijão com arroz” bem feito é difícil porque é chato.

Não tem segredo, tem que vir da liderança, tem que ser via exemplo. É algo que todo mundo sabe, mas aí eu pergunto, como CEO, líder ou gerente, quantas vezes você cobrou do seu time uma coisa que você não está fazendo.

A questão do exemplo é muito crítica, você não tem cultura se os líderes não estiverem fazendo a coisa certa. Nunca vi funcionar. Tem que partir da liderança e depois capacitar o pessoal, não tem como fugir disso.

Para quem não pensou nisso desde o começo e já está rodando a operação, é necessário fazer uma revisão do Planejamento Estratégico como uma boa saída, para um ponta pé inicial?

Sim, mas tem que pensar muito bem em qual formato. É muito comum passar semanas fazendo o Planejamento Estratégico. No modelo tradicional é comum fazer isso num final de semana, com um monte de post-it colorido. Acho que dá pra ser muito mais simples.

Uma opção é montar um Canvas, um modelo de negócio. Particularmente eu gosto mais do Lean Canvas, uma versão um pouco diferente do Business Model.

De qualquer forma, uma coisa que não pode faltar é você transformar isso em algo tático. É normal você ver as pessoas falando de Planejamento Estratégico e querendo fazer otimizações na operação, mas esse elo perdido que é o Planejamento Tático falha muito.

Mais uma vez, não precisa ser um mega modelo, coisa simples, pensando em prazos mais curtos.

Sem dúvidas o planejamento é essencial, mas a disciplina de revisar é muito mais difícil e por outro lado muito mais importante do que o planejamento em si.

Feito isso, como implementar os métodos no dia a dia? Como definir que ferramentas são importantes para monitorar todo o processo?

A primeira ferramenta parece trivial, é a agenda. As pessoas pensam que a gestão vai vir naturalmente, quando tiver tempo, vou fazer gestão. Mas a grande real é que você nunca vai ter tempo. Nunca vai sobrar tempo.

O que eu recomendo é montar um Planejamento Estratégico, já bloqueia na agenda uma hora daqui três ou quatro meses para a revisão.

Aqui, um problema é que geralmente essas reuniões são adiadas. Então, volta ao ponto que o líder precisa se posicionar para não adiar. Se toda hora, o próprio líder ficar adiando, o negócio perde credibilidade e o método não entra na prática.

Então, a primeira coisa é colocar na agenda, travar um horário, deixar planejado. Segunda coisa é levar a sério as execuções dessas reuniões, não pode ficar

adiando.

Não é recomendado marcar esse tipo de reunião para o fim do dia porque tem maior chance de ser adiada. Assim como se deve evitar os dias de maior demanda.

Em relação a acompanhar a métrica, coisa que eu acho muito difícil ter um kit padrão de ferramentas. Então, obviamente para orçamento o Treasy é mais que recomendado. Além disso, você tem outras ferramentas que geram indicadores como um CRM, que pode ser o Pipedrive, o Hubspot, o Agendor, para marketing você tem o RD Station.... Vai depender muito da operação. Mas, de forma geral, o mais importante é garantir que as reuniões aconteçam com frequência, porque toda vez que você repete uma coisa, você tem uma tendência natural de querer melhorar aquilo.

Uma boa analogia para essa situação é aquela das dez mil horas, quem treina dez mil horas vai ser melhor do mundo em alguma coisa. Se você pegar o taxista de 70 anos que dirige a vida inteira versus um piloto de fórmula 1 de 25 anos, quem vai dirigir melhor?

Provavelmente vai ser o piloto de fórmula 1, não é por que ele teve mais horas, mas porque as horas dele foram muito metódicas. Então, quando você pensa em gestão é a mesma coisa.

Levantamos que nesse processo existem quatro pilares críticos: indicadores, tecnologia, responsabilidades e rotinas. Isso mesmo? Primeiro, por que eles são críticos?

Primeiro, você precisa saber onde quer chegar. Aqui, uma coisa interessante é que as pessoas ficam imaginando meta como futurologia. Perguntam como definir a meta, como saber o resultado? É óbvio que você não vai saber o resultado, se soubesse não seria uma meta. Por isso, é muito mais um critério de sucesso.

Você tem que ir refinando também. Já participei de reuniões com o CEO global da Kraft Heinz e uma coisa muito interessante que ele falou, "tem 17 anos que eu defino meta e cada vez eu me envergonho". Ou seja, você tem que estar sempre evoluindo".

Em seguida entra a parte de responsabilidade, principalmente porque você precisa ter dono para as coisas. Por exemplo, se for um carro compartilhado, um carro alugado, você não vai dar tanto valor do que se fosse um carro seu. Então, tem que ter muito claro onde cada um entra. Essa responsabilidade tanto de indicadores quanto de processos é muito crítica.

Em terceiro lugar, a parte da rotina. **Basicamente porque sem rotina você não tem o número de interações que a gente comentou para ver se o resultado deu certo ou não, para refinar e revisar o que for preciso.**

Por último e menos importante na minha opinião, a tecnologia. Isso porque a tecnologia acelera, mas se você estiver na direção errada você pode colocar qualquer tecnologia que não vai servir de nada. Por exemplo, se o RH e o financeiro estão brigando, empurrando um pagamento de pessoas da folha, você vai e implementa o melhor sistema de gestão de folha,

não vai adiantar por não estar claro quem vai operar aquilo.

Por isso a tecnologia entra por último, caso as três etapas anteriores estejam bem feitas, ela vai acelerar e trazer muito resultado, mas se não tiver, vai gastar dinheiro a toa. As pessoas adoram achar que tecnologia é bala de prata, mas não é. Ela é cereja do bolo, mas não adianta se a base estiver ruim.

Que dica você dá para quem está começando a pensar em 2019 já e em breve vai começar o Planejamento Orçamentário.

Sobre Planejamento Orçamentário, mais importante do que como usar o orçamento, quero reforçar a importância do Orçamento. Então, quando falamos de métricas, por exemplo, em vendas que olha para faturamento, em sucesso do cliente que é diminuir o *churn* e no marketing, o número de leads, tudo isso que estamos falando deve partir do Orçamento Empresarial.

Importante, não adianta colocar uma meta absurda para vendas se não prever o custo de contratação de pessoas e ferramentas, de campanha de anúncio e assim por diante.

Dentro de toda a parte de indicadores, tanto de metas como de processos, tem que vir do Orçamento.

Se não estiver claro o quanto que a empresa tem que faturar e qual que é o investimento para atingir aquele custo, você vai estar tirando um número da cartola. Você pode pensar que se o CEO da Heinz tira da cartola todo ano sua meta, você também pode se dar esse direito. Mas para tirar um pouco menos e não ser totalmente aleatório, é preciso começar pelo Orçamento, tanto pela parte do custo, quanto da receita.

Os gastos irão direcionar a operação e você conseguirá ter uma ideia de onde são necessárias melhorias de processo para reduzir esses gastos. Assim como pelo lado da receita, marketing e vendas, tudo está dentro do Orçamento também.

Acredito que mais do que como fazer o Orçamento, é necessário entender que o Orçamento precisa vir primeiro e tudo tem que se desdobrar a partir dele.

Durante a conversa Millor ainda falou seu ponto de vista sobre orçamento e metas: “Se a meta que não estiver atrelada ao Orçamento, provavelmente é uma meta irrelevante e não deveria estar sendo medida.”

Se você não sabe por onde começar o Planejamento Estratégico e Orçamentário da sua empresa ou quer saber as melhores práticas do mercado, temos um e-book que irá te auxiliar com esse desafio: Planejamento Estratégico e Orçamentário sem Complicações. O material aborda as fases e etapas, nos níveis estratégico, tático e operacional, além das ferramentas necessárias para realizar seu planejamento.



Esperamos que você goste da nossa entrevista com Millor Machado e consiga tirar boas ideias para sua carreira. Assine nossa newsletter para ficar sabendo dos próximos Controller

Cast!

Também publicado em Medium.

Precisando planejar o resultado financeiro da sua empresa? Conheça nossas soluções!

Quero falar com um especialista!