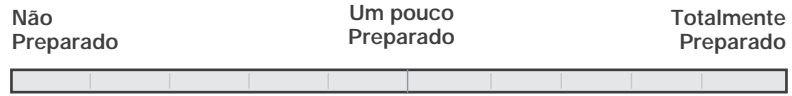


PANORAMA GERAL DO MEMBRO

Outubro 2020



NÍVEL DE PREPARAÇÃO



VIDA & LIDERANÇA RODA DE EQUILÍBRIO

Compartilhe com o grupo:

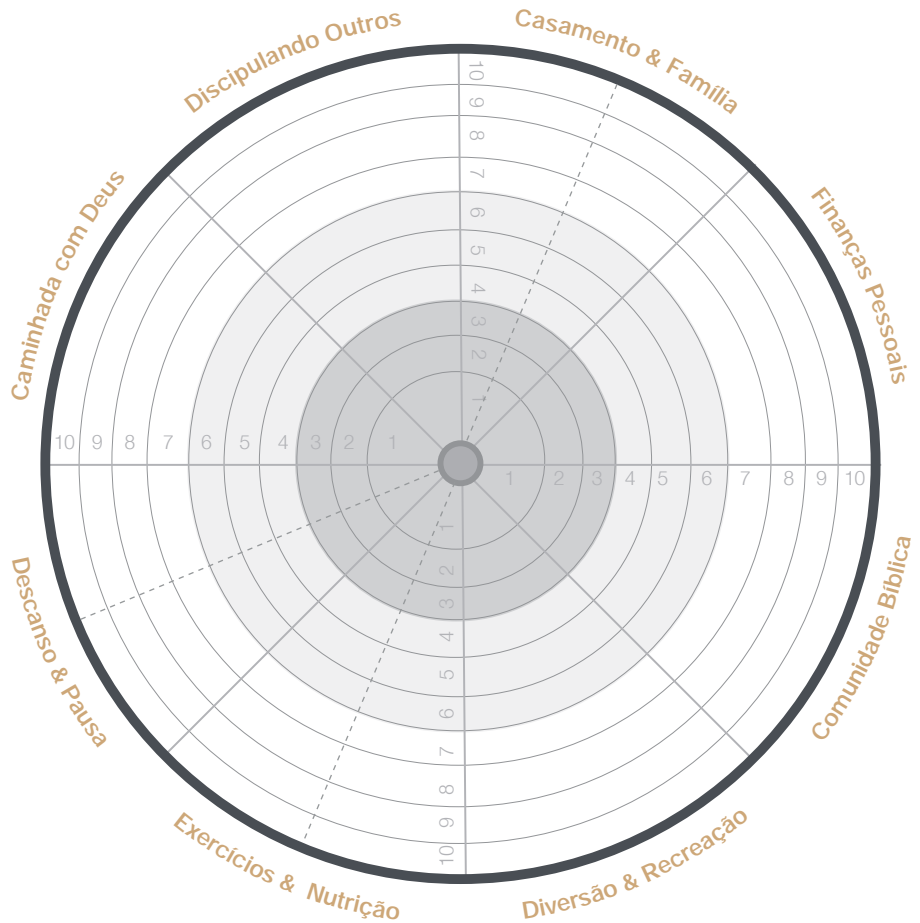
Suas melhores áreas.

Áreas que tiveram melhora.

Suas piores áreas.

Áreas nas quais você gostaria de orientação.

“Deus me pese em balança justa, e saberá que não tenho culpa.” **Jó 31:6**



AVALIAÇÃO DE 5 PONTOS:

Ministério

Impacto no Reino através da empresa/frutos eternos. (Ex. conversões, ministrações, discipulados)

Gerenciamento Operacional

Fornecedores de produtos e serviços, atendimento, tecnologia e administração.

Gerenciamento Organizacional

Recrutamento e seleção, treinamento, sucessão.

Gerenciamento Financeiro

Metas, projeções, métricas, controles, relatórios e gestão de caixa.

Geração de Receita

Vendas, marketing, gerenciamento de linha de produto ou serviço e relacionamento com o cliente.

	Abaixo da meta	Na meta	Acima da meta
Ministério	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamento Operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamento Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamento Financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de Receita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

“Mas tudo deve ser feito com decência e ordem.” **1 Coríntios 14:40**

AGRADECIMENTOS & PEDIDOS DE ORAÇÃO

Nome	Descrição
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

“Antes de tudo, recomendo que se façam súplicas, orações, intercessões e ações de graças por todos os homens” **1 Timóteo 2:1**

PONTOS DE SINCRONIZAÇÃO

- Discuta qual área do negócio mais precisa de investimento ou desenvolvimento para apoiar uma “visão maior”.
- _____
- _____
- _____

NOVA LISTA DE TAREFAS

Selecione da lista de tarefas sugeridas ou use o espaço abaixo para criar a sua própria.

- Avalie os recursos de execução estratégica recomendados e selecione a plataforma que melhor se adapte às necessidades da organização.
- Trabalhe no Guia de Planejamento para identificar possíveis lacunas que impeçam um planejamento de metas efetivo.
- Programe uma reunião externa de planejamento com sua principal equipe de liderança.
- _____
- _____
- _____

DEVOCIONAL: DE QUEM É O PLANO QUE ESTOU SEGUINDO?

Lidando com a Tensão das Ideias Opostas

“Qual de vocês, se quiser construir uma torre, primeiro não se assenta e calcula o preço, para ver se tem dinheiro suficiente para completá-la? Pois, se lançar o alicerce e não for capaz de terminá-la, todos os que a virem rirão dele, dizendo: ‘Este homem começou a construir e não foi capaz de terminar’.”

Lucas 14:28-30

“Os planos bem elaborados levam à fartura; mas o apressado sempre acaba na miséria.”

Provérbios 21:5

Gary Hamel, um dos principais pensadores de gestão desta época, definiu a liderança inovadora como “a capacidade de **estar totalmente comprometida com um plano de ação mesmo que ele seja totalmente experimental**, já que podem surgir novas informações no percurso”.

A Bíblia nos convida a uma tensão saudável que pode parecer paradoxal às vezes. Muitas passagens nos chamam à diligência, planejamento adequado, antecipação de demandas de projetos, e a sermos sábios e perspicazes em nossas operações. Mas outras passagens nos chamam a depender de Deus, a caminhar pela fé e a confiar que o Deus Todo-Poderoso é suficiente e provê de maneiras que ainda não podemos ver em situações que ainda não conhecemos.

Considere esses versículos:

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.”

Provérbios 16:3

“Parem de lutar! Saibam que eu sou Deus! Serei exaltado entre as nações, serei exaltado na terra.”

Salmos 46:10

“Para que a fé que vocês têm não se baseasse na sabedoria humana, mas no poder de Deus.”

1 Coríntios 2:5

Planejamento Prudente ou Capricho Espiritual?

Mike Sharrow, CEO do C12 Group e Membro do C12

Ao abordar o planejamento estratégico, Mike nos adverte a resistir aos dois comportamentos imprudentes de gestão dos quais os líderes são muitas vezes culpados: se contentar com o status quo e estabelecer metas irreais.

Deus nos diz que Ele é soberano sobre todos e que Seus propósitos prevalecerão, mas que devemos planejar sabiamente ao longo do caminho. Tanto o planejamento diligente quanto a dependência fiel são imperativos Bíblicos.

Como você lida com a tensão de ser estratégico e, ao mesmo tempo, estar aberto à liderança e provisão de Deus de maneiras inesperadas?

Descreva a sua luta para estabelecer grandes metas ou sonhos que podem nunca ser realizados.



CONSTRUINDO UM *BALANCED SCORECARD* ETERNO

Um Guia de Planejamento Estratégico

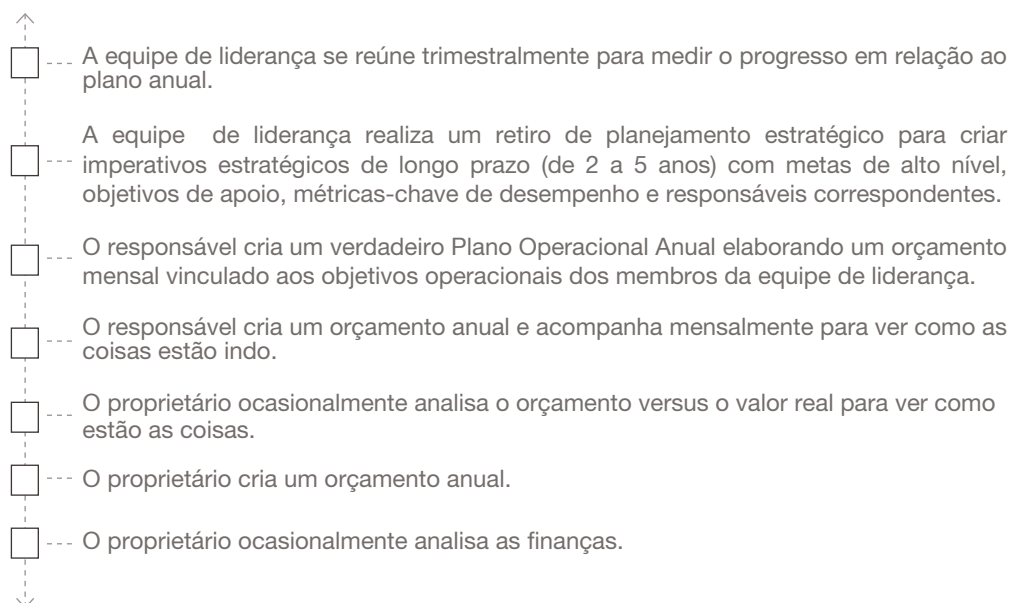
Alinhamento de Processos

Metas de crescimento — todos nós as temos. Sejam pessoais ou profissionais, sonhos e metas nos impulsionam para frente, nos responsabilizam e trazem significado para a nossa vida e trabalho. Crescimento implica mudança. Como o renomado consultor de gestão W. Edwards Deming defende,¹ **a mudança requer um compromisso deliberado com o estabelecimento de metas e implementação de processos.** Sem intencionalidade em ambos, ficaremos aquém de nossas metas, com condenação e decepção, ou atingiremos nossas metas, mas ficaremos com práticas insalubres ou insustentáveis.

Muitas empresas pensam em suas finanças, gestão operacional e taxas de contratação e rotatividade, mas concentram seus esforços de planejamento estratégico apenas nas métricas econômicas, sem uma disciplina formal para mudanças significativas em outras áreas específicas. **Uma visão superficial produz resultados baixos.** Se não planejarmos todas as áreas do negócio regularmente, não conseguiremos administrar todo o potencial do negócio.

De acordo com pesquisas com Membros, o planejamento estratégico é classificado consistentemente como uma área que precisa de melhorias significativas. Em resposta a esses anseios de Membros do C12, este material nos incentiva a criar uma estratégia plurianual que considera a totalidade dos nossos negócios, desenvolvendo metas e estratégias específicas para cada dimensão. O exercício sugerido exige que sejamos claros e honestos sobre as tendências e que avaliemos quais mudanças de processo tornam nossas metas alcançáveis.

O espectro de maturidade de planejamento estratégico é amplo! Onde a sua empresa está nesse espectro?



Qual é a sua cadência para o planejamento estratégico?

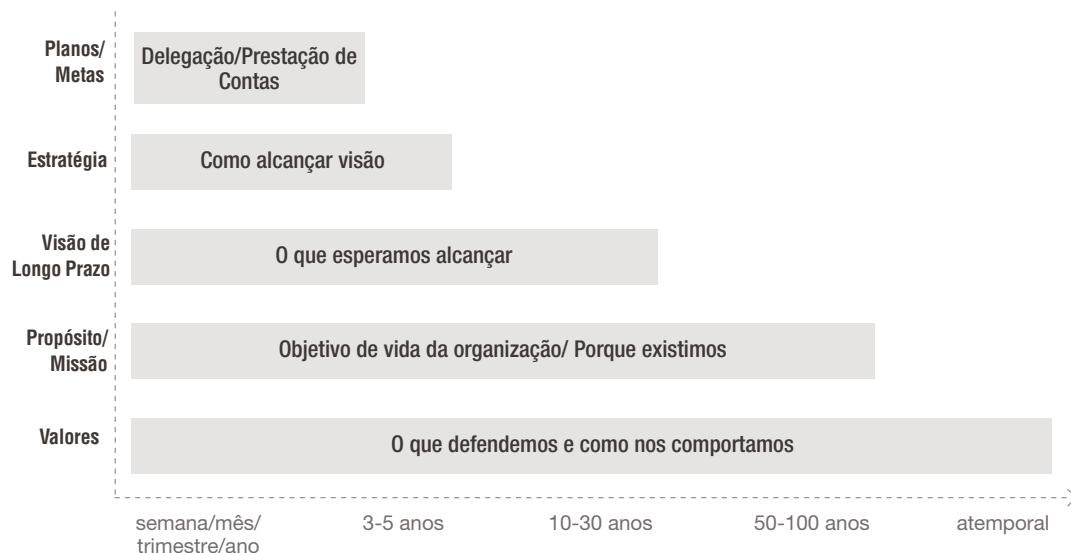
Quem é responsável e quem participa do planejamento estratégico da sua organização?



¹ O Ciclo de Deming (Planejar, Fazer, Estudar, Agir) é uma evolução de uma cadência fundamental de melhoria contínua originalmente conhecida como Ciclo Shewhart (Planejar, Fazer, Verificar, Agir).

Alinhamento Fundamental

Como os princípios fundamentais são relevantes para o planejamento? Nossos planos de curto e longo prazo e métricas relacionadas são orientados por nossa missão, visão e valores, como descrito no diagrama “*bottom-up*” abaixo. Empresas que não têm orientação dos princípios fundamentais sofrem com desempenho comprometido e confusão desnecessária devido a agendas concorrentes.



Embora o nosso futuro previsto possa estar a uma década ou mais de distância, e nosso propósito seja um compromisso duradouro, o planejamento estratégico normalmente usa um horizonte de três a cinco anos.

O processo de planejamento estratégico envolve três etapas gerais:



Consulte o **Apêndice A** para o Guia Anual de Planejamento Estratégico.

Utilizar um Modelo Formal

Existem vários “sistemas operacionais” de planejamento e execução para escolher.² Usar um modelo formal nos leva a avaliar nossos desafios e capacidades, definir nossos objetivos e métricas, comunicar planos e celebrar o progresso.

Consulte o **Apêndice B** para obter recursos recomendados para a execução de planos estratégicos.

B

Popularizado por Kaplan e Norton,³ o *balanced scorecard* impulsiona o alinhamento, a execução e a medição de objetivos estratégicos em todas as funções de negócios. O C12 adaptou a metodologia BSC para criar Grandes Negócios para Grandes Propósitos. Mantendo a missão, a visão e os valores centrais, integramos o ministério como uma dimensão adicional para definir e acompanhar metas.

Assim, nossa Matriz de Alinhamento de 5 Pontos incorpora o ministério aos quatro elementos essenciais originais: gerenciamento operacional, gerenciamento organizacional, gerenciamento financeiro e geração de receita.

Definir as Dimensões

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS são o coração da matriz. As setas que emanam para fora deste *hub* indicam que nosso propósito, valores e visão compartilhados orientam tudo o que fazemos (ou seja, políticas, práticas, processos, prioridades, decisões e metas). As setas apontando para o centro significam a contribuição de cada área para alcançar a nossa visão compartilhada.

GERAÇÃO DE RECEITA inclui tudo o que fazemos para definir, entender, atrair, reter, comunicar, medir e construir relacionamentos com clientes para alcançar o crescimento da receita.

GERENCIAMENTO OPERACIONAL inclui a cadeia de suprimentos interna/externa, bem como processos técnicos e administrativos que produzem trabalho e entregam valor ao cliente.

GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL inclui atrair e equipar membros talentosos e motivados da equipe que apoiam nossos princípios fundamentais, além de manter um ambiente de aprendizagem favorável que estimule a inovação e o desenvolvimento pessoal e profissional.

GERENCIAMENTO FINANCEIRO inclui ferramentas e processos para gerenciar, controlar e reportar sobre ativos, rentabilidade, fluxo de caixa, fontes de financiamento e projeções.

MINISTÉRIO inclui qualquer atividade que apoie ou expanda o Reino de Deus à medida que servimos, equipamos e encorajamos nossas partes interessadas no amor e na verdade de Cristo.

Matriz de Alinhamento de 5 Pontos



² Veja o Currículo Anterior do C12 “Disciplina Inovadora - Equilibrando Estratégia e Execução” (Setembro de 2018).

³ Robert S. Kaplan e David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business Press, 1996).

C

Consulte o *Apêndice C* — Planilha de Planejamento de Metas para ajudar a definir objetivos mensuráveis para cada uma das áreas do negócio.

Fazendo Melhor Uso do Tempo

Membros do C12 Dallas Barnes, CEO da Hampton Farms e Tommy Smith, Facilitador de Planejamento Estratégico

Dallas descreve seu compromisso com um processo intencional de planejamento de negócios — que inclui a facilitação e o aconselhamento por Tommy — para informar decisões, progredir e “não correr à toa”.



Alinhamento da Equipe

Com base em dados de mais de 4.000 entrevistados em 124 organizações, **apenas 28% dos executivos e gerentes de nível médio responsáveis pela execução da estratégia conseguiram listar três prioridades estratégicas de sua empresa.**⁴

Em “A Maior de Todas as Vantagens”, Patrick Lencioni ensina que a saúde organizacional depende de criar, comunicar e reforçar a clareza em torno dos princípios, estratégias e objetivos fundamentais da empresa.⁵ **O fardo recai sobre a equipe de liderança, mas os resultados abençoam uma multidão** — clientes, funcionários, fornecedores, investidores e o setor em geral.

Quando os membros da equipe entendem as metas e objetivos da empresa para os próximos anos, eles conseguem alinhar suas ações com a direção geral da organização.

Faça um Plano que Você Consegue Executar

OnStrategy, Afiliado Estratégico do C12

Envolver os principais membros da equipe na execução do plano diferencia as empresas líderes de seus concorrentes comuns.⁶

⁴ Donald Sull, Charles Sull, e James Yoder, “No One Knows Your Strategy — Not Even Your Top Leaders,” MIT Sloan Management Review, 12 de fevereiro de 2018, <https://sloanreview.mit.edu/article/no-one-knows-our-strategy-not-even-your-top-leaders/>.

⁵ Patrick Lencioni, *A Maior de Todas as Vantagens*.

⁶ Kim Perkins, “Build a Plan You Can Execute,” na VirtualStrategist, OnStrategy, 6 de dezembro de 2012, vídeo, 2:51, <https://www.youtube.com/watch?v=k1GL5rPM4lw>. OnStrategy, uma Afiliada Estratégica do C12, oferece uma ferramenta de planejamento e implementação estratégica simples, porém robusta, que permite manter seu foco a longo prazo em sincronia com a tomada de decisões diária. Membros do C12 podem ter acesso a um plano base, à ferramenta de planejamento e às sessões de treinamento ao vivo e gravadas com desconto.

Diretrizes do Proprietário

Deus nos chama a gerenciar a bela tensão entre o planejamento diligente e a confiança fiel em Sua providência.⁷ Não queremos avançar à frente da vontade de Deus para os nossos negócios. No entanto, queremos assumir a responsabilidade e administrar de maneira fiel o que Ele nos designou.

Como você e sua equipe de liderança buscam a vontade de Deus no que diz respeito ao planejamento regular dos negócios?⁸



Discuta qual área do negócio mais precisa de investimento ou desenvolvimento deliberado para apoiar a visão maior.



Ser um *mordomo* implica gerenciar algo que pertence a outra pessoa com o melhor interesse dessa pessoa em mente. Como você faz isso? Ao avaliar o negócio que você gerencia através da lente da Matriz de Alinhamento de 5 Pontos e à luz da visão para sua empresa, quais são os objetivos mais estratégicos a seguir?

A MINHA TAREFA mais importante é: _____

demonstrada por: _____

porque: _____



⁷ Sl 127:1-2.

⁸ Veja o Currículo Anterior do C12 “Knowing God’s Will: Applying the 5 Points” (Agosto de 2016).

GUIA ANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A

Um plano estratégico representa o processo deliberado de uma organização de definir a sua direção e tomar decisões sobre como melhor alocar recursos para atender à visão da organização.

Este guia está organizado em cinco módulos de pré-requisitos para executar um planejamento estratégico eficaz. Quaisquer etapas subdesenvolvidas devem ser identificadas como possíveis áreas de foco para sua equipe abordar antes de passar para a próxima etapa.

Módulo 1: Definir Princípios Fundamentais

Módulo 2: Analise SWOT

Módulo 3: Definir Objetivos Estratégicos

Módulo 4: Monitorar Indicadores-chave de Desempenho (KPIs)

Módulo 5: Estabelecer um Plano de Ação







O objetivo após a conclusão desses módulos é estar equipado com as informações fundamentais necessárias para construir um Plano Estratégico que crie alinhamento em toda a sua empresa. Esse plano pode então ser implementado utilizando a estrutura de execução e a plataforma de sua escolha.

MÓDULO 1: DEFINIR PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

A

Missão

Sua missão expressa claramente **porque** você está no negócio.

-  Inspiradora e motivacional
-  Curta e memorável
-  Utilizada como uma ferramenta eficaz de tomada de decisão
-  Pessoal ou visceral, reflexo do coração do proprietário
-  Orientada para o Reino, transmitindo um senso de ministério claro
-  Atemporal

A Nossa Missão é:



Recompensas & Benefícios:

- Motiva proprietários/funcionários a se concentrarem em um trabalho importante e que honre a Deus.
- Impede que a organização se desvie para atividades não intencionais ou supérfluas.
- Facilita decisões estratégicas difíceis.



Riscos de Lacunas:

- Conflitos relacionais internos sobre a futura direção da organização.
- Desalinhamento e uso ineficaz de recursos.
- Objetivos, metas e prazos perdidos.

Que lacunas existem aqui que me impedem de seguir em frente?

O que devo fazer para cumprir essa etapa?







MÓDULO 1: DEFINIR PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

A

Visão

Sua visão expressa como seria a sua empresa se a missão fosse cumprida.

-  Além de sua capacidade de alcançar
-  Apaixonada e baseada em convicção
-  Clara e específica, possivelmente incluindo componentes geográficos, numéricos ou financeiros
-  Glorifica e honra a Deus

A Nossa Visão é:



Recompensas & Benefícios:

- Esclarece as aspirações corporativas, o estado projetado da organização e como atender às necessidades e expectativas futuras dos clientes
- Cria uma meta desafiadora, mas tangível para a equipe alcançar
- Orienta estratégias claras e convincentes que distinguem a empresa de seus concorrentes



Riscos de Lacunas:

- Confusão sobre as diferentes maneiras pelas quais a empresa pode cumprir sua missão
- Dispersão da energia da equipe em vários objetivos, diminuindo a capacidade de alcançar qualquer um deles
- Aumento da rotatividade à medida que os funcionários não têm motivação
- Potencial para atrapalhar os esforços que estão sendo feitos em direção às metas estratégicas

Que lacunas existem aqui que me impedem de seguir em frente?






O que devo fazer para cumprir essa etapa?

MÓDULO 1: DEFINIR PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

A

Valores

Os valores ditam nosso comportamento e como interagimos uns com os outros. Eles também orientam quais estratégias empregamos para cumprir nossa missão e visão.

-  Servem como uma bússola interna para a tomada de decisões
-  Identificam traços de caráter inerentes que correspondem com as principais funções do negócio
-  Transcendem o circunstancial
-  Unem comportamentos em toda a empresa
-  Refletem os valores do reino de Jesus, expressando o Evangelho

Nossos valores



Recompensas & Benefícios:

- Estabelece as “regras de envolvimento” para o relacionamento com as partes interessadas
- Cria uma cultura intencional que traz prazer, contentamento e engajamento ao ambiente de trabalho
- Permite fortes decisões de seleção, contratação e demissão



Riscos de Lacunas:

- Um colapso na cultura corporativa e o início de uma mentalidade, na qual tudo vale
- Inquietação, conflitos, dilemas éticos e falhas morais
- Afasta os melhores membros da equipe

Que lacunas existem aqui que me impedem de seguir em frente?

O que devo fazer para cumprir essa etapa?








MÓDULO 1: DEFINIR PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

A

Ideia de Venda Dominante (IVD)

Sua Ideia de Venda Dominante é a sua vantagem competitiva ou proposta de venda exclusiva bem definida e sustentável.

-  Define suas habilidades, serviços ou recursos exclusivos no mercado
-  O diferencia de seus concorrentes
-  Concentra a sua energia no que atende aos seus clientes
-  Define a razão pela qual os clientes compram de você e não de outros
-  Define seus pontos fortes e competências principais

Nossa Ideia de Venda Dominante é:



Recompensas & Benefícios:

- Reconhece a maneira única pela qual Deus nos criou para servir aqueles em nosso círculo de influência
- Capitaliza os recursos que Deus colocou em nossas mãos para fazer o trabalho que Ele nos chamou a fazer
- Envolve nossas mentes criativas, que refletem nosso caráter dado por Deus



Riscos de Lacunas:

- Se perder no barulho da concorrência
- Prometer demais e superdimensionar
- Falta de vendas e aumento da rotatividade de clientes à medida que o custo impulsiona as decisões

Que lacunas existem aqui que me impedem de seguir em frente?





O que devo fazer para cumprir essa etapa?

MÓDULO 1: DEFINIR PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

A

Estratégia Organizacional

Sua estratégia organizacional descreve como você alcançará sua visão de maneira consistente com sua missão e valores.

-  Capitaliza as suas vantagens competitivas
-  Descreve como a sua empresa alcançará a sua visão
-  Muda apenas se sua IVD ou visão mudarem
-  Muitas vezes leva a uma “tag line” ou promessa de marca

Nossa estratégia organizacional é:



Recompensas & Benefícios:

- Combina a IVD da organização com a sua missão, visão e valores para definir a maneira como leva produtos e serviços ao mercado
- Estabelece uma faixa clara para vendas e marketing interagirem com potenciais clientes
- Aumenta o moral e melhora a cultura, pois todos trabalham em direção ao mesmo objetivo



Riscos de Lacunas:

- Confusão no mercado sobre quem é a organização e o que ela faz
- Uma mentalidade tática de curto prazo, em vez de uma mentalidade estratégica de longo prazo
- Aumento da rotatividade à medida que os altos desempenhos pulam do barco para concorrentes “focados”

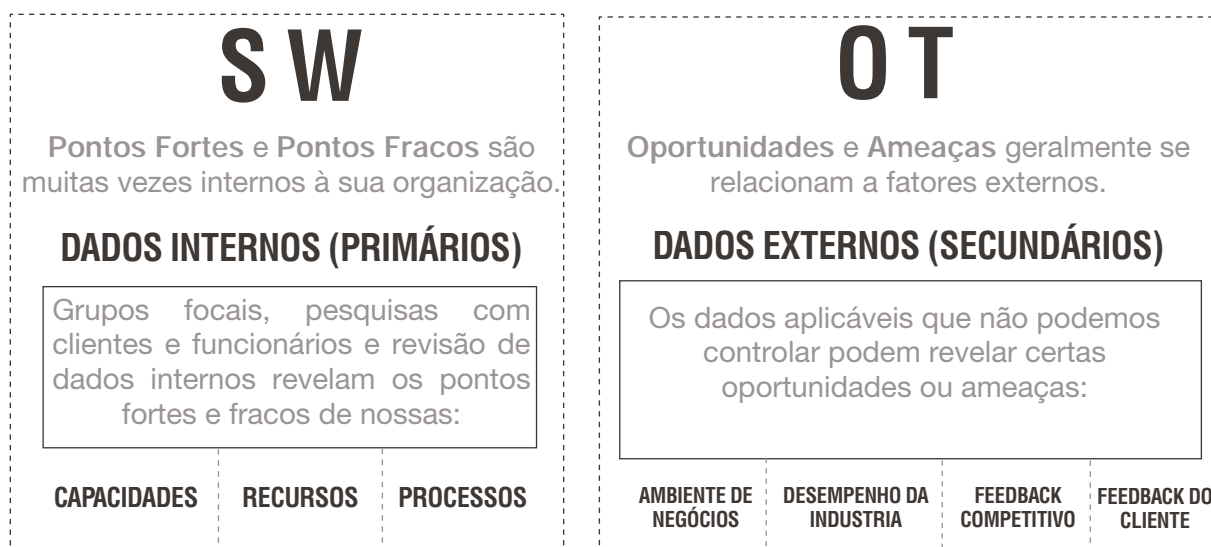
Que lacunas existem aqui que me impedem de seguir em frente?

O que devo fazer para cumprir essa etapa?



MÓDULO 2: ANÁLISE SWOT

A objetividade em relação à nossa verdadeira condição é essencial para identificar e priorizar o caminho a ser seguido. A matriz SWOT nos leva a obter informações sobre a saúde de nossas organizações, tanto de perspectivas internas, quanto externas. Essa análise é particularmente poderosa porque pode revelar oportunidades que você está em uma boa posição para reconhecê-las e aproveitá-las. A análise também ajuda a reduzir os pontos fracos que podem se transformar em ameaças. Além de ouvir as vozes dentro das nossas organizações, pedir *feedback* de clientes e fornecedores permite um resultado mais objetivo e pode revelar possibilidades, eliminar prioridades desatualizadas e aumentar a relevância.



Para garantir a atuação em todas as questões relevantes, faça estas perguntas:

PONTOS FORTES e estratégias para alavancá-los:

- O que nós fazemos bem?
- Quais recursos exclusivos podemos usar?
- O que os outros veem como nossos pontos fortes?
- Que processo exclusivo não utilizamos totalmente?

PONTOS FRACOS e estratégias para superá-los:

- O que podemos melhorar?
- Onde temos menos recursos do que outros?
- O que os outros provavelmente veem como pontos fracos?
- Quais forças poderiam atenuar nossas fraquezas?

OPORTUNIDADES e estratégias para priorizá-las:

- Que oportunidades positivas estão disponíveis para nós?
- Quais tendências podemos aproveitar?
- Como podemos transformar nossas forças em oportunidades?
- Que lacunas podemos preencher no mercado?

AMEAÇAS e estratégias para reduzi-las:

- Quais tendências podem nos prejudicar?
- O que a nossa concorrência está fazendo?
- A que ameaças estamos expostos por causa de nossas fraquezas?
- Quais oportunidades podem compensar as ameaças?

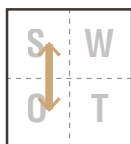
MÓDULO 2: ANÁLISE SWOT

Aqui estão 10 passos para maximizar sua análise SWOT:

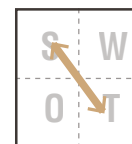
1. Montar um grupo multifuncional que se concentre em clientes, tecnologia, operações internas, fornecedores, proprietários, funcionários etc.
2. Antes da reunião, peça aos participantes que obtenham uma compreensão realmente objetiva das tendências do setor e da posição relativa da empresa em relação às melhores em suas áreas de responsabilidade. Os líderes de departamento podem precisar realizar uma análise SWOT com suas equipes para trazer uma voz mais ampla da organização para a reunião.
3. Comprometa algumas horas ininterruptas com um evento SWOT com um facilitador designado.
4. Comece com os aspectos positivos, focando primeiro nos pontos fortes da organização. Dê aos participantes alguns minutos para escrever o máximo que puderem em anotações individuais.
5. Recolha os cartões e organize-os em tópicos (por exemplo, conhecimento técnico/de produto, disciplina de gerenciamento de projetos, força financeira, clientes fiéis etc.).
6. Repita este processo para cada uma das quatro categorias SWOT.
7. Com base no número de grupos de afinidade (ou seja, várias menções) em cada categoria, faça uma lista de tópicos ou subtópicos para cada uma das quatro categorias em um quadro branco ou em um flip chart.
8. Dê a cada participante um número fixo de votos para selecionar as questões vitais que ele ou ela sente mais fortemente.
9. Registre os votos ao lado de cada item no quadro.
10. Construa sua análise SWOT com os itens que dominaram a votação.

Desafie os participantes a considerar formas de enfrentar as fraquezas competitivas e afiar e proteger áreas de força. Os participantes podem formular ações que apoiam objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

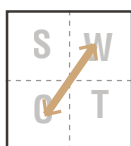
Estratégias S-O
Buscam oportunidades que aproveitem os pontos fortes atuais da empresa



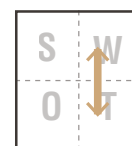
Estratégias S-T
Usam pontos fortes da empresa para reduzir a vulnerabilidade a ameaças externas



Estratégias W-O
Superam ou reduzem fraquezas para buscar oportunidades



Estratégias W-T
Elaboram um plano defensivo para minimizar as chances de as fraquezas serem exploradas por ameaças externas



MÓDULO 3: DEFININDO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A

Depois de cumprir todos os critérios para princípios fundamentais eficazes, você pode começar a desenvolver objetivos estratégicos. Focados nos próximos três a cinco anos, os objetivos estratégicos são aquilo que você considera mais importante para manter e fortalecer seu negócio e realizar a missão maior.

Os indicadores de desempenho impulsionam o alinhamento, a execução e a medição de objetivos estratégicos em todas as funções do negócio. O C12 adaptou a metodologia do *balanced scorecard* para construir grandes negócios para grandes propósitos. Mantendo a nossa missão, visão e valores fundamentais centrais, integramos o ministério como uma dimensão adicional para a definição e acompanhamento de metas. Assim, a nossa **Matriz de Alinhamento de 5 Pontos** incorpora o ministério aos quatro elementos essenciais originais: gerenciamento operacional, gerenciamento organizacional, gerenciamento financeiro e geração de receita.



MÓDULO 3: DEFININDO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Exemplos de Objetivos Estratégicos

Gerenciamento Operacional: Alcançar 50% de redução de tempo de produção para criar vantagem competitiva



Produtividade para qualquer organização significa ajustar os processos de negócios para alcançar o melhor resultado para um cliente e, ao mesmo tempo, aumentar o lucro. Como exemplo, uma fábrica que ajusta um processo pode reduzir desperdício e tempo de produção, entregando um produto melhor ao cliente e com mais rapidez. Uma empresa de serviços que muda a forma como os clientes são tratados pode diminuir o tempo de chamada e aumentar a satisfação e a lealdade do cliente.

Geração de Receita: Reduzir o atrito dos clientes para 10%



Para crescer, uma empresa precisa aumentar sua participação em mercados competitivos. Os planos de marketing começam com o plano estratégico geral de negócios de uma empresa. Em seguida, explicam em detalhes como os objetivos específicos serão realizados. Planos de marketing contemplam ofertas de produtos ou serviços, pesquisa de mercados-alvo e análise da concorrência. Em seguida, traçam estratégias para colocar, precificar e promover as ofertas de uma empresa.

Gerenciamento Financeiro: Reduzir o ciclo de conversão de caixa para eliminar a dependência de linha de crédito para matérias-primas



Incluída nos objetivos de crescimento de uma organização está a disponibilidade de recursos para investir em expansão futura. Se os recursos financeiros de uma empresa forem fortes, o capital pode vir de reservas de caixa. Para muitas organizações, fortalecer os recursos financeiros significa criar fluxo de caixa ou aumentar os ativos, a fim de atrair investidores para financiar o crescimento e a expansão do mercado.

Gerenciamento Organizacional: Alcançar 75% de engajamento dos funcionários



As pessoas em nossas organizações muitas vezes são o nosso recurso mais importante. Desenvolver um plano de gestão de desempenho pode ser fundamental para o sucesso de nossas empresas. Além disso, programas que alinham a remuneração dos funcionários — aumentos por mérito, bônus — ao seu desempenho provaram ser muito eficazes. Motivar, recompensar e reter os melhores desempenhos é um objetivo de negócios essencial para qualquer empresa que busca manter ou superar com êxito as expectativas de crescimento.

Ministério: Criar uma equipe sustentável de cuidado e indicadores de desempenho do ministério



Se o ministério não for estrategicamente planejado ao longo do caminho, ele se tornará uma reflexão posterior lamentável. Nivelar a eficácia do ministério à visão requer as mesmas disciplinas de progressão e definição de metas que operações ou receita. Essas metas podem se concentrar em ofertas/doações, serviço comunitário, maior envolvimento de capelania, distribuição do Evangelho/Bíblia, pessoas que passam a crer em Jesus, ou na porcentagem de pessoas impactadas por discipulados ou programas de assistência.

MÓDULO 4: MONITORAR OS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)

O que você não consegue medir, você não consegue ensinar, recompensar ou gerenciar. As principais métricas de desempenho fornecem orientação para o crescimento estratégico futuro. O sucesso de nossas empresas depende de relatórios e avaliações consistentes dessas métricas.

INDICADORES PASSADOS



Indicadores passados medem as atividades que já ocorreram. O monitoramento regular dos indicadores passados promove mudanças e permite que os resultados futuros sejam melhorados.

Ex: *lucro por unidade vendida, satisfação do cliente, retorno do investimento*

INDICADORES FUTUROS

Os indicadores futuros fornecem insights para o desempenho futuro.



VS.

Ex: *lista de pedidos pendentes, receita não faturada, número de leads qualificados*

Exemplos adicionais de KPIs para cada uma das cinco dimensões de negócios:

GERENCIAMENTO FINANCEIRO	GERAÇÃO DE RECEITA	GERENCIAMENTO OPERACIONAL	GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL	MINISTÉRIO
-Fluxo de caixa	-Lucro por unidade vendida	-Giro de Estoque	-Satisfação do funcionário	-Estudos Bíblicos
-Lucro bruto/dia	-Taxa de fechamento	-Devoluções por má qualidade(%)	-Treinamento (% das vendas)	-Ofertas
-Relação dívida/patrimônio líquido	-% Receita/novas contas	-P&D (% das vendas)	-Rotatividade de funcionários	-Atoç de serviço
-Margem líquida	-Satisfação do cliente	-Custo de mão-de-obra/Vendas		-Conversões
	-Número de leads qualificados			



MÓDULO 4: MONITORAR OS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)

A

As metas projetadas devem ser equilibradas e alinhadas com os princípios fundamentais da empresa.¹ Identifique três a cinco KPIs futuros e/ou passados em cada uma das cinco categorias que têm maior impacto na saúde e produtividade do negócio. Para serem significativos, esses KPIs devem ser objetivamente quantificáveis e acompanhados por líderes e membros da equipe.

Tipo de Métrica	Indicador de Amostra	Fonte de dados	Frequência de Revisão	Exemplo de Meta
Números Brutos	Número de Clientes	CRM	Mensalmente	50 clientes novos até o final do ano
Progresso	Plano de Marketing 75% completo	Plano de Marketing	Trimestralmente	100% completo até o final do ano
Porcentagem de Mudança	6% de aumento de receita em relação ao último trimestre	Relatório DRE	Mensalmente	15% de aumento de receita até o final do ano



MÓDULO 5: ESTABELECER UM PLANO DE AÇÃO

A

As empresas não avançam sem definir ações específicas. A elaboração do plano de ação envolve identificar os principais objetivos de uma organização e, em seguida, desenvolver objetivos específicos e acionáveis. Com base em seus objetivos estratégicos de três a cinco anos, os *insights* da análise SWOT e os respectivos KPIs, desenvolva metas organizacionais de um a três anos. Estabeleça pelo menos uma meta para cada objetivo estratégico. Cada meta deve ser escrita como uma declaração de ação começando com um verbo (por exemplo, aumentar, reduzir, fornecer) e passar no teste “SMART” (ser específico, mensurável, alcançável, relevante e com tempo definido).

Se as metas organizacionais afetam mais de um departamento, siga o mesmo formato acima para cada meta organizacional, a fim de desenvolver outro nível de metas departamentais compatíveis. A matriz de alinhamento do C12 é única, pois examinamos cada área do negócio em relação às demais, incluindo o componente do ministério. Isso é necessário para alcançar nossa visão, envolver nossas partes interessadas para obter o máximo benefício e priorizar adequadamente nossos recursos. Se levarmos a sério a nossa vocação e impacto eterno, nunca pularemos essa etapa!



Para cada dimensão da Matriz de Alinhamento de 5 pontos, defina:

- **A meta**
- **O nível de prioridade**
- **Alinhamento entre os objetivos**
- **Categoria de SWOT**
- **Medidas importantes**
- **Método de relatório**
- **Frequência de revisão**
- **Recursos necessários**
- **Pessoa responsável**
- **Data prevista para conclusão**

Use a planilha de planejamento de metas da Matriz de Alinhamento de 5 Pontos do C12

MÓDULO 5: ESTABELECEER UM PLANO DE AÇÃO

A

A matriz permitirá que você:

— Defina as metas ou iniciativas específicas em cada uma das cinco categorias em apoio aos principais objetivos estratégicos identificados nos esforços de planejamento anteriores.

- Essas listas iniciais de 5 a 10 metas são refinadas mais tarde usando a matriz repetidamente.

— Para garantir o alinhamento, observe cada item, um de cada vez, através da lente das outras quatro categorias e dos princípios fundamentais.

- Esta análise requer um esforço significativo e cuidadoso, mas oferece um benefício tremendo. O processo de usar a matriz é dinâmico na medida em que crescemos em nossa capacidade de entendê-la e usá-la ao longo do tempo. Desafiando-nos a entender os elos entre os elementos da matriz, teremos muito mais chances de produzir um conjunto harmonioso de objetivos e planos de ação para alcançar nossa visão.

— Para medir o desempenho das metas desejadas, desenvolva métricas operacionais importantes para cada objetivo.

IMPLEMENTAÇÃO

Para tornar cada objetivo verdadeiramente alcançável, é importante incluir certas informações:

- *Pessoas responsáveis ou recursos necessários para implementar o plano global*
- *Frequência ideal de relatórios*
- *Métodos de comunicação para atualizar membros da equipe ou consultores sobre o progresso (por exemplo, relatórios regulares por e-mail, reuniões semanais ou periódicas de status, reuniões de planejamento estratégico, as etapas alcançadas, KPIs em tempo real etc.)*

Aqui estão maneiras de aumentar a probabilidade de sucesso à medida que você revisa seu plano e progresso regularmente:

- *Comemorar os marcos alcançados.*
- *Ajustar seu cronograma de etapas.*
- *Incentivar e encorajar os membros da equipe.*
- *Aumentar a conscientização dos membros da equipe sobre as metas.*
- *Responsabilizar os membros da equipe.*

RECURSOS RECOMENDADOS PARA A EXECUÇÃO DE UM PLANO

BALANCED SCORECARD

Um sistema de planejamento e gestão estratégico que as organizações usam para comunicar o que estão tentando realizar; alinha estratégia com o trabalho cotidiano que todos estão fazendo; prioriza projetos, produtos e serviços; mede e monitora o progresso em direção a metas estratégicas.

O ORGANIZADOR DE VISÃO/TRAÇÃO (EOS)

Uma ferramenta poderosa para ajudar as empresas a simplificarem seu processo de planejamento estratégico. Orienta a visão do início até o papel, respondendo a oito perguntas que cristalizam para onde uma organização está indo e como ela vai chegar lá, organizada de maneira simples em apenas duas páginas.

SCALING UP, A GAZELLES COMPANY

Uma lente focada nas quatro principais decisões que toda empresa deve tomar: Pessoas, Estratégia, Execução e Caixa. Inclui uma série de Ferramentas de Uma Página, incluindo o famoso Plano Estratégico de Uma Página e a Lista de Verificação de Execução de Hábitos Rockefeller.

THE ADVANTAGE PLAYBOOK, POR PATRICK LENCIONI

Orientação com seis perguntas a serem respondidas pelos líderes empresariais para definir um manual que melhore a saúde organizacional: Por que existimos? Como nos comportamos? O que fazemos? Como teremos sucesso? O que é mais importante — agora? Quem deve fazer o quê?

OKR (OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE)

Um quadro para definir e acompanhar objetivos (metas claramente definidas) e seus principais resultados (medidas específicas utilizadas para acompanhar o cumprimento dessa meta). Os objetivos são apoiados por iniciativas, que são os planos e atividades que ajudam a alcançar o objetivo e avançar em direção aos principais resultados. Geralmente atribuído a Andy Grove e documentado em seu livro de 1983 “*High Output Management*”.

PLANILHA DE PLANEJAMENTO DE METAS

C

Com base em seus objetivos estratégicos de três a cinco anos, desenvolva suas metas organizacionais de um a três anos. Estabeleça pelo menos uma meta para cada objetivo estratégico. Cada meta deve ser escrita como uma declaração de ação começando com um verbo (por exemplo, *umentar, reduzir, fornecer*) e passar no teste “SMART” (ser específico, mensurável, alcançável, relevante e com tempo definido). Cumprir cada uma das instruções abaixo garantirá que cada meta atenda aos critérios SMART.

Missão
Visão
Valores

MISSÃO, VISÃO, VALORES

QUAL É A META?

<hr/>												
NÍVEL DE PRIORIDADE			ALINHADO COM				FAZENDO REFERÊNCIA CRUZADA SWOT, A META					
Baixo	Médio	Alto	Missão	Visão	Valores	Objetivos	Aproveita Forças?	Supera Fraquezas?	Prioriza Oportunidades?	Atenua Ameaças?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MEDIDAS PRINCIPAIS			MÉTODO DE RELATÓRIO				FREQUÊNCIA DE REVISÃO					
							Mensal	Trimestral	Anual			
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
RECURSOS NECESSÁRIOS			RESPONSÁVEL _____				PRAZO ____/____/____					
Equipe	Infraestrutura	Capital										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										



MINISTÉRIO

QUAL É A META?

<hr/>												
NÍVEL DE PRIORIDADE			ALINHADO COM				FAZENDO REFERÊNCIA CRUZADA SWOT, A META					
Baixo	Médio	Alto	Missão	Visão	Valores	Objetivos	Aproveita Forças?	Supera Fraquezas?	Prioriza Oportunidades?	Atenua Ameaças?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MEDIDAS PRINCIPAIS			MÉTODO DE RELATÓRIO				FREQUÊNCIA DE REVISÃO					
							Mensal	Trimestral	Anual			
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
RECURSOS NECESSÁRIOS			RESPONSÁVEL _____				PRAZO ____/____/____					
Equipe	Infraestrutura	Capital										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										



GERENCIAMENTO OPERACIONAL

QUAL É A META?

NÍVEL DE PRIORIDADE

Baixo Médio Alto

ALINHADO COM

Missão Visão Valores Objetivos

FAZENDO REFERÊNCIA CRUZADA SWOT, A META

Aproveita Forças? Supera Fraquezas? Prioriza Oportunidades? Atenua Ameaças?

MEDIDAS PRINCIPAIS

MÉTODO DE RELATÓRIO

FREQUÊNCIA DE REVISÃO

Mensal Trimestral Anual

RECURSOS NECESSÁRIOS

Equipe Infraestrutura Capital

RESPONSÁVEL _____

PRAZO ____/____/____



GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL

QUAL É A META?

NÍVEL DE PRIORIDADE

Baixo Médio Alto

ALINHADO COM

Missão Visão Valores Objetivos

FAZENDO REFERÊNCIA CRUZADA SWOT, A META

Aproveita Forças? Supera Fraquezas? Prioriza Oportunidades? Atenua Ameaças?

MEDIDAS PRINCIPAIS

MÉTODO DE RELATÓRIO

FREQUÊNCIA DE REVISÃO

Mensal Trimestral Anual

RECURSOS NECESSÁRIOS

Equipe Infraestrutura Capital

RESPONSÁVEL _____

PRAZO ____/____/____



GERENCIAMENTO FINANCEIRO

QUAL É A META?

NÍVEL DE PRIORIDADE

Baixo Médio Alto

ALINHADO COM

Missão Visão Valores Objetivos

FAZENDO REFERÊNCIA CRUZADA SWOT, A META

Aproveita Forças? Supera Fraquezas? Prioriza Oportunidades? Atenua Ameaças?

MEDIDAS PRINCIPAIS

MÉTODO DE RELATÓRIO

FREQUÊNCIA DE REVISÃO

Mensal Trimestral Anual

RECURSOS NECESSÁRIOS

Equipe Infraestrutura Capital

RESPONSÁVEL _____

PRAZO

____/____/____



GERAÇÃO DE RECEITA

QUAL É A META?

NÍVEL DE PRIORIDADE

Baixo Médio Alto

ALINHADO COM

Missão Visão Valores Objetivos

FAZENDO REFERÊNCIA CRUZADA SWOT, A META

Aproveita Forças? Supera Fraquezas? Prioriza Oportunidades? Atenua Ameaças?

MEDIDAS PRINCIPAIS

MÉTODO DE RELATÓRIO

FREQUÊNCIA DE REVISÃO

Mensal Trimestral Anual

RECURSOS NECESSÁRIOS

Equipe Infraestrutura Capital

RESPONSÁVEL _____

PRAZO

____/____/____

INSIGHTS

Construindo Um *Balanced Scorecard* Eterno

A mudança requer um compromisso deliberado com o estabelecimento de metas e implementação de processos. Sem intencionalidade em ambos, ficaremos aquém de nossas metas e ficaremos com condenação e decepção, ou atingiremos nossas metas, mas ficaremos com práticas insalubres ou insustentáveis.

Empresas que não são orientadas pelos princípios fundamentais sofrem com desempenho comprometido e confusão desnecessária devido a agendas concorrentes.

A saúde organizacional depende de criar, comunicar e reforçar a clareza em torno dos princípios, estratégias e objetivos fundamentais da empresa. Quando os membros da equipe entendem as metas e objetivos da empresa para os próximos anos, eles conseguem alinhar suas ações com a direção geral da organização.

REFLEXÕES

De Quem é o Plano que Estou Seguindo?

Como eu me inclino a realmente procurar e ouvir a vontade do Senhor enquanto ordeno a minha vida diligentemente?

Onde preciso me arrepender por proclamar metas numéricas sem examinar os pré-requisitos do processo para tornar essa meta possível?

Construindo Um *Balanced Scorecard* Eterno

Como eu resisto ao conceito de que a mentalidade orientada pelo Espírito e as melhores práticas de gestão são ideais mutuamente exclusivos?

Preciso me arrepender de obsessões mundanas que escolhi ao invés de descansar no Evangelho?

ESTUDO DAS ESCRITURAS

De Quem é o Plano que Estou Seguindo?

Lc 14:28-30; Pv 21:5; Pv 16:3; Pv 15:22; Is 30-31; Pv 19:21; Jr 29:11

Construindo Um *Balanced Scorecard* Eterno

Sl 127:1-2; Ef 5:16; 1 Co 9; Pv 3:6, 9

FONTES RECOMENDADAS:

Livros:

Business Model Generation: Inovação em Modelos De Negócios por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Jogar para vencer: Como a Estratégia Realmente Funciona, por A.G. Lafley e Roger L. Martin

Estratégia Boa, Estratégia Ruim, por Richard Rumelt

As 4 Disciplinas da Execução: Garanta o foco nas metas crucialmente importantes, por Chris McChesney, Sean Covey, e Jim Huling

Scaling Up: Escalando seu Negócio, por Verne Harnish

Empresas Feitas para Vencer por Jim Collins

A Maior de Todas as Vantagens, por Patrick Lencioni

Finish: Give Yourself the Gift of Done, por Jon Acuff

Currículos Anteriores do C12:

Disciplina Inovadora - Equilibrando Estratégia e Execução (Setembro de 2018)

“Knowing God’s Will: Applying the 5 Points” (August 2016 – Ministry)

TAKEAWAYS

Capture e reúna seus aprendizados/*insights* desse mês no espaço abaixo.