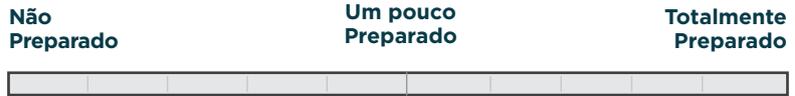


PANORAMA GERAL Setembro 2021 DO MEMBRO



NÍVEL DE PREPARAÇÃO



VIDA & LIDERANÇA RODA DE EQUILÍBRIO

Compartilhe com o grupo:

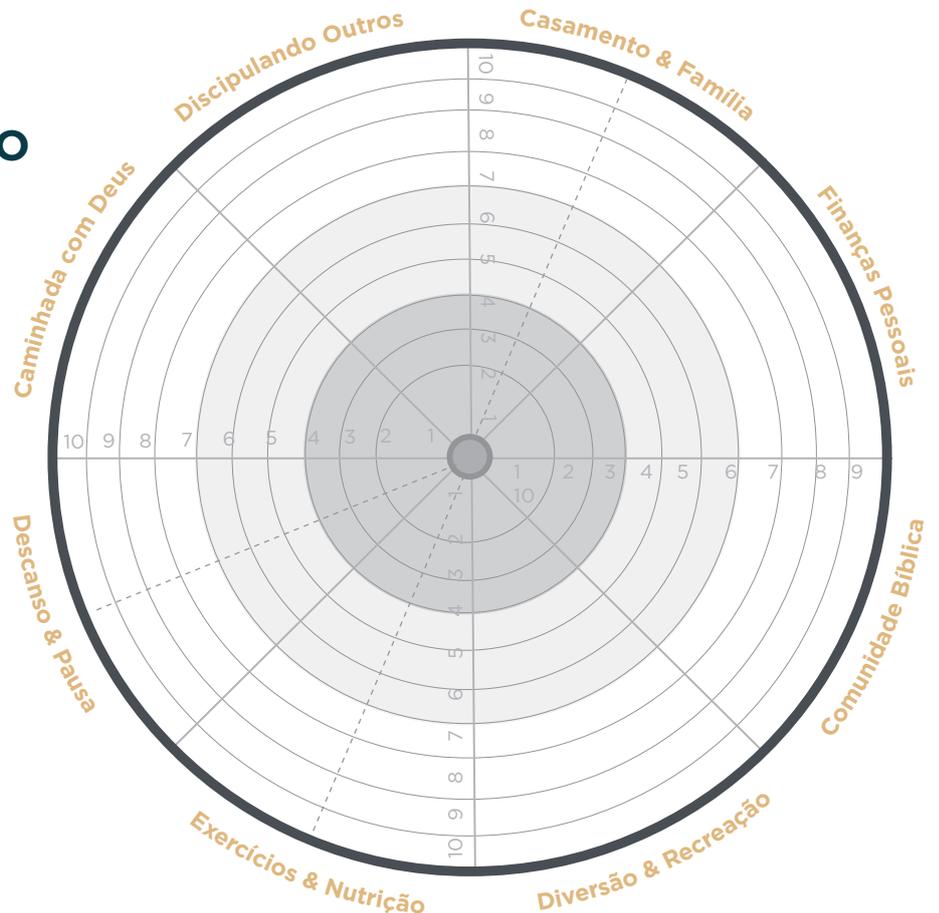
Suas melhores áreas.

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.

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.

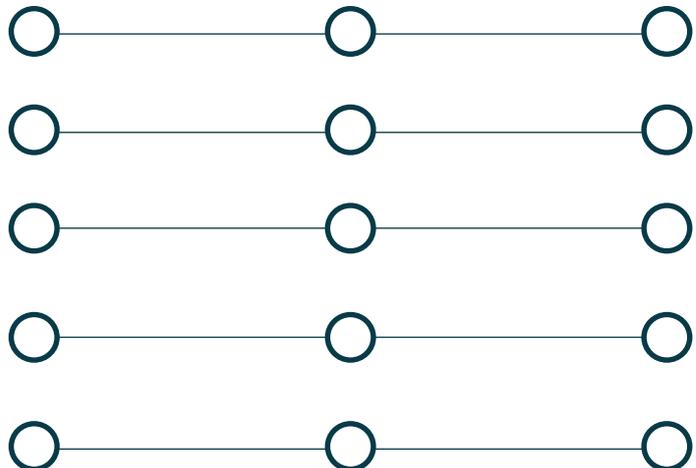
Geração de Receita

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

Abaixo da meta

Na meta

Acima da meta



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

DEVOCIONAL: APRENDA COM OS ERROS

Arrependimento Sem Remorso

“A tristeza segundo Deus não produz remorso, mas sim um arrependimento que leva à salvação, e a tristeza segundo o mundo produz morte. Vejam o que esta tristeza segundo Deus produziu em vocês: que dedicação, que desculpas, que indignação, que temor, que saudade, que preocupação, que desejo de ver a justiça feita! Em tudo vocês se mostraram inocentes a esse respeito. Assim, se lhes escrevi, não foi por causa daquele que cometeu o erro nem daquele que foi prejudicado, mas para que diante de Deus vocês pudessem ver por si próprios como são dedicados a nós.”

2 Coríntios 7:10-12

Os líderes gostam de ter controle. Planejamos as coisas. Nós fazemos as coisas acontecerem. Mas quando os planos são interrompidos e perdemos o controle, a interrupção pode desencadear comportamentos surpreendentes e revelar ídolos ocultos em nós que causam um reflexo pobre do Evangelho. Em tempos caóticos, cometemos erros; é algo humano, e o sofrimento resultante dele pode gerar aversão e condenação.

Mas Deus faz novas todas as coisas.¹ A culpa segundo Deus não visa envergonhar-nos, mas produzir arrependimento e salvação.² Não podemos sucumbir, nos esconder ou desistir. A maneira como aprendemos com nossos erros pode nos destacar como pessoas que aceitam a correção humildemente.

Embora nenhuma previsão econômica possa antever o que o futuro reserva, é igualmente perigoso não aprender com o passado. À medida que lidamos com o passado e alinhamos nossos corações com o Espírito Santo, Deus pode revelar um futuro redentor que O glorifica e abençoa aqueles ao nosso redor. Neste ano de interrupções, erros e frustrações com circunstâncias além do seu controle, o que você aprendeu em 2021?

Como você reagiu quando seus planos foram interrompidos (lutou ou fugiu)?

Em quais situações você deu uma resposta insatisfatória aos fatores VUCA em 2021?

Que arrependimentos organizacionais existem em relação ao seu planejamento (ou a falta dele) em 2021?

Quais pontos altos de 2021 o levam a comemorar?

Sabendo que Deus age em todas as coisas para o bem,³ quais são as lições que você pode aprender de 2021?

Como o plano final de Deus moldará a sua resposta na próxima vez?

¹ JI 2:25

² 2 Co 7:8-10.

³ Rm 8:28.



CONSTRUINDO UM *BALANCED SCORECARD* ETERNO

Um Guia de Planejamento Estratégico

O Valor do Planejamento Disciplinado

O planejamento estratégico está tão enraizado que a maioria dos líderes estabelece metas, mas é muito fácil negligenciar a avaliação do processo para alcançá-las. As metas podem direcionar a execução da estratégia, mas só quando estão alinhadas com a missão é que são consideradas por todas as áreas operacionais, e permitem uma rápida adaptação conforme as circunstâncias mudam. Como Jesus passou suas últimas horas antes da cruz? Ele garantiu que Sua “Equipe de Liderança Executiva” tivesse visão, clareza e perspectiva sobre o que era essencial e orou por sua unidade multifuncional! ¹

Nenhuma quantidade de planejamento estratégico poderia ter previsto uma pandemia global, interrupção da força de trabalho, escassez de *commodities*, interrupção da cadeia de abastecimento, suspensão da educação pública e privada e recessão econômica. Antes mesmo de concluir os planos do primeiro trimestre de 2021, muitos líderes já estavam mudando as prioridades e criando planos de contingência. Enquanto alguns podem defender e concluir que um mundo VUCA dinâmico nega o mérito do planejamento estratégico, cenários como o do ano passado, ressaltam a necessidade de disciplinas de planejamento, estruturas eficientes e ciclo PDCA ancorados em um *scorecard* resiliente e enraizado na visão!² **O objetivo de uma disciplina de planejamento rigorosa é aumentar e institucionalizar a agilidade de uma equipe, e não torná-la rígida ou frágil.**

Robert Kaplan e David Norton, os pioneiros do “*Balanced Scorecard*”, dizem que “Organizações Focadas na Estratégia” praticam os cinco princípios-chave a seguir:³

1. Explicar a estratégia em termos operacionais.
2. Alinhar a empresa com a estratégia.
3. Fazer da estratégia o trabalho diário de todos.
4. Fazer da estratégia um processo contínuo.
5. Mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

Estamos em posição de construir, expandir e criar plataformas de demonstração do Evangelho em um momento crucial da história. **Cultura, adaptabilidade, inovação resiliente e equipes de alto desempenho são fatores críticos de definição à medida que navegamos em nossa situação vigente.**⁴ Onde existem sérios colapsos, mordomos guiados pela mentalidade “Grandes Propósitos”, devem construir negócios que sejam parte da solução!

¹ João 14-17.

² Veja o Currículo anterior do C12 “Applying Lean Methods” (August 2017).

³ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

⁴ Dave Blanchard, Andy Crouch, Jon Hart, Scott Kauffmann, and Jena Lee Nardella, “Strategies for Winter: Redemptive Leadership in Survival Times,” *The Praxis Journal*, April 23, 2020, <https://journal.praxislabs.org/strategies-for-winter-redemptive-leadership-in-survival-times-fl5a7791035a> and Andy Crouch, Kurt Keilhacker, and Dave Blanchard, “Leading Beyond the Blizzard: Why Every Organization Is Now a Start up,” *The Praxis Journal*, March 20, 2020, <https://journal.praxislabs.org/leading-beyond-the-blizzard-why-every-organization-is-now-a-startup-b7f32fb278ff>.

Para implementar a estratégia, os líderes devem definir metas ambiciosas, traduzi-las em métricas e marcos específicos, torná-los conhecidos por toda a organização e discutir o progresso com frequência. Devemos criar uma estratégia para este contexto que considere nossos negócios como um todo, desenvolvendo metas e planos específicos para cada dimensão do *Balanced Scorecard* eterno, a Matriz de Alinhamento de 5 Pontos (5PAM). A diferença entre um *Balanced Scorecard* secular e um eterno é a missão e visão em que eles estão ancorados, e o reconhecimento do ministério como uma quinta dimensão. Em uma estrutura de Negócios como Ministério (BaaM), as metas e os respectivos planos de ação nascem de princípios fundamentais baseados na fé.

Estrutura BaaM



Talvez estejamos ansiosos para ver 2021 pelo espelho retrovisor, mas uma nova década está sendo estabelecida. Como observado em um artigo do *Wall Street Journal*, “Os executivos que se preparavam para uma interrupção de meses, estão agora pensando em anos. O trabalho deles mudou de apenas resistir para reinventar. Funções antes consideradas como essenciais agora são uma extravagância. As estratégias definidas no início do ano são obsoletas⁵.”

Antes de podermos definir efetivamente as prioridades estratégicas para o(s) ano(s), devemos olhar nosso desempenho no ano anterior. À luz das constantes incertezas e ambiguidades do mercado, a sua IVD ainda é válida e relevante, ou uma mudança na força de trabalho ou na demanda exigem que ela seja atualizada? Que mudanças em seu mercado exigem uma alteração em seu planejamento?

Avalie o Seu Plano

CEO do C12 & Membro Mike Sharrow

Mike explica como completar a avaliação da 5PAM para expor os riscos e as oportunidades.



CLASSIFICAÇÃO DOS 5 PONTOS

Nossa missão, visão e valores devem inspirar e vivificar a estratégia organizacional por meio de um *balanced scorecard* eterno. Criamos organizações resilientes fortalecendo os músculos de todo o corpo. À medida que entramos em uma nova temporada de planejamento em meio a fatores VUCA e interrupções, reflita sobre o ano. Em uma escala de 1 a 5, avalie o quão bem sua empresa planejou cada área e identifique a maior vulnerabilidade no negócio, para revelar a oportunidade de planejamento e aprendizagem entre os colegas.



	PLANEJAMENTO 1 - Nenhum plano 5 - Orientado por KPIs	RESULTADOS	POR QUÊ?	PÓS-COVID 1 - Sem mudanças 5 - Mudanças importantes
Gerenciamento Operacional				
Gerenciamento Financeiro				
Gerenciamento Organizacional				
Geração de Receita				
Ministério				

⁵ Chip Cutter and Doug Cameron, “U.S. Companies Lose Hope for Quick Rebound From Covid-19,” *The Wall Street Journal*, July 19, 2020, <https://www.wsj.com/articles/u-s-companies-lose-hope-for-quick-rebound-from-covid-19-11595151000>.



Onde você precisa do apoio dos colegas para ter melhores ideias e práticas?



Desenvolvimento Coeso

Mike Sharrow explica como usar a integração e a análise de gap para cultivar uma saúde (empresarial) forte.

Integração e Análise de Gap

Em uma escala de 1 a 5, classifique o nível de clareza de sua empresa na integração da missão, visão, valores, IVD e estratégia em cada dimensão do negócio. Identifique uma lacuna que não está causando problemas no momento, mas que representa um risco para o futuro ou apresenta uma oportunidade para grandes negócios e propósitos.

	Missão	Visão	Valores	IVD	Estratégia Organizacional
Gerenciamento Operacional					
Gerenciamento Financeiro					
Gerenciamento Organizacional					
Geração de Receita					
Ministério					

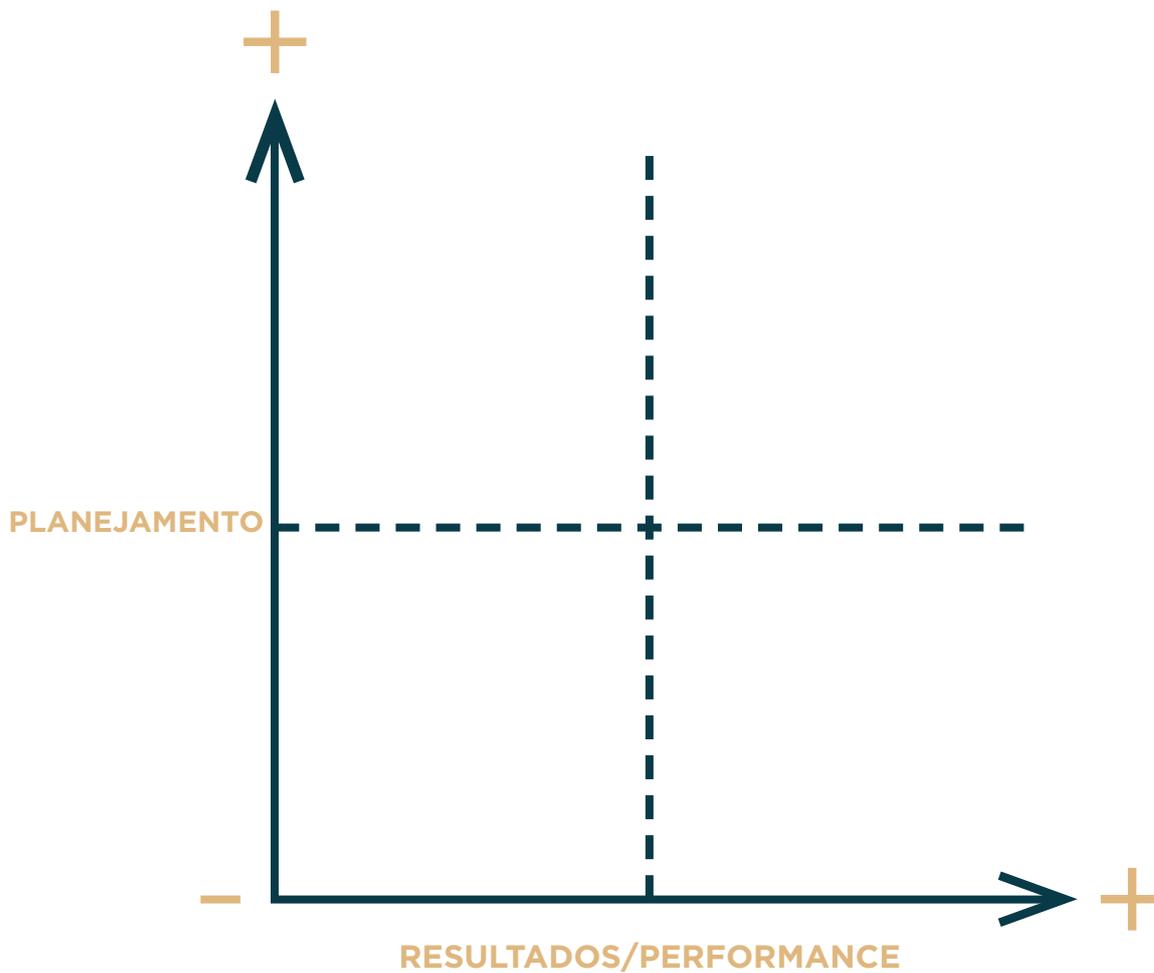
Realidade vs. Potencial

Mike Sharrow demonstra como o planejamento cauteloso da Matriz SWOT ajuda os líderes a priorizar qual área do planejamento precisa de maior foco no próximo ano.



Planejamento Cauteloso da Matriz SWOT

Na matriz abaixo, avalie e plote o quão bem sua empresa planejou e executou em cada uma das cinco áreas do negócio.



**Onde sua empresa esteve mais forte?
Compartilhe como você alcançou esse sucesso.**

O que precisa mudar? Em que área você precisa da ajuda de um colega?

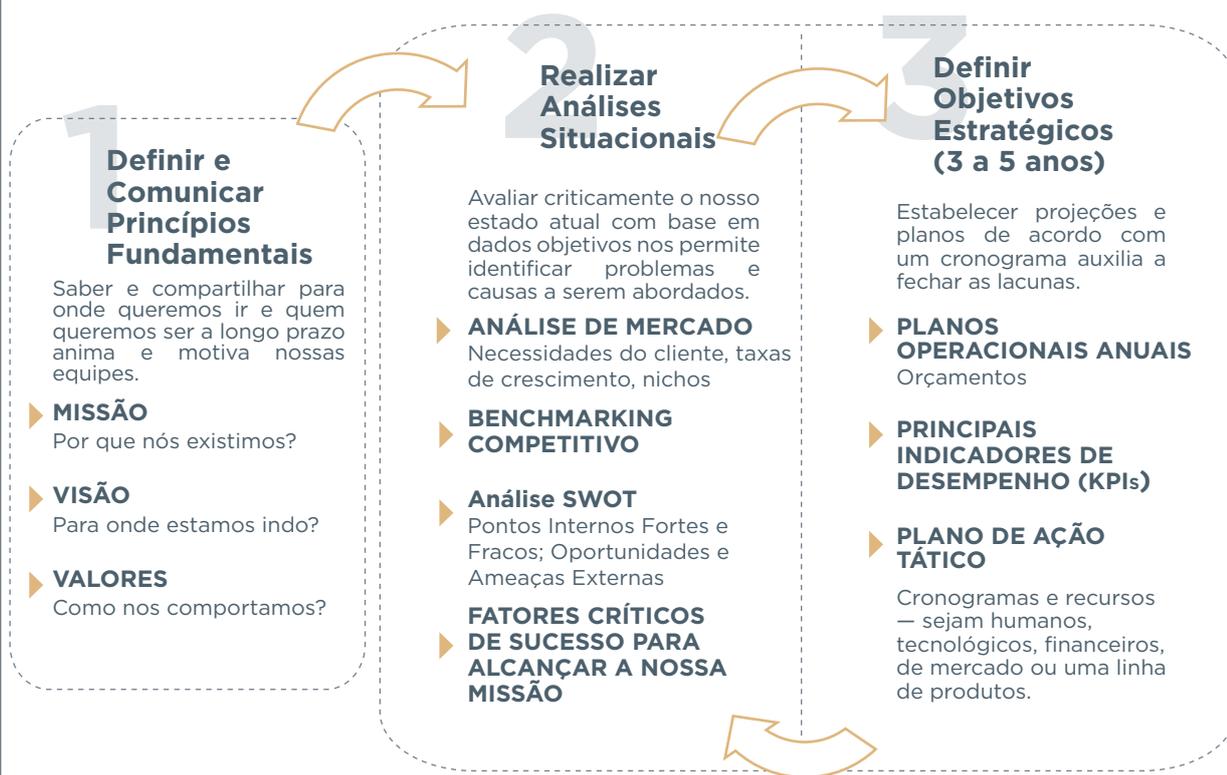


Alinhamento de Processos

Como os valores 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 abaixo. Empresas que não são orientadas por valores sofrem com desempenho comprometido e confusão desnecessária devido a agendas concorrentes.



Nosso futuro ideal pode estar a uma década ou mais de distância, mas nossa missão é um compromisso duradouro que não muda. Em um mundo dinâmico, sua missão deve mostrar a sua IVD. O planejamento estratégico, por outro lado, normalmente usa um horizonte de três a cinco anos, e as empresas deveriam fazê-lo anualmente. É um processo contínuo, e não um ação realizada uma única vez.





Utilizar um Modelo Formal

Existem vários “sistemas operacionais” de planejamento e execução para escolher.⁶ Usar um modelo formal nos leva a avaliar nossos desafios e capacidades, definir nossos objetivos e métricas, comunicar planos e celebrar o progresso.⁷

Popularizado por Kaplan e Norton,⁸ o *balanced scorecard* impulsiona o alinhamento, a execução e a avaliação de objetivos estratégicos em todas as funções de negócios. O C12 adaptou a metodologia BSC para criar Grandes Negócios para Grandes Propósitos. Ao manter a missão, a visão e os valores no centro, 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.



“Não subimos ao nível das nossas expectativas,
nós caímos no nível de nossa capacitação.”

— Arquíloco



Definir as Dimensões

Os Princípios Fundamentais são o coração da Matriz de Alinhamento de 5 Pontos. 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.

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

7 Uma lista de recursos recomendados para execução do plano estratégico está disponível em. Barnabas > Resources > General > Curriculum.

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

 **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 valores, 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.

B

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

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.**⁹

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.¹⁰ Para orientar a execução de uma estratégia alinhada, podemos estabelecer metas que sejam “FAST”: frequentemente discutidas, ambiciosas, específicas e transparentes. Quando as metas corporativas são incorporadas às discussões contínuas, os membros da equipe podem alinhar suas ações com a direção geral da organização e os líderes podem revisar o progresso, alocar recursos e priorizar iniciativas. As estratégias que influenciam as atividades do dia a dia são simples o suficiente para que os líderes em todos os níveis da organização entendam, se comuniquem e se lembrem.¹¹ Traçar metas ambiciosas, em vez de apenas alcançáveis, minimiza o risco de definir metas excessivamente conservadoras.¹²

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

10 Patrick Lencioni, *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).

11 *MIT Sloan Management Review*, <https://sloanreview.mit.edu/article/turning-strategy-into-results/>.

12 Donald Sull and Charles Sull, “With Goals, FAST Beats SMART,” *MIT Sloan Management Review*, June 05, 2018, <https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/>.

Um Lembrete Crucial para o Planejamento

Membros do C12: Jason Woodard,

Vice Presidente de Serviços Corporativos

Chuck Gantt, Vice Presidente & Gerente Geral, Carolinas

Dawn Allen, Vice Presidente de Recursos Humanos

Depois de anos rejeitando uma disciplina de planejamento intencional, os líderes da Metromont encontraram uma nova confiança no planejamento estratégico - bem a tempo de resistir de forma coesa às interrupções causadas pelo COVID.

Empresa: Metromont Corporation

Ramo: Construção

Sediada em: Greenville, SC

Funcionários: 1.500

Tempo nos Negócios: 90+



Análise de Cenários

Considerando a natureza VUCA do mercado atual, preparar um único plano ou orçamento é ingênuo.¹³ A Ferramenta de Mitigação de Risco 5PAM do C12, a Ferramenta de Descoberta e Mitigação de Risco Estratégico e a planilha de Antídotos para o VUCA permitem uma análise exaustiva das opções e contingências, que são cruciais para a seleção de ações apropriadas conforme a ocorrência de eventos futuros.



“Planos são inúteis, mas planejar é tudo.

Há uma grande diferença pois, quando você está planejando para uma emergência, é preciso lembrar de uma coisa: a própria definição de “emergência” é que é algo inesperado, portanto, não vai acontecer da maneira que você está planejando.”

— Dwight D. Eisenhower



¹³ Veja o Currículo Anterior do C12 “Prosperando na Era da Disrupção” (Março 2021).

¹⁴ SI 127:1-2.

Diretrizes do Proprietário

Deus nos chama a gerenciar a bela tensão entre o planejamento diligente e a confiança fiel em Sua providência.¹⁴ 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.

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 próximos objetivos estratégicos a serem buscados?



Como você e sua equipe de liderança buscam a vontade de Deus no que diz respeito ao planejamento regular dos negócios?¹⁵



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

A MINHA TAREFA mais importante é: _____



demonstrada por: _____

porque: _____

¹⁵ Veja o Currículo Anterior do C12 "Knowing God's Will: Applying the 5 Points" (August 2016).

GUIA 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.

Estrutura BaaM



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

Módulo 1: Definir Princípios Fundamentais

Módulo 2: Análise SWOT

Módulo 3: Definir Objetivos Estratégicos

Módulo 4: Monitorar os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs)

Módulo 5: Estabelecer um Plano de Ação

O objetivo da realização desses módulos é estar equipado com as informações básicas necessárias para construir um Plano Estratégico que crie um 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

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
-  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

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 à 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

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 são:



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

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

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”

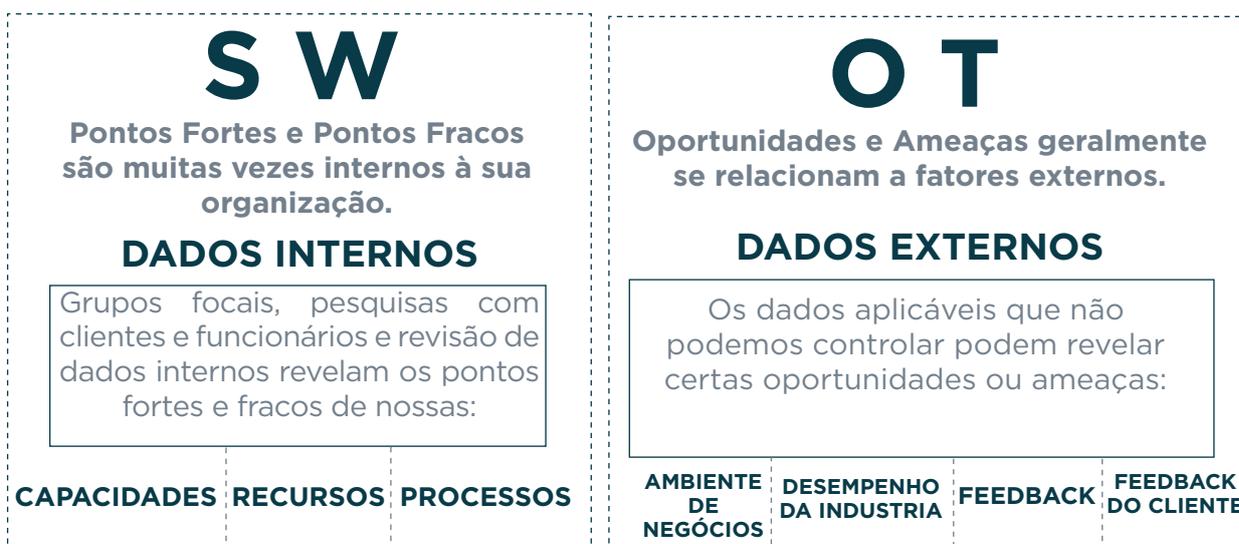
Que lacunas existem aqui que me impedem de seguir em frente?

O que devo fazer para cumprir essa etapa?

MÓDULO 2: ANÁLISE SWOT

A

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 aperfeiçoar e proteger áreas de força. Os participantes podem formular ações que apoiam objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

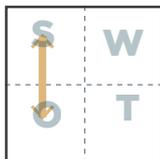
MÓDULO 2: ANÁLISE SWOT



Às vezes, as combinações de tópicos podem ser abordadas por uma única estratégia. Por exemplo:

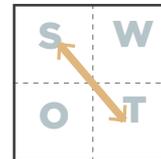
Estratégias S-O

Buscam oportunidades que aproveitem os pontos fortes atuais da empresa



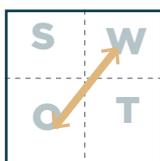
Estratégias S-T

Usam pontos fortes da empresa para reduzir a vulnerabilidade a ameaças externas



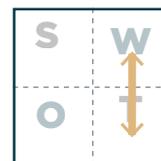
Estratégias W-O

Superam ou reduzem fraquezas para buscar oportunidades



Estratégias W-T

Elaboram um plano defensivo para minimizar as chances das fraquezas serem exploradas por ameaças externas



Adicionar uma categoria de análise do ambiente, como uma Análise PEST ou exercício VUCA, a uma análise SWOT também pode produzir percepções consideráveis que esclarecem os objetivos, prioridades e iniciativas para o período seguinte. Considerando que a SWOT olha para fatores internos (pontos fortes e fracos) e fatores externos (oportunidades e ameaças), a análise PEST avalia as influências externas que podem ter um grande impacto no desenvolvimento de produtos, tomada de decisão, gestão financeira e expansão.

POLÍTICO

Regulamentações governamentais que poderiam impactar a organização

Ex: política tributária, leis trabalhistas, tarifas

ECONÔMICO

Questões econômicas que poderiam impactar seu sucesso

Ex: taxas de crescimento econômico, taxas de juros, inflação

SOCIAL

Atitudes sociais, comportamentos e tendências que podem afetar sua organização e seu público-alvo

Ex: tipos de carreira, aspectos culturais, preocupação com a saúde, média de crescimento populacional

TECNOLÓGICO

Tecnologia que pode afetar a maneira como você fabrica, distribui e comercializa seus produtos e serviços

Ex: automação, atividade de P&D, taxa de inovação

MÓDULO 3: DEFINIR OBJETIVOS

A

Depois de cumprir todos os critérios para princípios valores, 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. Ao Manter a nossa missão, visão e valores no centro, 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

A

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)

A

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.

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

VS.

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	-Treinamento (% das vendas)	-Ofertas
-Relação dívida/patrimônio líquido	-% Receita/novas contas			-Atos de serviço
-Margem líquida	-Satisfação do cliente			-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. 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: ESTABELECECER 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 levamos 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: ESTABELECECER 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.*

PLANILHA DE PLANEJAMENTO DE METAS

B

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, *aumentar*, *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

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

EVENTO DE RISCO: QUAIS SÃO AS TRÊS INTERRUPÇÕES MAIS PROVÁVEIS QUE PODEM IMPEDIR QUE ESTE OBJETIVO SEJA ALCANÇADO?

-
-
-

INDICADORES: QUAIS SÃO OS PRIMEIROS ALERTAS A SEREM OBSERVADOS?

RECURSOS NECESSÁRIOS

Equipe Infraestrutura Capital

RESPONSÁVEL _____

PRAZO ____/____/____



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

EVENTO DE RISCO: QUAIS SÃO AS TRÊS INTERRUPÇÕES MAIS PROVÁVEIS QUE PODEM IMPEDIR QUE ESTE OBJETIVO SEJA ALCANÇADO?

1.

2.

3.

INDICADORES: QUAIS SÃO OS PRIMEIROS ALERTAS A SEREM OBSERVADOS?

RECURSOS NECESSÁRIOS

Equipe Infraestrutura Capital

RESPONSÁVEL _____

PRAZO

____/____/____



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

EVENTO DE RISCO: QUAIS SÃO AS TRÊS INTERRUPÇÕES MAIS PROVÁVEIS QUE PODEM IMPEDIR QUE ESTE OBJETIVO SEJA ALCANÇADO?

- 1.
- 2.
- 3.

INDICADORES: QUAIS SÃO OS PRIMEIROS ALERTAS A SEREM OBSERVADOS?

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

EVENTO DE RISCO: QUAIS SÃO AS TRÊS INTERRUPÇÕES MAIS PROVÁVEIS QUE PODEM IMPEDIR QUE ESTE OBJETIVO SEJA ALCANÇADO?

1.

2.

3.

INDICADORES: QUAIS SÃO OS PRIMEIROS ALERTAS A SEREM OBSERVADOS?

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

EVENTO DE RISCO: QUAIS SÃO AS TRÊS INTERRUPÇÕES MAIS PROVÁVEIS QUE PODEM IMPEDIR QUE ESTE OBJETIVO SEJA ALCANÇADO?

1.

2.

3.

INDICADORES: QUAIS SÃO OS PRIMEIROS ALERTAS A SEREM OBSERVADOS?

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

EVENTO DE RISCO: QUAIS SÃO AS TRÊS INTERRUPÇÕES MAIS PROVÁVEIS QUE PODEM IMPEDIR QUE ESTE OBJETIVO SEJA ALCANÇADO?

1.

2.

3.

INDICADORES: QUAIS SÃO OS PRIMEIROS ALERTAS A SEREM OBSERVADOS?

RECURSOS NECESSÁRIOS

Equipe Infraestrutura Capital

RESPONSÁVEL _____

PRAZO ____/____/____



INSIGHTS

Construindo um *Balanced Scorecard Eterno*

O objetivo de uma rigorosa disciplina de planejamento é aumentar e institucionalizar a agilidade de um plano, não sua rigidez ou fragilidade.

Cultura, adaptabilidade, inovação resiliente e equipes de alto desempenho são fatores críticos para a definição de nossa situação atual.

Para executar a estratégia, os líderes devem estabelecer metas ambiciosas, traduzi-las em métricas e marcos específicos, torná-las transparentes em toda a organização e discutir seu progresso com frequência.

Em uma estrutura de Negócios como Ministério (BaaM), as metas e os respectivos planos de ação nascem de princípios fundamentais orientados pela fé.

REFLEXÕES

Aprenda Com os Erros

Como eu reagi quando meus planos foram interrompidos este ano?

Em que situações respondi mal aos fatores VUCA em 2021?

Sabendo que Deus trabalha todas as coisas juntas para o bem, quais são as lições que eu posso tirar de 2021?

Construindo um *Balanced Scorecard Eterno*

Tendo em vista as incertezas e ambiguidades do mercado, nossa IVD ainda é válida e relevante, ou precisa ser atualizada?

Que mudanças no mercado exigem uma mudança em nosso planejamento?

Ao avaliar o negócio através da lente da Matriz de Alinhamento de 5 Pontos e à luz da visão da empresa, quais são os objetivos mais estratégicos a serem perseguidos em seguida?

ESTUDO DAS ESCRITURAS

Aprenda Com os Erros

Jr 29:11, Joel 2:25, 2 Cor 7:8-12, Ap 21:5

Construindo um *Balanced Scorecard Eterno*

Pr 3:6-9, 16:3, 21:5, 24:3-4 e 27; Sl 127:1-2, Jo 14-17; Lc 14:28, Ef 5:15-17, 1 Cor 9

FONTES RECOMENDADAS:

Livros:

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

Avalie o que Importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates Sacudiram o Mundo com os OKRs, por John Doerr

Vencedoras por Opção: Incerteza, Caos e Acaso - Por que Algumas Empresas Prosperam Apesar de Tudo, por Jim Collins

Empresas Feitas Para Vencer: por que Algumas Empresas Alcançam a Excelência... e Outras Não, por Jim Collins

De zero a um, por Peter Thiel

Organização Orientada Para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios, por Robert S. Kaplan e David P. Norton

A vantagem decisiva: Por que ter uma cultura saudável é o fator mais importante para o sucesso de uma empresa, por Patrick Lencioni

A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard, por Robert S. Kaplan e David P. Norton

Traction: Get a Grip on Your Business, por Gino Wickman

Mission Drift: The Unspoken Crisis Facing Leaders, Charities, and Churches, por Peter Greer e Chris Horst

Currículos Anteriores do C12

Prosperando na Era da Disrupção - Março 2021

Permanecer Fiel a Missão - Março 2020

Precificação com Propósito, Parte 2 — Abril 2019

Precificação com Propósito, Parte 1 — Março 2019

De Volta Ao Básico - Compreendendo o Ministério no Local de Trabalho - Setembro 2018

Disciplina Inovadora - Equilibrando Estratégia e Execução — Setembro 2018

Visão de Longo Prazo - Agosto 2018

Applying Lean Methods - August 2017

Knowing God's Will: Applying the 5 Points - August 2016

TAKEAWAYS

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