

**RESULTADO
ESPERADO****QUANTIDADE****O QUE SE
QUER ALCANÇAR****AÇÃO****PRAZO**

**O planejamento
da empresa está
na palma da sua
mão.**

**E o SEBRAE-SP
dá a dica sobre
como organizar
essas etapas.**



5 estágios para a melhoria profissional

Ter atitudes, desenvolver habilidades, dominar o assunto, querer fazer e sempre procurar melhorar.

Pág. 02

5 grandes desafios diários



Equilibrar as vendas, quantidades, valores, estoque/estrutura e desperdícios são desafios que podem ser vencidos.

Págs. 02 e 03



5 elementos da boa gestão

Planejamento, execução, organização, comunicação e controle fazem parte da boa gestão.

Págs. 04 a 07

5 passos do planejamento na palma da sua mão



Meios e recursos necessários para estabelecimento e alcance dos objetivos e metas para o sucesso da sua empresa.

Pág. 08

Fale com o Sebrae-SP!

Essa é uma publicação do Sebrae-SP para ajudar você a melhorar cada vez mais o seu negócio. Nossa missão é estar sempre ao lado do empreendedor. Por isso, além dessas informações, também estamos à sua disposição nos nossos pontos de atendimento, no 0800, no site e nas redes sociais. Sempre que precisar de alguma orientação, ajuda ou apoio, procure o Sebrae-SP. O Sebrae é o seu parceiro.



Alencar Burti
Presidente



Bruno Caetano
Superintendente



5 estágios para a melhoria profissional

A melhoria profissional do empresário passa por 5 estágios:

1

Ter conhecimento:

Dominar o assunto relativo à empresa. ter a informação, saber o quê e o por quê?

3

Ter

habilidade:

Desenvolver habilidades e técnicas. Saber como fazer, dominando a prática e a técnica.

5

Ter

humildade:

Saber que tem sempre que aprender a fazer melhor.

2

Ter comportamento:

Saber se colocar diante de uma situação no dia a dia da empresa.

Ter atitude:

Atitude está ligada à ação. É querer fazer. Executar.

4



5 grandes desafios diários

1º) Vender



Vender é trocar algo (por ex: produtos e/ou ativos) por dinheiro com alguém.

Há quem pense que vender é apenas atender o cliente, tirar o pedido, trocar mercadorias por dinheiro. É bem mais que isso: é resolver problemas, atender interesses, oferecer benefícios e vantagens. Ao contrário do que geralmente se pratica, vender é entender mais de cliente do que de produto, é compreender mais as necessidades dos clientes do que dos atributos dos produtos. No entanto, é uma função muito descuidada em grande parte das empresas. É de se estranhar que, em muitos estabelecimentos comerciais, a função de vendas é delegada a pessoas despreparadas ou entregue para pessoas que buscam nessa atividade uma ocupação ou um ganho temporário de renda. É uma pena que muitos negócios, produtos, serviços e ideias fracassem por uma ação de vendas medíocre. Sem venda não há empresa.

2º) Vender por um preço compensador

Vender por um preço compensador significa formar preço de venda que determine o valor mínimo para repor os custos de obtenção, as despesas comerciais, contribuir com a cobertura das despesas fixas e com a geração de lucro.

É valor mínimo para se vender porque, se o mercado exigir um preço ainda menor, significa que o negócio da forma em que foi montado não é vantajoso. Ou seja, o negócio está fora de mercado. O preço de venda para produtos e serviços deve ser sempre o que o mercado (clientes) aceitar pagar. No entanto, para ser efetivamente compensador, o preço deveria ser sempre acima do valor mínimo calculado. Quanto mais acima melhor.





3º) Vender um volume que você possa lucrar

Podemos resumir qualquer atividade empresarial, de uma maneira bem simples e direta, como uma ação de vender e lucrar. Veja bem. Vender e lucrar. Não basta somente vender. O que é realmente determinante é a quantidade de lucro. Não basta qualquer lucro, mas efetivamente um montante que compense a sua empreitada, que supere os ganhos que você poderia ter em outros negócios ou investimentos. Para vender um volume onde você possa lucrar é importante uma boa estratégia. Estratégia definida por um completo e dominado projeto empresarial (também conhecido como “Plano de Negócio”). Todavia, para vender muito é preciso ter um diferencial, algo que torne você especial.

4º) Ter uma estrutura funcional que não dependa de você para resolver os problemas

Atualmente vive-se em um mundo dinâmico, onde as organizações têm vivenciado mudanças profundas e complexas, surgindo assim a necessidade de novas formas de trabalho mais ágeis, flexíveis e que valorizem as relações humanas. Por isso, é importante que você comece a selecionar e recrutar as pessoas certas para os lugares certos. Depois treine e repita o treinamento quantas vezes for necessário, capacite os seus colaboradores em conhecimentos:

- **Da empresa:** como ela funciona, quem responde pelos departamentos, quais os níveis de autonomia para resolver problemas de finanças, fabricação, prestação de serviços, vendas, estoque, logística de entrega, etc.
- **Dos produtos:** que a empresa fabrica, vende ou presta serviços, quem são os principais fornecedores, etc.
- **Dos clientes:** perfil completo, como classe socioeconômica, faixa etária, sexo, etc.
- **Da comunicação:** como a empresa se relaciona com os fornecedores e clientes e como trata as devoluções e reclamações de clientes.



5º) Desperdício zero



O ambiente competitivo em que as empresas se inserem permite apenas a execução em seus processos de gestão daquilo que é o estritamente necessário: na quantidade que precisa, no momento certo e com alto grau de qualidade. É importante identificar os tipos de desperdícios, de uma forma ou outra, para contribuir

com o aumento da lucratividade da empresa, fazendo com que seja uma ferramenta eficiente para o gestor. Assim, as atividades que não agregam valor ao produto devem ser reduzidas sistemática e incessantemente. Não se admite mais qualquer forma de desperdício dentro da empresa. A busca da qualidade é o caminho, talvez único, para a sua sobrevivência e manutenção no mercado em longo prazo. Assim, para eliminar desperdícios, cumpre analisar todas as atividades realizadas nas unidades de negócios e tentar excluir aquelas que não agregam valor ao processamento. Para evitar o desperdício a empresa precisa monitorar diariamente, conforme exemplos ao lado:

Monitorar diariamente	Ganhos - redução de desperdício
Custos excedendo o orçamento	de custo
Mudanças nos preços de fornecedor	de custo
Baixo fluxo de caixa	de custo
Excessivas horas extras	de custo
Mudanças no escopo de projetos	de custo, qualidade, tempo.
Desempenho técnico pobre	de qualidade, custo, tempo.
Falhas de inspeção	de qualidade, custo, tempo.
Erros em informação	de qualidade, custo, tempo.
Atrasos de fornecedores	de tempo, custo
Consumidor muda datas de entrega	de tempo, custo
Atividades não iniciadas pontualmente	de tempo, custo
Atividades não terminadas pontualmente	de tempo



5 elementos da boa gestão: Planejar,



O que é planejamento?

Planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita:

1. **Perceber a realidade.**
2. **Avaliar os caminhos a serem seguidos.**
3. **Construir um horizonte, um referencial de futuro.**
4. **Estruturar o passo a passo para executar as metas dentro dos parâmetros adequados e, principalmente,**
5. **Poder e ter como reavaliar todo o processo quando se perceber que os caminhos estão fora das metas traçadas.**

É, portanto, o lado racional da ação. Diante disso, pode-se dizer que o planejamento é um processo contínuo e envolve cinco fatores principais:

1. **Estabelecimento de objetivos:**
Onde queremos chegar?
2. **Estabelecimento das metas:**
Quais os valores que deveremos alcançar?
3. **Definições de métodos (ação):**
Como chegaremos ao objetivo e às metas?
4. **Atribuição de responsabilidades:**
Quem irá efetuar as ações?
5. **Atribuição de tempo:**
Quanto tempo levaremos para executar os objetivos e as metas?

Importante!

Por não realizar o Planejamento da empresa, o empresário corre o mesmo risco de um piloto de avião que viaja sem um plano de voo.

Riscos: Não ter direção. Consequentemente não consegue se organizar, tampouco controlar os destinos da empresa.

Pode ter problemas de administração de pessoal, estoque, venda e finanças, levando a empresa, por fim, até a falência.

Executar, Organizar, Controlar e Comunicar

O que é objetivo?

O termo objetivo diz respeito a um fim que se quer atingir, um alvo. A definição clara de objetivos é de extrema importância em várias áreas de atuação humana, em nível administrativo e de gestão, orientando a ação dos indivíduos.

A importância dos objetivos

1. Dão sentido e direção à organização em geral.
2. Ajudam a assegurar o empenho dos funcionários da organização em trabalhar para uma finalidade comum.
3. Ajudam a distinguir com nitidez a direção global.
4. Ajudam a definir detalhadamente os objetivos e estratégias.
5. Estabelecem padrões de desempenho em relação aos quais serão avaliados os progressos da organização.

Importante!

Os objetivos devem ser claros e eficientes para minimizar imprevistos e potencializar resultados. A incerteza é uma constante no mundo empresarial.

Programar um caminho certo, que cubra todas as variáveis, é impossível. É preciso se preparar e saber lidar com os imprevistos para se tornar um empreendedor de sucesso.

Não se sobrecarregue com coisas que não são da sua responsabilidade. A função de um líder é inspirar a ação de seus colaboradores e não tomar para si o cumprimento de todas as tarefas da empresa.

Aceite o fato de que, em algum momento, você será acometido por imprevistos. É importante ter um planejamento eficiente na sua empresa e tentar segui-lo, mas não tenha a ilusão de que é possível se precaver de todos os problemas.

O que é meta?

Muitas pessoas confundem objetivo com meta, porém o objetivo refere-se a uma intenção, uma vontade ou um desejo.

A meta engloba a quantificação desse objetivo. O gestor tem como principal atribuição estabelecer metas para a sua equipe. Assim, deve organizar recursos e conduzi-los para a sua concretização, se mantendo atento aos possíveis ajustes.

Para se atingir uma meta é preciso reunir as seguintes ações:

1. **Planejar**
2. **Executar (fazer)**
3. **Organizar**
4. **Controlar**
5. **Comunicar**

Antes de se definir o que será feito e qual caminho deve ser percorrido, é preciso fixar onde se quer chegar. Essa representação será pautada em metas claras e definidas. As metas bem delimitadas permitem ao gestor selecionar quais atividades serão executadas, por quem serão realizadas e quando serão cumpridas.

Diferença entre objetivo e meta

Objetivo e meta são diferentes entre si. Objetivo é a descrição daquilo que se pretende alcançar. Meta é a definição em termos quantitativos, e com um prazo determinado. Por exemplo, o objetivo de uma determinada pessoa é enriquecer. A meta, por sua vez, terá de vir acompanhada de dois dados: a quantidade de dinheiro que ela pretende acumular e em quanto tempo. Perceba que objetivo se atrela à definição daquilo que é almejado enquanto a meta responde a duas perguntas: quanto? e até quando? Um bom gestor trabalha com objetivos e metas claramente definidos e não os enxerga como sinônimos, pois não são.



5 elementos da boa gestão: Planejar,



Executar (fazer)



O que é executar?

Executar é realizar, por em prática, levar a efeito, cumprir o que fora planejado.

É necessário que você, como empresário, tenha a competência para por em prática o que foi planejado.

É orientar os colaboradores sobre quem faz o quê e em qual sequência. Comunicando-se com clareza, equilibrando o falar com firmeza ao ouvir ativamente.

É direcionar os talentos a serviço da empresa.

É fazer com que seus colaboradores se comprometam com os resultados que precisam ser alcançados, com um sentido claro de prioridades, de prazos e finalização.

Saber trabalhar em equipe, integrando as necessidades de brilhar individualmente com a construção de uma belíssima constelação.

É você dizer as palavras de estímulo que incentivam cada um a dar o melhor de si. Correr os riscos de oferecer a “mão amiga”, mesmo quando isto não foi solicitado.



Organizar



O que é organização?

Organizar é o processo de reunir recursos físicos e principalmente humanos, essenciais ao alcance dos objetivos de uma empresa. É estabelecer/criar uma estrutura que torne possível a execução de um plano de trabalho.

Falta de organização pode atrapalhar os negócios:

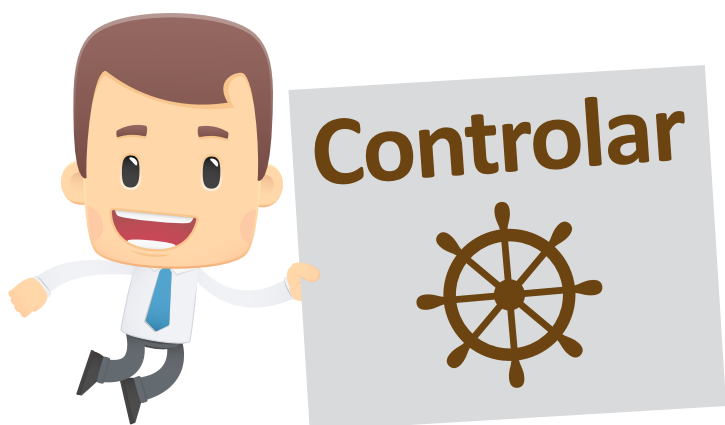
A desorganização atrapalha a gestão de tarefas no dia a dia de trabalho, comprometendo o cumprimento de prazos e compromissos, o que é vital para a empresa. Além disso, ser desorganizado passa uma imagem negativa para funcionários, fornecedores, clientes e potenciais clientes.

“Isso influencia na percepção que as pessoas têm e na confiança que podem depositar. As pessoas mais organizadas são vistas como produtivas e capazes.”

Muitas vezes, não percebemos que a desorganização está atrapalhando ou ainda não sentimos seus efeitos na pele. A tendência é tomarmos alguma atitude só depois de termos algum prejuízo, financeiro ou não.

O primeiro passo para se organizar é definir data e horário para isso, pois, sem agendamento, dificilmente vai aparecer tempo. “A dica é começar pelas áreas que incomodam mais, pois, geralmente são nelas que a desorganização está maior.”

Executar, Organizar, Controlar e Comunicar



O que é controle?

Controle é uma das funções que compõem o processo administrativo. A função controlar consiste em averiguar se as atividades (projetos) efetivas estão de acordo com seus projetos originais, planejados anteriormente.

Controlar é comparar o resultado das ações, com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário.

Só é possível controlar aquilo que se pode medir, e um controle eficaz pressupõe que se saiba bem que tipo de resultados está se esperando.

Assim, pode-se dizer que é necessário planejar o desempenho e, portanto, estabelecer metas, diretrizes, valores, posturas, bem como desenvolver uma equipe alinhada com aquilo que se espera.

O que é comunicação?

A comunicação é a base de todo o trabalho administrativo. Para muitas empresas, as informações encontram-se desordenadas entre departamentos e até mesmo fora do ambiente corporativo, podendo resultar em dor de cabeça para o empresário. O comunicar que estamos enfatizando aqui refere-se às informações dos resultados obtidos pela empresa, que devem ser comunicados para o planejamento na forma de análise e comparativos, a fim de serem utilizados, em qualquer instante, na correção de rumos se necessário.

Importante!

Em todo o universo abrangente da gestão da empresa o item mais difícil de ser combatido é a falta de foco. Este problema é sutil, sorrateiro e precisa de uma grande força de vontade para ser vencido.

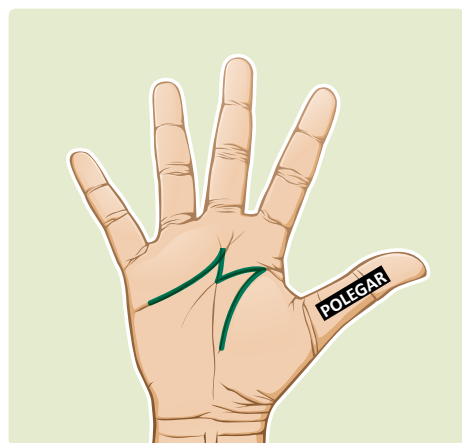
Muitos acabam confundindo “falta de foco” com “perda de foco”. Obviamente, a ausência de foco abrevia e mata um negócio já no seu início. No segundo caso, só se perde algo que se possuía. Ao perdê-lo, compromete-se o desempenho e o eventual êxito histórico alcançado pela empresa. Essa perda de foco, por sua vez, é o efeito-chave que tem levado a maior parte das empresas a in-críveis situações de resultados decadentes, ao desespero e, mesmo, à falência absoluta.



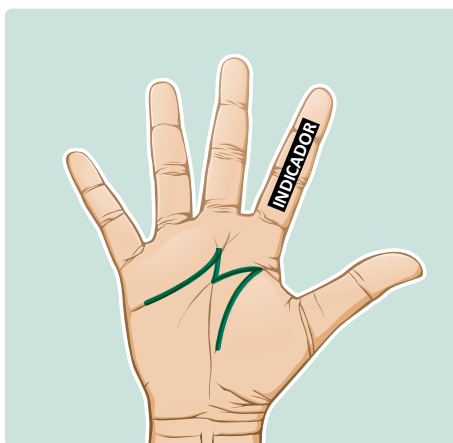
5 passos do planejamento na palma da sua mão

O planejamento, de forma bem simples e prática, resume-se em duas ações básicas: **prever** as metas e **prover** os meios e recursos necessários para alcançá-las. Utilize a palma da mão para lembrar-se dos 5 passos do planejamento. Lembre-se também que no meio da palma forma-se o “M” de **META**.

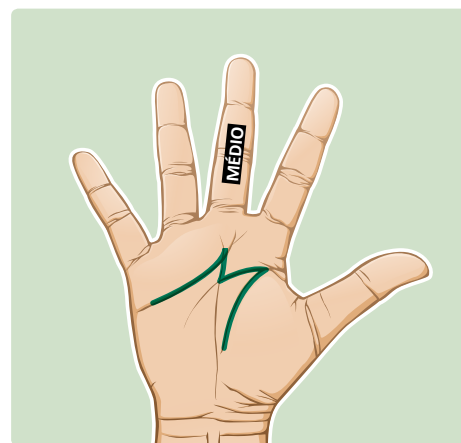
Previsão da Meta



O que quero? Crescer? Manter? Ou diminuir?
Ex.: Quero crescer.



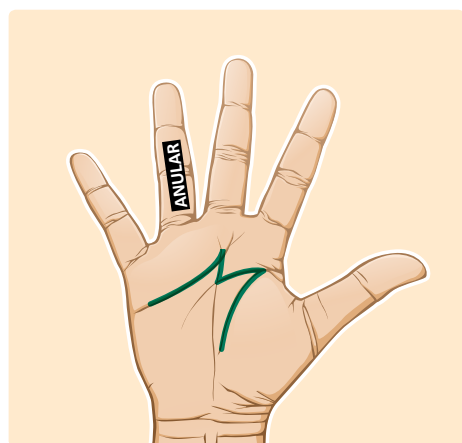
Crescer o quê?
Ex.: Crescer em vendas.



Crescer em vendas em que média?
Ex.: Em mais 10%.

Aqui respondemos à **1ª questão - Previsão**. Ou seja, indicamos **onde queremos chegar**. No exemplo, **crescer mais 10% em vendas**.

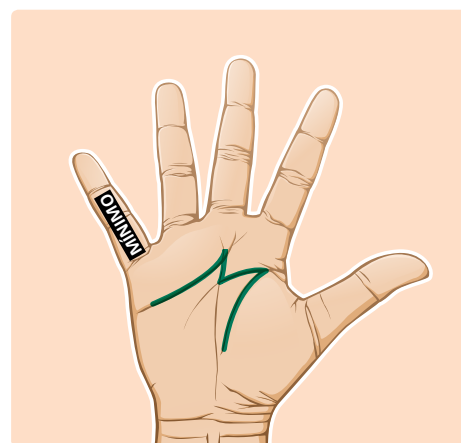
Provisão dos meios e recursos



Lista de compromissos. Quais são os meus compromissos para cumprir a meta de crescer em média 10% em vendas? **Aqui, neste momento, você deve relacionar todos os seus compromissos para atingir a meta estipulada.**

Meus compromissos

Nº ordem	Descrição da tarefa	Responsável	data início	Data fim	Desvios



Qual o prazo/tempo mínimo para realizar este planejamento e atingir esta meta?

Autor: José Carmo Vieira de Oliveira - Unidade Desenvolvimento e Inovação
Janeiro de 2014

0800 570 0800

www.sebraesp.com.br

facebook.com/sebraesp

twitter.com/sebraesp

flickr.com/sebraesp

youtube.com/sebraesaopaulo

