

caderno de GESTÃO



SEBRAE

caderno de gestão



FICHA TÉCNICA

© 2017. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE

Unidade de Atendimento

Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30.431-285 - Belo Horizonte - MG.

Telefone 0800 570 0800 Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo

OLAVO MACHADO

Superintendente

AFONSO MARIA ROCHA

Diretor de Operações

MARDEN MÁRCIO MAGALHÃES

Diretor Técnico

ANDERSON COSTA CABIDO

Unidade de Atendimento

Gerente | MÔNICA XAVIER SEGANTINI DE CASTRO

Equipe Técnica | ANY MYUKI WAKABAYASHI e FREDERICO MITTERHOFFER DIAS – Coordenação

Unidade de Acesso a Serviços Financeiros

Gerente | JEFFERSON NEY AMARAL

Equipe Técnica | JOSÉ MÁRCIO MARTINS | LEONARDO AMARAL DINIZ MEDINA | ARNOU DOS SANTOS - Autores

Unidade de Acesso a Mercados

Gerente | VERA HELENA LOPES

Equipe Técnica | LUCIANA CRISTINE DE CARVALHO LESSA - Autora

Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade

Gerente | ANIZIO DUTRA VIANNA

Equipe Técnica | DANIELA ALMEIDA TEIXEIRA TOCCAFONDO | JÚLIA PADOVEZI MIRANDA | LUÍSA SILVA VIDIGAL - Autoras

Unidade de Educação e Empreendedorismo

Gerente | FABIANA RIBEIRO DE PINHO

Equipe Técnica | PAULA GABRIELA COSTA E SILVA - Autora

Unidade de Comunicação Integrada

Gerente | TERESA GOULART

Equipe Técnica | MÁRCIA DA FONSECA | CARLOS CONTI | MARCELA DANTAS

Editoração Eletrônica | NEW 360

C122 Caderno de gestão. / Daniela Toccafondo, José Márcio Martins, Júlia Padovezi Miranda et al. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2017.
21p.: il.

1. Gestão empresarial. I. Toccafondo, Daniela Almeida Teixeira. II. Martins, José Márcio. III. Miranda, Júlia Padovezi. IV. Medina, Leonardo Amaral Diniz. V. Lessa, Luciana Cristine de Carvalho. VI. Vidigal, Luísa Silva. VII. Silva, Paula Gabriela Costa e. VIII. Santos, Arnou dos. IX. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais.

CDU: 005.7

apresentação

Este material foi elaborado para orientá-lo na tarefa de encarar os desafios do dia a dia da sua empresa de forma simples e objetiva.

As informações foram organizadas de forma clara, com o intuito de facilitar a sua utilização e realização das atividades propostas por meio de orientações e recomendações de materiais específicos do SEBRAE, permitindo que você possa resolver os problemas do seu negócio.



Os produtos e serviços descritos neste material encontram-se disponíveis em nossa Biblioteca Digital, no endereço www.sebraemg.com.br/atendimento ou, caso necessite, entre em contato conosco pelo 0800 570 0800.

**O SEBRAE ESPERA
QUE VOCÊ UTILIZE
AS ORIENTAÇÕES
PROPOSTAS PARA
MELHORAR OS
RESULTADOS DA SUA
EMPRESA.**

mapeamento por área

ÁREA	NECESSIDADE		MATERIAL	FERRAMENTA DE GESTÃO		
FINANÇAS		Realizar controle diário de caixa e bancos	p. 12	Como elaborar controles financeiros	Controle diário de caixa e bancos	p. 13
		Controlar as contas a receber e as vendas realizadas	p. 15/18		Controle mensal de contas a receber / Controle diário de vendas	p. 16/19
		Controlar as contas a pagar	p. 21		Controle mensal de contas a pagar	p. 22
		Realizar projeção financeira	p. 24		Fluxo de caixa	p. 25
		Controlar o estoque	p. 27		Controle de estoque	p. 28
		Apurar lucro ou prejuízo	p. 30		Apuração mensal de resultados	p. 32
		Apurar custos para formar o preço de vendas	p. 35	Como elaborar preço de vendas	Cálculo do preço de vendas	p. 37
		Calcular e controlar a inadimplência	p. 42	Como elaborar plano de crédito, cadastro e cobrança	Cálculo da inadimplência	p. 44
		Calcular necessidade de capital de giro	p. 46	Como elaborar controles financeiros	Cálculo do capital de giro	p. 47
		Avaliar os resultados da empresa	p. 49		Indicadores	p. 49

ÁREA	NECESSIDADE		MATERIAL	FERRAMENTA DE GESTÃO		
MERCADO		Conhecer as características dos clientes	p. 62	Como elaborar um plano de marketing / Como elaborar um plano de negócios	Persona	p. 64
		Utilizar cadastro de clientes para aumentar as vendas	p. 66	Como elaborar um plano de vendas	Cadastro de clientes / Matriz de fidelização	p. 67/69
		Realizar pesquisa de satisfação dos clientes	p. 71	Pesquisa de satisfação	Pesquisa de satisfação – Modelo	p. 72
		Utilizar cadastro de fornecedores	p. 74	Como elaborar um plano de negócio	Cadastro de fornecedores	p. 75
		Divulgar a marca e/ou produtos	p. 77	Como elaborar campanhas promocionais	Plano de promoção	p. 79
		Analisar a concorrência	p. 81	Como elaborar um plano de negócio	Análise de concorrência	p. 82

ÁREA		NECESSIDADE		MATERIAL	FERRAMENTA DE GESTÃO	
PESSOAS		Efetuar recrutamento e seleção	p. 88	Manual do curso de gestão de pessoas e equipes	Desenho de cargos e roteiro de entrevista de seleção	p. 90/92
		Reter equipe de trabalho e melhorar o clima organizacional	p. 94	Guia de crescimento e o kit de ferramentas de retenção de talentos – kit completo	Formulário de autodiagnóstico	p. 96
		Avaliar rotinas trabalhistas	p. 100	Cartilha: como contratar funcionários	Informações trabalhistas	p. 100
		Planejar treinamento e desenvolvimento da equipe baseado na avaliação de desempenho	p. 102	Como elaborar um planejamento de recursos humanos	Avaliação de desempenho e plano de treinamento e desenvolvimento	p. 106/109
		Desenvolvimento da liderança	p. 111	Manual do curso desenvolvimento de habilidades gerenciais e liderança	Minha coleção de obstáculos e as trilhas para superá-los	p. 112

ÁREA		NECESSIDADE		MATERIAL	FERRAMENTA DE GESTÃO	
INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE		Conhecer práticas de sustentabilidade	p. 126	Eficiência energética / Autoavaliação – Consumo racional de água / Os primeiros passos de uma empresa sustentável	Plano de ação: primeiras práticas de sustentabilidade	p. 131
		Utilizar design para aumentar competitividade e ampliar vendas	p. 133	O que é design / E-book design na empresa	Autodiagnóstico de design	p. 133
		Utilizar internet/mídias sociais para relacionar com os clientes	p. 135	Internet para pequenos negócios: como criar um site de sucesso, aprenda a criar sua página empresarial profissional no Facebook e Guia de e-commerce APADi	Google meu negócio	p. 137



sumário

	finanças	11
	mercado	61
	pessoas	87
	inovação e sustentabilidade	125

A gestão financeira é um conjunto de decisões tomadas a partir de informações geradas pelas ferramentas de controles financeiros.

Cada ferramenta tem sua relevância e atende a uma necessidade relacionada a uma boa gestão financeira da empresa. Em alguns casos existe uma correlação entre as ferramentas, o que facilita a sua utilização.

finanças

Controle diário de caixa e bancos

O que é?

O controle diário de caixa é uma ferramenta na qual você fará o registro diário de todas as entradas e saídas de **dinheiro** da sua empresa, obtendo a informação do saldo disponível no caixa e na conta bancária da sua empresa.

Por que utilizar?

Fazer o controle diário de caixa e bancos possibilita:

- Verificar a existência de registros errados e, assim, corrigi-los.
- Controlar informações sobre os recursos disponíveis na sua empresa para uso imediato.

Dicas:

- Os registros errados podem ocorrer por equívoco de lançamentos ou desvio de recursos. Em caso de equívoco de lançamentos, faça a correção do lançamento no mesmo dia.
- O saldo disponível é importante para negociações diferenciadas com fornecedores, obtendo descontos para pagamentos à vista.
- As informações desse controle lhe auxiliarão no preenchimento **do fluxo de caixa** da sua empresa, no registro de quitação das **contas a pagar e a receber**.
- ATENÇÃO: este controle é **diário**, e deve ser uma (1) planilha por dia.

Algumas decisões em que o controle diário de caixas e bancos auxilia:

- Volume mínimo necessário para se manter no caixa da empresa.
- Aprimoramento das estratégias de comercialização a prazo para os clientes, uma vez que você perceba que a sua empresa está ficando constantemente com o caixa baixo.

Utilize a ferramenta de gestão:

Controle diário de caixa e bancos para lançar as entradas e saídas de dinheiro e saber o saldo disponível no caixa e na conta bancária da empresa.

Utilize o manual:

Como elaborar controles financeiros para que você possa aprimorar a gestão financeira do seu negócio e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro com recursos existentes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital** e digite o nome da ferramenta ou do material.

► Fizemos uma simulação para facilitar o seu aprendizado:

CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA E BANCOS - SIMULAÇÃO			
CAIXA		BANCOS	
Saldo anterior	R\$ 1.150,00	Saldo anterior	R\$ 500,00
Entradas	R\$ 1.485,50	Entradas	R\$ 1.675,00
Saídas	R\$ 2.502,90	Saídas	R\$ 870,00
Saldo atual	R\$ 132,60	Saldo atual	R\$ 1.305,00
Fechamento	R\$ 2.635,50	Fechamento	R\$ 2.175,00
Data	Descrição	Entrada	Saída
01/02/2017	Venda à vista em dinheiro	R\$ 150,00	R\$ 100,00
01/02/2017	Depósito Banco XYZ	R\$ 100,00	R\$ 100,00
01/02/2017	Recebimento 1/3 venda prazo (cliente X)	R\$ 50,00	R\$ 80,00
01/02/2017	Venda à vista	R\$ 250,00	R\$ 80,00
01/02/2017	Depósito		R\$ 150,00
01/02/2017	Retirada - gasolina		R\$ 210,00
01/02/2017	Pagamento NF 01234		R\$ 600,00
01/02/2017	Recebimento 2/3 venda prazo (cliente Y)	R\$ 600,00	R\$ 1.060,00
01/02/2017	Depósito Banco XYZ		R\$ 1.060,00
01/02/2017	Venda à vista cheque nº 45678 Banco ABC	R\$ 435,50	R\$ 320,00
01/02/2017	Compra material limpeza		R\$ 78,90
01/02/2017	Pagamento NF 321654		R\$ 389,00
01/02/2017	Depósito cheque nº 45678 Banco ABC		R\$ 435,00
Disponibilidade no dia (caixa + banco)		R\$ 1.437,60	

Informe o saldo disponível no dia empresa no dia anterior (ontem).

Anote a soma de todas as saídas de caixa do dia de hoje.

Inscria a data em que ocorreu a movimentação no caixa, seja entrada ou saída de recursos.

Informe o resultado da soma do total de saídas e o saldo atual. Se este valor for o mesmo da coluna imediatamente ao lado, você fechou o caixa do dia corretamente. Caso haja alguma divergência, confira cada lançamento para achar o erro de lançamento.

Informe qual foi o motivo da movimentação no caixa, seja ela entrada ou saída.

Anote as movimentações de entradas de recursos.

Informe o resultado da soma do saldo anterior e o total de entradas. Se este valor for o mesmo da coluna imediatamente ao lado, você fechou o caixa do dia corretamente. Caso haja alguma divergência, confira cada lançamento para achar o erro de lançamento.

Some todas as saídas de caixa do dia de hoje.

Informe o resultado da soma do saldo anterior + total de entradas - total de saídas. Informações referentes apenas ao caixa da empresa.

Anote a soma de todas as saídas na conta bancária no dia de hoje.

Informe aqui o resultado da soma do saldo anterior + total de entradas - total de saídas. Informações referentes apenas à conta bancária da empresa.

Informe o resultado da soma do total de saídas e o saldo atual. Se este valor for o mesmo da coluna imediatamente ao lado, você fechou a conta bancária do dia corretamente. Caso haja alguma divergência, confira cada lançamento para achar o erro de lançamento.

Informe o resultado da soma do saldo anterior e o total de entradas. Se este valor for o mesmo da coluna imediatamente ao lado, você fechou a conta bancária do dia corretamente. Caso haja alguma divergência, confira cada lançamento para achar o erro de lançamento.

Anote as movimentações de saídas de recursos.

Anote as movimentações de entradas de recursos.

Informe qual foi o motivo da movimentação ocorrida na conta bancária.

Inscria a data em que ocorreu a movimentação no banco.

Anote as movimentações de saídas de recursos.

Anote as movimentações de entradas de recursos.

Informe o resultado da soma do saldo anterior e o total de entradas. Se este valor for o mesmo da coluna imediatamente ao lado, você fechou a conta bancária do dia corretamente. Caso haja alguma divergência, confira cada lançamento para achar o erro de lançamento.

Obs.: No controle de BANCOS, deverá ser realizada a conciliação bancária considerando o extrato bancário e observe as despesas que não foram lançadas. Ex: IOF, juros, taxas, outros.

Controle mensal de contas a receber

O que é?

Controle por meio do qual o empresário registrará as **previsões de recebimentos** originados das suas **vendas a prazo**.

Por que utilizar?

Sua utilização permite que você verifique:

- O volume de recursos que a empresa tem a receber de seus clientes.
- Qual o prazo médio que está sendo oferecido aos seus clientes.
- Quais as modalidades de pagamento mais utilizadas pelos seus clientes (cheque pré-datado, cartão de crédito, boleto, entre outros).
- Estratégias de comercialização que reduzam o impacto da inadimplência.

Dicas:

- Este controle auxilia a ter um procedimento de cobrança mais ágil, aumentando as possibilidades de recebimento das vendas em atraso.
- A utilização da ferramenta ajuda a entender os prazos de recebimento praticados pela sua empresa, fundamental para calcular a necessidade de capital de giro, isto é, o dinheiro em espécie (nota e ou moeda) que será preciso ter disponível no caixa e/ou na conta corrente para manter os compromissos em dia.

Algumas decisões em que o controle mensal de contas a receber auxilia:

- Avaliação e adequação, se necessário e possível, das estratégias de negociação com os clientes, favorecendo a saúde financeira da empresa (redução do prazo de recebimento, por exemplo).
- Definição de estratégia de cobrança para clientes em atraso.
- Manutenção ou adequação das modalidades de pagamento oferecidas aos clientes (cartão, cheque pré-datado, entre outros).

Utilize a ferramenta de gestão:

Controle mensal de contas a receber para registrar as previsões de recebimentos originados das vendas a prazo.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

CONTROLE MENSAL DE CONTAS A RECEBER (BASEADO NA DATA DE RECEBIMENTO DAS PARCELAS) - SIMULAÇÃO							Mês atual
							Dez/16
Data da venda	Cliente	Descrição da venda	Valor da parcela a receber neste mês	Condições de recebimento			Data do recebimento em "Caixa e Bancos"
				Tipo de recebimento	Data prevista de recebimento da parcela deste mês	Número da parcela deste mês	
24/11/2016	Empresa A	Compra de cimento	200,00	Cartão Visa	24/12/2016	1	24/12/2016
24/11/2016	Consumidor A	Compra de metal de banheiro	273,00	Cheque do BB nº XXX	24/12/2016	1	28/12/2016
26/11/2016	Empresa B	Compra de parafuso	50,00	Cheque do BDC nº XXX	26/12/2016	2	
26/11/2016	Empresa C	Compra de cano de PVC	157,00	Cartão Mastercard	26/12/2016	1	26/12/2016
28/11/2016	Consumidor B	Compra de tinta parede	124,00	Cartão Visa	28/12/2016	1	28/12/2016
29/10/2016	Consumidor C	Compra metal de cozinha	187,00	Cartão Mastercard	29/12/2016	2	
30/11/2016	Empresa A	Compra de porcelanato	276,76	Cartão Visa	30/12/2016	1	
Total			1.267,76				

Nota: para facilitar o controle das contas a receber, sugerimos que, ao efetuar uma venda parcelada, já preencha nas planilhas dos meses subsequentes os dados referentes à previsão de recebimento das próximas parcelas da venda efetuada.

Informe os produtos que foram vendidos. Caso tenha vendido mais de 1 produto para o mesmo cliente, pode inserir todos na mesma linha. DESEDE QUE AS CONDIÇÕES DA NEGOCIAÇÃO SEJAM AS MESMAS PARA TODOS OS PRODUTOS.

Insira a forma de recebimento negociada.

Insira a data prevista para recebimento da parcela que vence no mês vigente.

Insira o número da parcela atual.

Coloque abaixo o mês atual

Insira a data em que a negociação foi feita com o cliente.

Insira o nome do cliente.

Anote aqui o valor total

Insira o valor da parcela que irá receber este mês.

Insira o número total de parcelas negociadas com o cliente.

Insira a data em que o pagamento efetivamente entrou na conta bancária da sua empresa.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CONTROLE MENSAL DE CONTAS A RECEBER (BASEADO NA DATA DE RECEBIMENTO DAS PARCELAS)										Mês atual
Data da venda	Cliente	Descrição da venda	Valor da parcela a receber neste mês	Condições de recebimento					Número total de parcelas	Data do recebimento em "Caixa e Bancos"
				Tipo de recebimento	Data prevista de recebimento da parcela deste mês	Número da parcela deste mês	Número da parcela deste mês	Data prevista de recebimento da parcela deste mês		
Total										

Controle diário de vendas

O que é?

O controle diário de vendas é o **registro das vendas à vista e a prazo**, pois uma venda **nem sempre significa entrada imediata de dinheiro na empresa**.

Por que utilizar?

Permite acompanhar as vendas diárias, o total das vendas acumuladas durante o mês e o prazo médio dado aos clientes, possibilitando que você tome providências para que suas metas de vendas sejam alcançadas.

Dicas:

- Avalie o padrão das condições de recebimento praticados pela sua empresa, analisando possibilidades de adequações mais favoráveis ao seu negócio. Quanto mais rápido você receber de seus clientes, melhor para sua empresa.
- Utilize as informações deste controle para estabelecer e acompanhar as metas de vendas da sua equipe, por produto.
- Produtos com maior volume constante de vendas devem ter metas mais ousadas para sua equipe.
- O acompanhamento do volume de vendas é uma informação de mercado importante para auxiliar a definição do seu preço de venda e a margem de lucro esperada em cada produto.

Algumas decisões em que o controle diário de vendas auxilia:

- Definição e adequação das metas de vendas da empresa.
- Planejamento de crescimento da empresa.
- Definição de qual será o valor e montante mínimo necessário de estoque.
- Adequação do padrão das condições de recebimento praticado pela empresa.

Utilize a ferramenta de gestão:

Controle diário de vendas para registrar as suas vendas.

Utilize o manual:

Como elaborar controles financeiros para que você possa aprimorar a gestão financeira do seu negócio e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro com recursos existentes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital** e digite o nome da ferramenta ou do material.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

CONTROLE DIÁRIO DE VENDAS - SIMULAÇÃO																				
Indústria e comércio XYZ																				
Empresa:		Dados da venda																		
Data venda	Data entrega	Descrição	Cliente	Quantidade	Valor unitário	Desconto (%)	Valor total	À vista (R\$)	Na entrega (R\$)	Condições de recebimento										
								30 dias	60 dias	90 dias	120 dias	Padrão das condições de recebimento								
								% na entrega	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias	% 120 dias	Total							
10/1/2016	25/1/2016	Calças de uniforme preto, masculino, tamanho M	Loja dos uniformes Ltda	100	15,00	5,0%	1.425,00	270,00	300,00	200,00	200,00	255,00	18,95%	21,05%	14,04%	14,04%	17,89%	100,00%		
10/01/2016	30/1/2016	Camisa de uniforme M	Loja dos uniformes Ltda	150	8,50	3,0%	1.236,75	196,75	150,00	180,00	200,00	300,00	8,63%	12,13%	14,55%	16,17%	24,26%	100,00%		
10/01/2016	5/2/2016	Calças de uniforme preto, feminino, tamanho M	Comércio escolar Ltda	80	15,00	2,0%	1.176,00	30,00	300,00	226,00	150,00	150,00	29,76%	25,51%	19,22%	12,76%	12,76%	0,00%	100,00%	
TOTAIS				330			3.837,75	726,75	750,00	606,00	550,00	555,00	18,94%	19,54%	15,79%	14,33%	16,94%	14,46%		
MÉDIAS				110	11,63	3,33%														

Informe a data em que o pedido foi entregue na sua empresa ou em que a venda ocorreu no balcão.

Informe aqui o resultado da multiplicação da quantidade da quantidade x valor unitário, subtraído o desconto dado ao cliente em cada produto do pedido.

Informe os valores a receber, nos prazos negociados com o cliente.

Anote os somatórios de cada coluna.

Anote a data de entrega negociada com o cliente.

Informe os itens que foram vendidos neste pedido.

Anote o nome do cliente.

Informe a quantidade vendida por produto nesta venda. Em caso de mais de um produto vendido na mesma negociação com o cliente, utilize 1 linha da planilha para cada produto.

Anote o valor unitário do produto vendido nesta negociação.

Insira aqui o percentual de desconto dado em cada produto do pedido.

Calcule e anote o % em cada condição de recebimento. Divida o valor a receber na condição de recebimento pelo valor total do pedido e multiplique por 100.

Informe aqui o resultado da soma de todos os percentuais anteriores. Se o resultado foi 100%, o parcelamento negociado com o cliente, corresponde ao total da venda.

Padrão das condições de recebimento: compilação dos dados que se permitirá conhecer e analisar o padrão das condições de recebimento na sua empresa. Essa informação é importante na negociação dos prazos de pagamento junto aos seus fornecedores.

Informe aqui o resultado do valor encontrado na célula acima dividido pelo nº de pedidos.

Informe aqui o resultado do somatório de todos os valores totais / somatório de todas as quantidades vendidas.

Informe aqui o resultado somatório de todos os descontos dividido pelo nº de pedidos no mês, multiplicado por 100.

Encontre o quanto representa nas suas vendas cada prazo oferecido ao cliente, dividindo o somatório do valor negociado em cada prazo pelo somatório do valor total de vendas. Multiplique o resultado por 100.

Controle mensal de contas a pagar

O que é?

Controle por meio do qual você registrará as **previsões de pagamentos** originados das suas **compras a prazo, custos fixos e demais compromissos assumidos**. Exemplos: fornecedores, aluguel, energia, entre outros.

Por que utilizar?

Sua utilização permite verificar:

- O volume de recursos que a sua empresa tem a pagar referentes a fornecedores, funcionários, tributos, entre outros.
- Com qual prazo médio a empresa paga seus compromissos.
- Quais as condições que a empresa obtém com base nas modalidades de pagamento (cheque pré-datado, cartão de crédito, boleto, entre outros) e fornecedores diferentes.

Dicas:

- Ao fazer o controle adequado das contas a pagar, você evita o pagamento de multas e juros por atraso.
- A utilização da ferramenta ajuda a entender os prazos de pagamento praticados pela sua empresa, fundamental para calcular a necessidade de capital de giro, isto é, o dinheiro em espécie (nota e/ou moeda) que necessitará ter disponível no caixa e/ou no banco na conta-corrente para manter os compromissos em dia.

Algumas decisões em que o controle mensal de contas a pagar auxilia:

- Identificar de qual fornecedor comprar, a partir das condições de pagamento oferecidas (exemplo: fornecedores que ofereçam mais desconto ou maior prazo para pagamento).
- Ajustar os prazos oferecidos aos clientes em equilíbrio com os prazos de pagamento a fornecedores.

Utilize a ferramenta de gestão:

Controle mensal de contas a pagar para registrar as previsões de pagamentos.

Utilize o manual:

Como elaborar controles financeiros para que você possa aprimorar a gestão financeira do seu negócio e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro com recursos existentes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital** e digite o nome da ferramenta ou do material.

➤ Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

CONTROLE MENSAL DE CONTAS A PAGAR - SIMULAÇÃO							Mês/Ano:
Fornecedor	Descrição do item	Valor da parcela a ser paga neste mês	Data de vencimento da parcela deste mês	Data efetiva de pagamento desta parcela	Condições de pagamento		Mês/Ano:
					Número da parcela deste mês	Número total de parcelas	
CEMIG	Fornecimento de energia	75,00	10/11/2016	13/11/2016	1	1	Nov/16
Tributos (DAS - MEI*)	Recolhimento de tributo	45,00	15/11/2016	18/11/2016	1	1	
Fornecedor A	Produto A-1	57,00	16/11/2016	16/11/2016	2	5	
Copasa	Fornecimento de água	88,00	18/11/2016	21/11/2016	1	1	
Escritório de contabilidade	Mensalidade	150,00	19/11/2016	19/11/2016	1	1	
Fornecedor B	Produto B - 1	111,00	19/11/2016	19/11/2016	1	2	
Fornecedor C	Produto C - 1	125,00	19/11/2016	22/11/2016	1	3	
Motoboy LTDA	Serviço de entrega de pedido	30,00	20/11/2016	20/11/2016	1	1	
Fornecedor A	Produto A - 2	134,00	20/11/2016				
Fornecedor B	Produto B - 2	94,00	21/11/2016				
Total		909,00					

Nota: para facilitar o controle das contas a pagar, sugerimos que, ao efetuar uma compra parcelada, já preencha nas planilhas dos meses subsequentes os dados referentes à previsão de pagamento das próximas parcelas da compra efetuada.

Fluxo de caixa

O que é?

Controle por meio do qual você fará a **projeção financeira** da sua empresa, para um determinado período, considerando as **previsões de receitas e despesas futuras**.

Por que utilizar?

Registrar a movimentação financeira prevista na empresa para um período futuro determinado, permitirá visualizar a expectativa de resultados da empresa no futuro e tomar as melhores decisões no presente.

Dicas:

Analisando as informações das projeções futuras da sua empresa, você poderá:

- Definir o melhor momento para fazer investimentos.
- Identificar custos que necessitam ser reduzidos.
- Dimensionar a necessidade de aumento do faturamento.
- Identificar a necessidade futura e o melhor momento para captação de empréstimos e financiamentos, podendo, assim, negociar melhores condições com terceiros.

Algumas decisões em que o fluxo de caixa auxilia:

- Reduzir custos.
- Pleitear empréstimos ou financiamentos.
- Aumentar ou reduzir o tamanho da empresa.
- Revisar estratégias de comercialização.
- Definir o “Tempo de retorno sobre o investimento” feito na empresa.
- Negociar os prazos de pagamentos.
- Definir política para conceder crédito aos clientes.
- Definir a reposição do estoque.

Utilize a ferramenta de gestão:

Fluxo de caixa

para realizar a projeção financeira considerando receitas e despesas futuras.

Utilize o manual:

Como elaborar controles

financeiros para que você possa aprimorar a gestão financeira do seu negócio e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro com recursos existentes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital** e digite o nome da ferramenta ou do material.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA (CAIXA + BANCO) - SIMULAÇÃO												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo inicial em caixa e banco	1.000,00	2.219,00	3.980,00	4.912,40	6.382,40	6.814,40						
Tipos de entradas em caixa e banco												
Dinheiro	1.000,00	2.500,00	2.400,00	2.200,00	1.000,00							
Cheque pré-datado	500,00	1.000,00	560,00	700,00	700,00							
Duplicatas a receber	3.000,00	2.000,00	1.500,00	2.000,00	2.000,00							
Cartão de crédito	1.100,00	900,00	800,00	600,00	600,00							
Outros recebimentos												
Total de entradas	5.600,00	6.400,00	5.260,00	5.500,00	4.300,00							
Tipos de saídas em caixa e banco												
Tributos (DAS – MEI ¹)	600,00	700,00	650,00	300,00	300,00							
Pagamento a fornecedores	1.000,00	1.000,00	900,00	800,00	800,00							
Retirada mensal do proprietário	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00							
Salário do funcionário e encargos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00							
Comissão sobre vendas ²	56,00	64,00	52,60	55,00	43,00							
Água	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00							
Luz	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00							
Aluguel	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00							
Telefone / internet	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00							
Despesas bancárias	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00							
Despesas financeiras	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00							
Honorários contábeis ³	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00							
Despesa com veículos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00							
Materiais de escritório	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00							
Manutenção de equipamentos	-	150,00	-	150,00	-							
Amortização de empréstimos e financiamentos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00							
Outras despesas												
Total de saída	4.381,00	4.639,00	4.327,60	4.030,00	3.868,00							
Saldo operacional (Entradas - Saídas)	1.219,00	1.761,00	932,40	1.470,00	432,00							
Saldo acumulado (Saldo operacional + saldo inicial)	2.219,00	3.980,00	4.912,40	6.382,40	6.814,40	6.814,40						

Informe aqui a soma do saldo em caixa e banco no início do mês. Para meses subsequentes ao primeiro mês de preenchimento da planilha, o valor será sempre o "Saldo acumulado" do mês anterior.

Informe aqui, em cada tipo de entrada, os valores previstos para entrarem na empresa em cada um dos meses futuros

Informe aqui a soma do total de entradas previstas em cada mês.

Informe aqui, em cada tipo de saída, as previsões de pagamento da empresa em cada um dos meses futuros.

Informe aqui a soma do total de saídas previstas em cada mês.

Informe aqui o resultado da subtração do total de entradas menos o total de saídas.

Informe aqui o resultado da soma do "Saldo operacional" + "Saldo inicial"

NOTA:

1. Em tributos, considere-se: impostos, taxas, contribuições, entre outros. No caso do MEI, refere-se à "DAS".
2. Lembremos que ao MEI, conforme resolução 94/11 do CCSSN, art 96, §4º, é vetado o pagamento de comissões sobre vendas a seu funcionário. Assim, este item do controle deve ser desconsiderado pelo Microempreendedor Individual.
3. Destacamos que ao MEI não é obrigatória a contratação de um contador. Neste caso, os custos relacionados a "Honorários Contábeis" devem ser considerados apenas se for feita a contratação desse profissional.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA (CAIXA + BANCO)												
Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo inicial em caixa e banco												
Tipos de entradas em caixa e banco												
Dinheiro												
Cheque pré-datado												
Duplicatas a receber												
Cartão de crédito												
Outros recebimentos												
Total de entradas												
Tipos de saídas em caixa e banco												
Tributos (DAS – MEI ¹)												
Pagamento a fornecedores												
Retirada mensal do proprietário												
Salário do funcionário e encargos												
Comissão sobre vendas ²												
Água												
Luz												
Aluguel												
Telefone / internet												
Despesas bancárias												
Despesas financeiras												
Honorários contábeis ³												
Despesa com veículos												
Material de escritório												
Manutenção de equipamentos												
Amortização de empréstimos e financiamentos												
Outras despesas												
Total de saída												
Saldo operacional (Entradas - Saídas)												
Saldo acumulado (Saldo operacional + saldo inicial)												

NOTA:

1. Em tributos considera-se: impostos, taxas, contribuições, entre outros. No caso do MEI, refere-se à "DAS".
2. Lembramos que ao MEI, conforme resolução 947/11 do CGSN, art.96, §4º, é vetado o pagamento de comissões sobre vendas a seu funcionário. Assim, este item do controle deve ser desconsiderado pelo Microempreendedor Individual.
3. Destacamos que ao MEI não é obrigatória a contratação de um contador. Neste caso, os custos relacionados a "Honorários Contábeis" devem ser considerados apenas se for feita a contratação desse profissional.

Controle de estoque

O que é?

Controle por meio do qual você registra as **entradas e saídas de produtos e insumos no estoque** e acompanha a **movimentação de itens e valores relacionados a produtos** da empresa. O valor de estoque compõe o **capital de giro** da empresa.

Por que utilizar?

Este controle permitirá:

- Acompanhar o volume e valor de itens estocados.
- Verificar o prazo de estoque de cada item comercializado pela empresa.
- Fazer o cálculo do capital de giro da sua empresa.

Dicas:

- Utilize as informações deste controle para traçar as melhores estratégias de compra junto aos seus fornecedores.
- Estoque parado impacta negativamente no ciclo financeiro da sua empresa, aumentando a necessidade de capital de giro e/ou de empréstimos.
- Mantenha o mínimo de estoque possível, de forma a ter os recursos circulando pela empresa.
- A utilização desta ferramenta, juntamente com o controle diário de vendas, ajudará a definir o estoque mínimo necessário para que não fique com estoque parado excessivamente e também não perca vendas por falta de produtos.

Algumas decisões em que o controle de estoque auxilia:

- Melhor momento para comprar produtos e insumos e a quantidade ideal a ser comprada.
- Definição do preço de vendas.
- Definição de estratégias de descontos para queima de estoque parado.

Utilize a ferramenta de gestão:

Controle de estoque para registrar e acompanhar a movimentação de itens e valores no estoque.

Utilize o manual:

Como elaborar controles financeiros para que você possa aprimorar a gestão financeira do seu negócio e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro com recursos existentes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital** e digite o nome da ferramenta ou do material.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

CONTROLE MENSAL DE ESTOQUE – SIMULAÇÃO												
Descrição do produto:		Entrada			Saída			Saldos				
Data	Histórico	Quantidade (A)	Custo unitário (B)	Total (C)	Quantidade (D)	Custo unitário (E)	Total (F)	Quantidade (G)	Custo unitário (H)	Total (R\$) (I)	Situação do estoque	Validade do último lote de compra
01/10/16	Saldo inicial									50		
02/10/16	Compra	100	1,50	150,00							Comprar	
03/10/16	Venda				80	1,31	104,62	50	1,31	65,38	Estocado	
04/10/16	Compra	100	1,30	130,00				150	1,30	195,38	Comprar	
05/10/16	Venda				87	1,30	113,32	63	1,30	82,06	Estocado	
06/10/16	Compra	75	1,42	106,50				138	1,37	188,56	Comprar	
06/10/16	Venda				20	1,37	27,33	118	1,37	161,23	Estocado	
07/10/16	Venda				36	1,37	49,19	82	1,37	112,04	Estocado	
08/10/16	Venda				50	1,37	68,32	32	1,37	43,72	Comprar	
09/10/16	Venda				2	1,37	2,73	30	1,37	40,99	Estocado	
10/10/16	Compra	100	1,50	150,00				130	1,47	190,99	Estocado	
11/10/16	Venda				20	1,47	29,38	110	1,47	161,61	Estocado	
TOTAIS		375		536,50	295		394,89	110		1.431,99		

Defina aqui qual produto será controlado.

Insira a data da movimentação. O "saldo inicial" deve ser sempre o primeiro lançamento da planilha.

Anote aqui qual tipo de operação você irá fazer nessa linha da planilha. Suas opções são "compra" ou "venda". NÃO utilize a mesma linha para anotar 2 operações diferentes.

Informe aqui a quantidade total de produtos comprados no mês.

Só utilize estes 3 campos se, no histórico, você tiver anotado "compra".

Só utilize estes 3 campos se, no histórico, você tiver anotado "venda".

Informe o valor total da compra

Insira aqui o custo unitário de cada pedido de compra.

Informe o valor total da venda.

Defina qual será o seu estoque mínimo aceitável

Informe a quantidade vendida.

Para produtos perecíveis ou que tenham data de validade, informe aqui a validade do lote de compra, quando for uma operação de compra de estoque.

Nesta coluna, coloque lembretes ao concluir cada operação (compra ou venda); se o saldo de estoque for maior que o estoque mínimo, anote "estocado". Se for menor ou igual, anote "comprar".

Informe aqui o valor total de produtos vendidos no mês.

Saldo anterior (-) "Total (C)" nesta mesma linha OU (-) o "Total (F)" de saída da mesma linha.

Para determinar o valor unitário em saldo do estoque, divida o "Total R\$ (I)" nesta mesma linha, pela "Quantidade (G)" nesta mesma linha. No caso do saldo inicial, o custo unitário deve ser o último do mês anterior.

Saldo anterior (+) a quantidade da entrada nesta mesma linha OU (-) a quantidade de saída da mesma linha. No caso do saldo inicial, a quantidade é a mesma do saldo final do mês anterior.

Insira aqui o valor do último custo unitário, em saldos, aferido até o momento dessa operação de venda.

Informe aqui a quantidade total de produtos vendidos no mês.

Informe aqui o valor total de produtos comprados no mês.

Apuração mensal de resultados

O que é?

É um controle no qual você registra a **consolidação das informações financeiras da sua empresa** dentro de um determinado período.

Quando o resultado é **negativo**, significa que teve **prejuízo**. Se a empresa já mantém os controles financeiros organizados e atualizados, então tem as informações necessárias para fazer a apuração de resultados do período. A apuração dos resultados do período deverá ser feita considerando **períodos encerrados**, ou seja, **não considere informações de meses em andamento**.

Por que utilizar?

A apuração permitirá conhecer os resultados de seu negócio. Representa a diferença entre as vendas totais e os custos e despesas totais, demonstrando se, ao final de certo período, sua empresa teve lucro ou prejuízo. Permitirá, ainda, comparar o resultado da sua empresa com a média do setor no qual a mesma está inserida (índice de lucratividade).

Dicas:

- Fazendo este controle, você terá a informação de qual é o faturamento mínimo que a sua empresa precisa ter para não ter prejuízo, o chamado **ponto de equilíbrio**.
- Este controle permitirá saber qual é a **lucratividade** da sua empresa, ou seja, de todo o faturamento, qual percentual de fato é o **lucro da empresa**. Essa informação possibilita comparar com o setor e avaliar formas de melhorar este indicador.

Utilize a ferramenta de gestão:

Apuração mensal de resultados para consolidar as informações financeiras.

Utilize o manual:

Como elaborar controles financeiros para que você possa aprimorar a gestão financeira do seu negócio e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro com recursos existentes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital** e digite o nome da ferramenta ou do material.

Algumas decisões em que a apuração mensal de resultados auxilia:

- Em caso de lucro, favorece a decisão do volume de recursos a ser reinvestido na empresa ou distribuído aos sócios.
- Em caso de prejuízo, auxilia na reavaliação da composição de custos e suas estratégias de precificação e comercialização.

Nota explicativa – Planilha de apuração de resultados MEI e MPE

Destacamos que algumas contas relacionadas na ferramenta apuração de resultados podem possuir subcontas relacionadas na planilha. Sugerimos que avalie as subcontas inerentes à realidade do seu negócio e as considere ao efetuar o preenchimento da ferramenta.

Abaixo, a título de auxílio, relacionamos algumas subcontas que não constam na planilha, mas que podem ser inerentes ao seu negócio, para que você as utilize.

Pessoal

- EPI
- Outros Gastos Funcionais
- Saúde do Trabalhador/
PPP
- Vale-transporte/
Vale-alimentação

Despesas Financeiras

- Juros de capital de giro
- Juros desconto de cheque
- Tarifas bancárias
- Empréstimo
- IOF
- Financiamento

Utilidades e serviços

- Água e esgoto
- Condomínio
- Sistema de informática
- IPVA
- Multas de trânsito
- Seguro de veículos
- Viagens e representações
- Material de escritório/
expediente/higiene e
limpeza/copa e cozinha
- Manutenção e reparos
- Publicidade e
propaganda
- Patrocínio e doações
- Alvará municipal

- IPTU
- Consultoria/assessoria/
cursos
- Taxas ambientais
- Associação comercial/
CDL
- Revistas e jornais
- Seguros de mobilizados
e estoque
- Bombeiros
- Extintor de incêndio
- Contribuição sindical
Patronal
- Locação de máquina
de cartão

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

APURAÇÃO DE RESULTADO - SIMULAÇÃO							
Itens	Descrição	Janeiro		Fevereiro		Março	
		Valor R\$	% sobre faturamento	Valor R\$	% sobre faturamento	Valor R\$	% sobre faturamento
1	(+) Venda bruta (VB)	24.000,00		28.000,00		29.800,00	
2	(-) Impostos sobre vendas ¹	2.272,00	9,47%	2.651,60	9,47%	2.822,06	9,47%
3	(-) Comissões ²	960,00	4,00%	1.120,00	4,00%	1.192,00	4,00%
4	(-) Cartões de crédito e ou débito	0,00	0,00%		0,00%		0,00%
5	(-) Frete sobre venda	0,00	0,00%		0,00%		0,00%
6	(-) Descontos concedidos na nota fiscal	70,00	0,29%	57,00	0,20%	111,00	0,37%
7	(-) Devoluções ocorridas sobre a venda		0,00%		0,00%		0,00%
8	(-) Outros		0,00%		0,00%		0,00%
9	(=) Venda líquida (1-2-3-4-5-6-7-8)	20.698,00	86,24%	24.171,40	86,33%	25.674,94	86,16%
10	(-) Custo produto ou mercadoria vendida (CPV ou CMV)	10.373,00	43,22%	11.200,00	40,00%	13.200,00	44,30%
11	(=) Margem de contribuição (9-10)	10.325,00	43,02%	12.971,40	46,33%	12.474,94	41,86%
12	(-) Custos e despesas fixas (12.1+12.2+12.3)	9.282,00	38,68%	9.200,00	32,86%	9.506,00	31,90%
12.1	(=) Pessoal	6.500,00	27,08%	6.500,00	23,21%	6.500,00	21,81%
12.1.1	(-) Salários	1.000,00	4,17%	1.000,00	3,57%	1.000,00	3,36%
12.1.2	(-) Encargos sociais	500,00	2,08%	500,00	1,79%	500,00	1,68%
12.1.3	(-) Seguro de vida		0,00%		0,00%		0,00%
12.1.4	(-) Pró-labore (retirada dos sócios)	4.600,00	19,17%	4.600,00	16,43%	4.600,00	15,44%
12.1.5	(-) Encargos sociais do pró-labore (retirada dos sócios)	400,00	1,67%	400,00	1,43%	400,00	1,34%
12.2	(=) Utilidades e serviços	1.632,00	6,80%	1.570,00	5,61%	1.616,00	5,42%
12.2.1	(-) Energia elétrica	80,00	0,33%	75,00	0,27%	93,00	0,31%
12.2.2	(-) Telefone fixo	50,00	0,21%	50,00	0,18%	50,00	0,17%
12.2.3	(-) Telefone celular	50,00	0,21%	50,00	0,18%	50,00	0,17%
12.2.4	(-) Internet	92,00	0,38%	65,00	0,23%	50,00	0,17%
12.2.5	(-) Aluguel	900,00	3,75%	900,00	3,21%	900,00	3,02%
12.2.6	(-) Serviço de contabilidade ³	110,00	0,46%	110,00	0,39%	110,00	0,37%
12.2.7	(-) Combustíveis e lubrificantes	200,00	0,83%	210,00	0,75%	233,00	0,78%
12.2.8	(-) Manutenção de veículos	30,00	0,13%		0,00%		0,00%
12.2.9	(-) Depreciação	120,00	0,50%	110,00	0,39%	130,00	0,44%
12.3	(=) Despesas financeiras	1.150,00	4,79%	1.130,00	4,04%	1.390,00	4,66%
12.3.1	(-) Juros cheque especial	550,00	2,29%	650,00	2,32%	800,00	2,68%
12.3.2	(-) Juros fornecedores	600,00	2,50%	480,00	1,71%	590,00	1,98%
12.3.3	(-) Outras despesas bancárias		0,00%		0,00%		0,00%
13	Resultado líquido (RL) = Margem de contribuição - Custos e despesas fixas = (11-12)	1.043,00	4,35%	3.771,40	13,47%	2.968,94	9,96%
14	Ponto de equilíbrio = (Custos e despesas fixas / Margem de contribuição) X Venda bruta = (12/11) * 1	R\$ 21.575,59	89,90%	R\$ 19.859,07	70,93%	R\$ 22.707,83	76,20%
15	Lucratividade = (RL/VB) * 100 (%) = (13/1)*100 (%)	4,35		13,47		9,96	

ATENÇÃO:

¹ A alíquota referente aos impostos, que incidem sobre as vendas brutas da empresa, podem variar conforme o setor de atuação e faixa do faturamento da empresa. Caso tenha dúvidas quanto a alíquota aplicável à sua empresa, consulte seu contador.

² Lembramos que ao MEI, conforme resolução 94/11 do CGSN, art. 96, §4º, é vetado por lei o pagamento de comissões sobre vendas a seu funcionário. Assim, este item do controle deve ser desconsiderado pelo Microempreendedor Individual.

³ Destacamos que ao MEI não é obrigatória a contratação de um contador. Neste caso, os custos relacionados a "Honorários Contábeis" devem ser considerados apenas se for feita a contratação deste profissional.

Sugerimos ao MEI que consulte o link a seguir para verificar o valor de impostos a serem recolhidos. Este valor altera anualmente e pode ser lançado como custo fixo.
<http://www.portaldomicroempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>

Para cada linha dessa coluna, informe o resultado da equação:
(Valor imediatamente à esquerda / Venda bruta) x 100.

Informe aqui o valor total relacionado às vendas da sua empresa.

Informe aqui o valor total dos impostos pagos referentes às suas vendas.

Informe o resultado da subtração da Venda bruta - Impostos sobre vendas - Comissões - Cartões de crédito/débito - frete - descontos - devoluções - outros.

Informe aqui o resultado da subtração da Venda líquida - Custo produto ou mercadoria vendida.

Some aqui todas os custos e despesas fixas, ou seja, aquelas que independem de vender ou não vender.

Informe aqui o resultado da subtração da Margem de contribuição - Custos e despesas fixas.

Informe aqui o resultado de:
(Custos e despesas fixas / Margem de contribuição) x Venda bruta.

Informe aqui o resultado de:
(Resultado líquido / Venda bruta) x 100.
Este resultado é percentual.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

APURAÇÃO DE RESULTADO							
Itens	Descrição	Mês 1		Mês 2		Mês 3	
		Valor R\$	% sobre faturamento	Valor R\$	% sobre faturamento	Valor R\$	% sobre faturamento
1	(+) Venda bruta (VB)						
2	(-) Impostos sobre vendas ¹						
3	(-) Comissões ²						
4	(-) Cartões de crédito e ou débito						
5	(-) Frete sobre venda						
6	(-) Descontos concedidos na nota fiscal						
7	(-) Devoluções ocorridas sobre a venda						
8	(-) Outros						
9	(=) Venda líquida (1-2-3-4-5-6-7-8)						
10	(-) Custo produto ou mercadoria vendida (CPV ou CMV)						
11	(=) Margem de contribuição (9-10)						
12	(-) Custos e despesas fixas (12.1+12.2+12.3)						
12.1	(=) Pessoal						
12.1.1	(-) Salários						
12.1.2	(-) Encargos sociais						
12.1.3	(-) Seguro de vida						
12.1.4	(-) Pró-labore (retirada dos sócios)						
12.1.5	(-) Encargos sociais do Pró-labore (retirada dos sócios)						
12.2	(=) Utilidades e Serviços						
12.2.1	(-) Energia elétrica						
12.2.2	(-) Telefone fixo						
12.2.3	(-) Telefone celular						
12.2.4	(-) Internet						
12.2.5	(-) Aluguel						
12.2.6	(-) Serviço de contabilidade ³						
12.2.7	(-) Combustíveis e lubrificantes						
12.2.8	(-) Manutenção de veículos						
12.2.9	(-) Depreciação						
12.3	(=) Despesas financeiras						
12.3.1	(-) Juros cheque especial						
12.3.2	(-) Juros fornecedores						
12.3.3	(-) Outras despesas bancárias						
13	Resultado líquido (RL) = Margem de contribuição - custos e despesas fixas = (11-12)						
14	Ponto de equilíbrio = (Custos e despesas fixas / Margem de contribuição) X venda bruta = (12/11) * 1						
15	Lucratividade = (RL/VB) * 100 (%) = (13/1)*100 (%)						

ATENÇÃO:

¹ A alíquota referente aos impostos, que incidem sobre as vendas brutas da empresa, podem variar conforme o setor de atuação e faixa do faturamento da empresa. Caso tenha dúvidas quanto a alíquota aplicável à sua empresa, consulte seu contador.

² Lembramos que ao MEI, conforme resolução 94/11 do CGSN, art.96, §4º, é vetado por lei o pagamento de comissões sobre vendas a seu funcionário. Assim, este item do controle deve ser desconsiderado pelo Microempreendedor Individual.

³ Destacamos que ao MEI não é obrigatória a contratação de um contador. Neste caso, os custos relacionados a "Honorários Contábeis" devem ser considerados apenas se for feita a contratação deste profissional.

Sugerimos ao MEI que consulte o link a seguir para verificar o valor de impostos a serem recolhidos. Este valor altera anualmente e pode ser lançado como custo fixo.

<http://www.portaldomei.gov.br/mei-microempreendedor-individual>

Cálculo do preço de vendas

O que é?

É uma ferramenta que auxiliará a identificar os custos na sua empresa que, juntamente com a margem de lucro pretendida, servirão de base para estabelecer qual é o preço de venda dos seus produtos.

Por que utilizar?

A definição do preço de venda é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, podendo comprometer a competitividade e o crescimento da sua empresa.

Ao utilizar esta ferramenta, você terá condições de:

- Identificar claramente quais custos são relevantes para a formação do preço de venda dos seus produtos/serviços.
- Mensurar o impacto de cada custo no preço de venda dos seus produtos/serviços.
- Definir as melhores estratégias de precificação para cada produto da sua empresa e, assim, ser mais competitivo.
- Analisar se os preços de venda de seus produtos/serviços, calculados a partir da sua estrutura de custos, estão competitivos no mercado.

Dicas:

- Lembre-se de que a formação final do preço de venda deve considerar aspectos de **mercado**, como **concorrência**, **estratégia de diferenciação**, entre outros **aspectos não relacionados diretamente às finanças da sua empresa**.
- Esteja atento aos custos e despesas da sua empresa, pois elas impactam diretamente na formação do preço de venda dos seus produtos e podem tornar sua empresa menos competitiva.

Utilize a ferramenta de gestão:

Cálculo do preço de venda para definir todos os custos de forma consciente e ajustá-los à realidade do mercado.

Utilize o manual:

Como elaborar preço de vendas para analisar os impactos dos fatores demanda, concorrência e custos na definição da precificação de seus produtos e/ou serviços.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital** e digite o nome da ferramenta ou do material.

- A análise das margens de lucro pretendidas por produto, juntamente com o volume de vendas por produto (controle diário de vendas), pode ser importante para que você defina estratégias de comercialização, no intuito de alavancar as vendas.

Algumas decisões em que o cálculo do preço de vendas auxilia:

- Reduzir margem de lucro pretendida para determinado produto para alavancar as vendas e ganhar mais no volume vendido.
- Descontinuar produtos com pouca margem de lucro e baixo volume de vendas, liberando recursos para aquisição de produtos que apresentem melhores resultados para sua empresa.
- Avaliar o aumento da margem de produtos que tenham volume alto e consistente de vendas, lembrando sempre de comparar com os preços e diferenciais da concorrência.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

EMPRESA:		RAMO DE ATIVIDADE:		VALOR TOTAL DA NOTA DE COMPRA							
				R\$ 2.060,00							
DADOS TOTAIS DA NOTA DE COMPRA											
CUSTOS ADICIONAIS											
VALOR DO DESCONTO TOTAL (-)	TOTAL DE IMPOSTO NÃO RECUPERÁVEL (+)	FRETE (+)	SEGURO (+)	OUTROS CUSTOS (+)							
R\$ 20,60	R\$ 41,20	R\$ 61,80	R\$ 20,60	R\$ 20,60							
ALÍQUOTAS E CUSTOS A SEREM CONSIDERADOS NA VENDA											
IMPOSTOS FEDERAIS (PIS, COFINS, IR, CSLL) Simples Nacional	IMPOSTOS ESTADUAIS (ICMS)	IMPOSTOS MUNICIPAIS (ISS)	COMISSÕES	CUSTO FIXO = (CUSTO FIXO MÉDIO MENSAL / VENDAS MÉDIAS MENSALIS) x 100	OUTROS CUSTOS						
4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%						
DESCRIÇÃO DOS ITENS DA NOTA FISCAL DE COMPRA											
ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM COMPRADO	QUANTIDADE DE ITEM COMPRADO	VALOR TOTAL DE CADA ITEM	% RELEVÂNCIA NA NOTA	DETALHAMENTO POR ITEM DOS CUSTOS ADICIONAIS DA NOTA DE COMPRA						
					VALOR DO DESCONTO POR UNIDADE DE ITEM (-)	TOTAL DE IMPOSTO RECUPERÁVEL POR UNIDADE DE ITEM (-)	TOTAL DE IMPOSTO NÃO RECUPERÁVEL POR UNIDADE DE ITEM (+)	FRETE POR UNIDADE DE ITEM (+)	SEGURO POR UNIDADE DE ITEM (+)	OUTROS CUSTOS POR UNIDADE DE ITEM (+)	SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA POR UNIDADE DE ITEM (+)
1	Caiça jeans	5	R\$ 900,00	43,7%	R\$ 1,80	R\$ -	R\$ 3,60	R\$ 5,40	R\$ 1,80	R\$ 1,80	
2	Camisa malha	30	R\$ 350,00	17,0%	R\$ 0,12	R\$ -	R\$ 0,23	R\$ 0,35	R\$ 0,12	R\$ 0,12	
3	Camisa polo	30	R\$ 420,00	20,4%	R\$ 0,14	R\$ -	R\$ 0,28	R\$ 0,42	R\$ 0,14	R\$ 0,14	
4	Cueca algodão	30	R\$ 120,00	5,8%	R\$ 0,04	R\$ -	R\$ 0,08	R\$ 0,12	R\$ 0,04	R\$ 0,04	
5	Calcinha algodão	45	R\$ 180,00	8,7%	R\$ 0,04	R\$ -	R\$ 0,08	R\$ 0,12	R\$ 0,04	R\$ 0,04	
6	Meia masculina (38-43) - Par	20	R\$ 80,00	3,9%	R\$ 0,04	R\$ -	R\$ 0,08	R\$ 0,12	R\$ 0,04	R\$ 0,04	
7	Meia feminina (33-38) - par	1	R\$ 10,00	0,5%	R\$ 0,10	R\$ -	R\$ 0,21	R\$ 0,31	R\$ 0,10	R\$ 0,10	
8											
9											
10											

Etapa 1
Informe o valor da troca da nota fiscal de compra.

Etapa 2
Insira todos os custos adicionais descritos na nota fiscal de compra.

Etapa 3
Anote todos os custos a serem considerados na venda de seus produtos.

Etapa 7
Informe o valor da Substituição Tributária por item conforme descrito na nota fiscal de compra.

Etapa 6
Encontre o valor do custo adicional de cada produto, efetuando o cálculo a seguir:
 $(\text{Valor total de cada custo adicional} \times \text{percentual de relevância de cada item}) / \text{quantidade de itens comprados}$.

Etapa 5
Encontre o percentual de relevância de cada item da nota efetuando o cálculo a seguir:
 $(\text{Valor total de cada item} / \text{valor total da nota de compra}) \times 100$.

Etapa 4
Descreva aqui todos os itens constantes na Nota Fiscal de compra, informando a quantidade de cada item e o valor pago por cada quantidade.

Etapa 8
Repita o passo 4.

Etapa 9
Replique aqui cada percentual encontrado no item 5.

Etapa 10
Repita os percentuais de cada "alíquotas e custos a serem considerados na venda" para cada item do conjunto de informações "alíquotas de impostos e margem de lucro desejada por produto para composição de preço de venda".

Etapa 11
Determine qual o percentual de margem de lucro que você espera ter em cada item.

DESCRIÇÃO DOS ITENS DA NOTA FISCAL DE COMPRA		ALÍQUOTAS DE IMPOSTOS POR PRODUTO PARA COMPOSIÇÃO DE PREÇO DE VENDA						MARGEM DE LUCRO DESEJADA PARA CADA PRODUTO (%)			
ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM COMPRADO	QUANTIDADE DE ITEM COMPRADO	VALOR TOTAL DO ITEM	% RELEVÂNCIA NA NOTA	IMPOSTOS FEDERAIS (PIS, COFINS, IR, CSLL) SIMPLES NACIONAL POR UNIDADE DE ITEM	IMPOSTOS ESTADUAIS (ICMS) POR UNIDADE DE ITEM	IMPOSTOS MUNICIPAIS (ISS) POR UNIDADE DE ITEM	COMISSÕES POR UNIDADE DE ITEM	CUSTO FIXO POR UNIDADE DE ITEM	OUTROS CUSTOS POR UNIDADE DE ITEM	
1	Calça jeans	5	R\$ 900,00	4,3,7%	4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	10,00%
2	Camisa malha	30	R\$ 350,00	17,0%	4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	5,00%
3	Camisa polo	30	R\$ 420,00	20,4%	4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	8,00%
4	Cueca algodão	30	R\$ 120,00	5,8%	4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	10,00%
5	Calcinha algodão	45	R\$ 180,00	8,7%	4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	20,00%
6	Meia masculina (38-43) - par	20	R\$ 80,00	3,9%	4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	5,00%
7	Meia feminina (33-38) - par	1	R\$ 10,00	0,5%	4,0%	0,0%	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	10,00%
8											
9											
10											

CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA			
PRODUTO	CUSTO POR PRODUTO	CUSTOS ADICIONAIS POR PRODUTO	TAXA DE MARCAÇÃO POR PRODUTO
Calça jeans	R\$ 180,00	R\$ 10,80	1,41
Camisa malha	R\$ 11,67	R\$ 0,70	1,32
Camisa polo	R\$ 14,00	R\$ 0,84	1,37
Cueca algodão	R\$ 4,00	R\$ 0,24	1,41
Calcinha algodão	R\$ 4,00	R\$ 0,24	1,64
Meia masculina (38-43) - par	R\$ 4,00	R\$ 0,24	1,32
Meia feminina (33-38) - par	R\$ 10,00	R\$ 0,62	1,41

PRODUTO	PREÇO BASE PARA NEGOCIAÇÃO	% DESCONTO NEGOCIADO COM O CLIENTE	CONVERSÃO DO % DE DESCONTO PARA DECIMAIS	PREÇO DE VENDA POR PRODUTO
Calça jeans	R\$ 269,03	10	0,10	R\$ 298,92
Camisa malha	R\$ 16,33	8	0,08	R\$ 17,75
Camisa polo	R\$ 20,33	0	0	R\$ 20,33
Cueca algodão	R\$ 5,98	0	0	R\$ 5,98
Calcinha algodão	R\$ 6,95	0	0	R\$ 6,95
Meia masculina (38-43) - par	R\$ 5,60	0	0	R\$ 5,60
Meia feminina (33-38) - par	R\$ 14,97	0	0	R\$ 14,97

Etapa 13
Encontre os custos adicionais por produto aplicando a seguinte equação:

 (-) valor do desconto por unidade de item
 (-) total de imposto recuperável por unidade de item
 (+) total imposto NÃO recuperável por unidade de item
 (+) frete por unidade de item
 (+) seguro por unidade de item
 (+) substituição tributária por unidade de item
 (+) outros custos por unidade de item

Etapa 17
17.1 - Divida o percentual informado na etapa 16 por 100.

Etapa 16
Informe o percentual máximo de desconto que você se propõe a oferecer ao seu cliente.

Etapa 18
Informe o preço de venda recomendado para cada produto, utilizando a seguinte equação:

 Divida o valor encontrado na Etapa 15 / (1 - valor encontrado na Etapa 17).

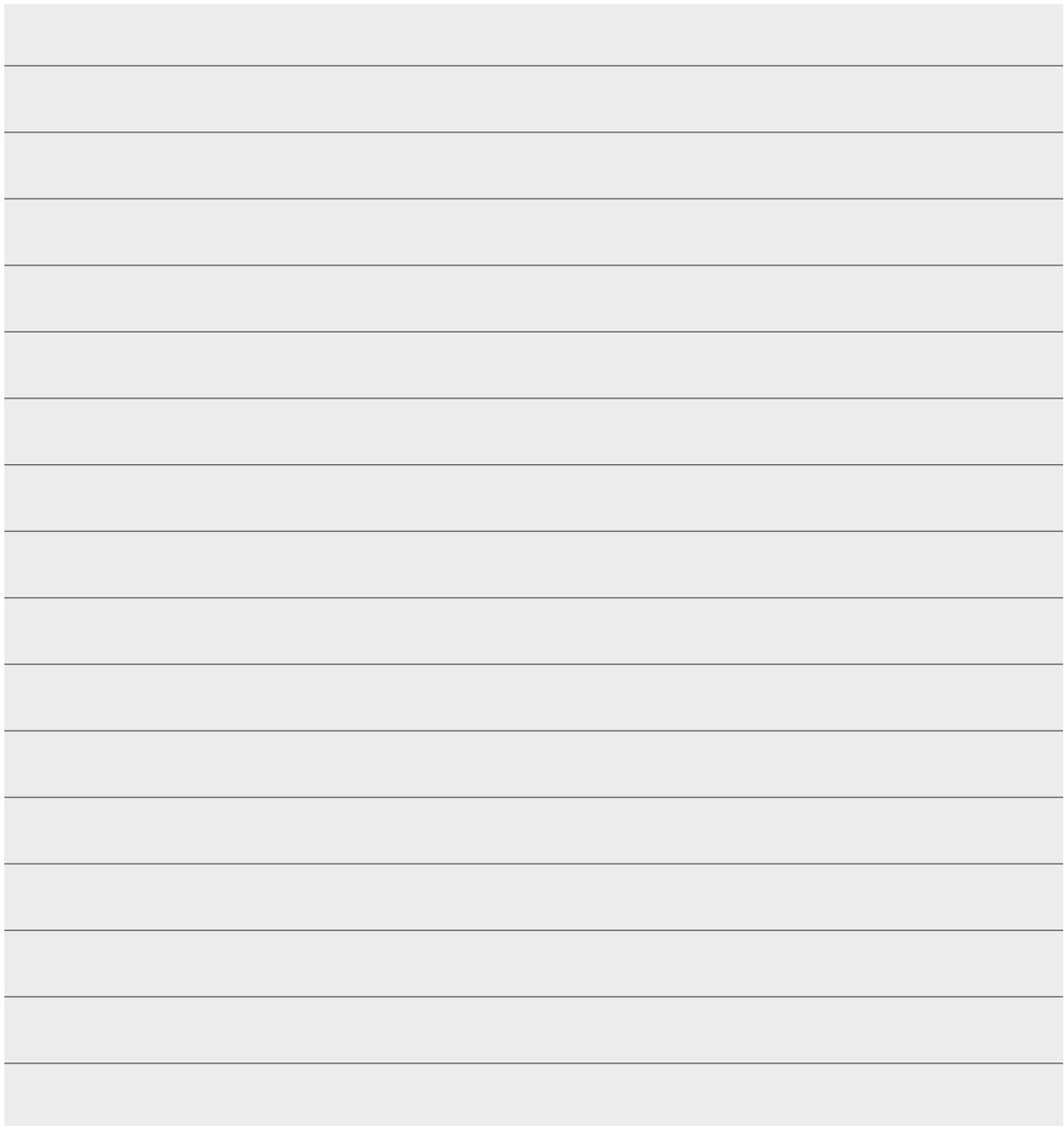
IMPORTANTE:
1. Para que a formação do preço de venda seja feita da maneira correta, o somatório dos percentuais relacionados às alíquotas e custos sobre vendas e o percentual de margem de lucro desejada NÃO pode ultrapassar 100%.
2. Caso no seu mercado de atuação seja necessário você dar descontos para efetivar a venda de algum produto, siga as etapas 16 em diante para que você ofereça descontos aos seus clientes sem reduzir a margem de lucro desejada por produto. Caso você não necessite dar descontos para realizar a venda, o valor encontrado na etapa 15 é o preço final do seu produto.

Etapa 12
Determine o custo de cada produto dividindo o "valor total do item" pela "quantidade de item comprado".

Etapa 14
Encontre a taxa de marcação de cada produto aplicando a seguinte equação:
 $100 / [100 - (\text{soma dos custos por produto} + \text{margem desejada por produto})]$.

Etapa 15
Encontre o valor do preço base para negociação dos seus produtos aplicando a equação abaixo:
 $(\text{custo por produto} + \text{custos adicionais por produto}) \times \text{taxa de marcação por produto}$.

Anotações

A large rectangular area with horizontal lines, intended for taking notes. The lines are evenly spaced and cover the majority of the page's width and height.

Cálculo da inadimplência

O que é?

É um controle por meio do qual você conseguirá medir qual é o impacto da inadimplência dos seus clientes com a sua empresa, em relação ao seu volume de vendas a prazo.

Por que utilizar?

Você terá acesso a informações fundamentais para:

- Definir as condições de pagamento a serem oferecidas aos clientes.
- Implementar estratégias de cobrança.

Dicas:

- O preenchimento do Controle de contas a receber auxiliará muito no preenchimento deste controle.
- Ao avaliar a variação da inadimplência dos seus clientes, lembre-se de considerar a variação no volume de recebimentos a prazo, que pode, inclusive, ser impactado pela sazonalidade do seu negócio, se for o caso.
- A utilização de cartões como forma de recebimento reduz o risco de inadimplência dos seus clientes, porém implicará em custos como o aluguel ou aquisição da máquina e custos sobre cada operação. Avalie quais custos têm maior impacto para o seu negócio.
- Atualmente, a maioria das operadoras oferecem, em seus sites, simulações para essa análise.
- Não se esqueça de avaliar, também, a possibilidade de aumento das suas vendas em decorrência da utilização de cartões como forma de recebimento.

Utilize a ferramenta de gestão:

Cálculo da inadimplência para medir o impacto da inadimplência dos seus clientes em relação ao seu volume de vendas a prazo.

Utilize o manual:

Como elaborar plano de crédito cadastro e cobrança para estabelecer critérios de concessão de crédito, cadastro e cobrança.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu Biblioteca Digital e digite o nome do manual ou da ferramenta.

- Um bom cadastro de clientes e uma política de comercialização mais rígida para as primeiras vendas (até que se conheça melhor o cliente) podem auxiliar no controle da inadimplência.

Algumas decisões em que o cálculo da inadimplência auxilia:

- Adequação das formas de pagamento oferecidas aos seus clientes.
- Implementação/adequação de uma política de cobrança mais efetiva.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

CÁLCULO DA INADIMPLÊNCIA - SIMULAÇÃO						
	Vendas em atraso	Vendas a prazo	Inadimplência corrente	Inadimplência anterior	Recuperado no mês	Inadimplência acumulada
Mês 1	R\$ 3.000,00	R\$ 21.000,00	14,29%	10,00%	R\$ 1.200,00	9,86%
Mês 2	R\$ 3.200,00	R\$ 18.000,00	17,78%	9,86%	R\$ 700,00	10,67%
Mês 3	R\$ 2.800,00	R\$ 22.500,00	12,44%	10,67%	R\$ -	11,09%
Mês 4	R\$ 4.000,00	R\$ 30.000,00	13,33%	11,09%	R\$ 2.500,00	10,46%
Mês 5	R\$ 3.350,00	R\$ 25.600,00	13,09%	10,46%	R\$ 130,00	11,42%
Mês 6	R\$ 2.800,00	R\$ 23.000,00	12,17%	11,42%	R\$ 2.000,00	10,92%
Mês 7	R\$ 2.200,00	R\$ 15.000,00	14,67%	10,92%	R\$ -	11,64%
Mês 8	R\$ 2.800,00	R\$ 24.600,00	11,38%	11,64%	R\$ -	11,63%
Mês 9	R\$ 2.350,00	R\$ 22.000,00	10,68%	11,63%	R\$ 2.500,00	10,95%
Mês 10	R\$ 2.400,00	R\$ 23.000,00	10,43%	10,95%	R\$ 1.350,00	11,20%
Mês 11	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00	8,33%	11,20%	R\$ 2.800,00	10,72%
Mês 12	R\$ 2.270,00	R\$ 23.400,00	9,70%	10,72%	R\$ 3.000,00	10,63%

Informe o total das suas vendas, cujos recebimentos estão em atraso neste mês.

Informe o total de vendas a prazo, cujos recebimentos estão previstos para este mês.

Informe o resultado da equação:
(Vendas em atraso / Vendas a prazo) x 100

Informe o resultado da seguinte equação:
(vendas em atraso anteriores / vendas a prazo anteriores)

Informe o total de valores em atraso que você conseguiu receber este mês, independente do mês no qual este atraso, em específico, começou a ocorrer.

Informe o resultado da seguinte equação:
(vendas em atraso deste mês + TODAS as vendas em atraso anteriores) - recuperado no mês) / (vendas a prazo deste mês + TODAS as vendas a prazo anteriores)

Repita o percentual encontrado referente à inadimplência acumulada do mês anterior.

ATRASOS ANTERIORES*	
Vendas em atrasos anteriores	20.000,00
Vendas a prazo anteriores	200.000,00

Informe o total de vendas a prazo feitas durante o mesmo período que você considerou para preencher o item acima, chamado "vendas em atraso anteriores".

Informe qual o valor total das vendas em atraso até o momento que que você iniciou a utilização da planilha, ou seja, o acumulado histórico da sua empresa.

ACOMPANHAMENTO DA VARIAÇÃO DA INADIMPLÊNCIA EM RELAÇÃO AO MÊS ANTERIOR	
Mês 1	-
Mês 2	8,16%
Mês 3	3,94%
Mês 4	-5,65%
Mês 5	9,17%
Mês 6	-4,37%
Mês 7	6,60%
Mês 8	-0,15%
Mês 9	-5,80%
Mês 10	2,22%
Mês 11	-4,25%
Mês 12	-0,87%

Informe o resultado da equação:
[(Índice de inadimplência acumulada deste mês - índice de inadimplência acumulada do mês anterior) / índice de inadimplência acumulada do mês anterior] x 100
Repita este procedimento para cada mês da sua planilha.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CÁLCULO DA INADIMPLÊNCIA - SIMULAÇÃO						
	Vendas em atraso	Vendas a prazo	Inadimplência corrente	Inadimplência anterior	Recuperado no mês	Inadimplência acumulada
Mês 1						
Mês 2						
Mês 3						
Mês 4						
Mês 5						
Mês 6						
Mês 7						
Mês 8						
Mês 9						
Mês 10						
Mês 11						
Mês 12						

ATRASOS ANTERIORES*	
Vendas em atrasos anteriores	
Vendas a prazo anteriores	

ACOMPANHAMENTO DA VARIÇÃO DA INADIMPLÊNCIA EM RELAÇÃO AO MÊS ANTERIOR	
Mês 1	
Mês 2	
Mês 3	
Mês 4	
Mês 5	
Mês 6	
Mês 7	
Mês 8	
Mês 9	
Mês 10	
Mês 11	
Mês 12	

Cálculo do capital de giro

O que é?

É um controle por meio do qual se obtém a informação de qual é o montante de dinheiro que a sua empresa necessita no dia a dia para arcar com os custos e despesas de funcionamento.

Por que utilizar?

Permitirá planejar melhor os investimentos e será uma importante fonte de informação, caso você necessite solicitar empréstimos ou financiamentos junto às instituições financeiras.

Dicas:

- Esteja atento, pois o cálculo do capital de giro da empresa contempla o valor mantido a título de caixa mínimo estabelecido pelo empresário.
- Cuidado ao planejar investimentos em imobilizado (imóveis, veículos, maquinários, entre outros), retirando esses recursos do capital de giro da empresa. Esses valores podem fazer falta e comprometer a capacidade da empresa em arcar com seus compromissos relacionados diretamente à sua operação.
- A análise das condições de recebimento e pagamento nos controles de contas a receber e contas a pagar pode auxiliar a entender os prazos médios de recebimento (PMR) e prazo médios de pagamentos (PMP), respectivamente.

Algumas decisões em que o cálculo do capital de giro auxilia:

- Adequação dos prazos de pagamentos a fornecedores e recebimento de clientes com objetivo de diminuir a necessidade de capital de terceiros, pelos quais a empresa pagaria juros.

Utilize a ferramenta de gestão:

Cálculo do capital de giro para calcular o valor que a sua empresa necessita para arcar com os custos e despesas do seu funcionamento.

Utilize o manual:

Como elaborar controles financeiros para que você possa aprimorar a gestão financeira do seu negócio e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro com recursos existentes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do manual ou da ferramenta.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

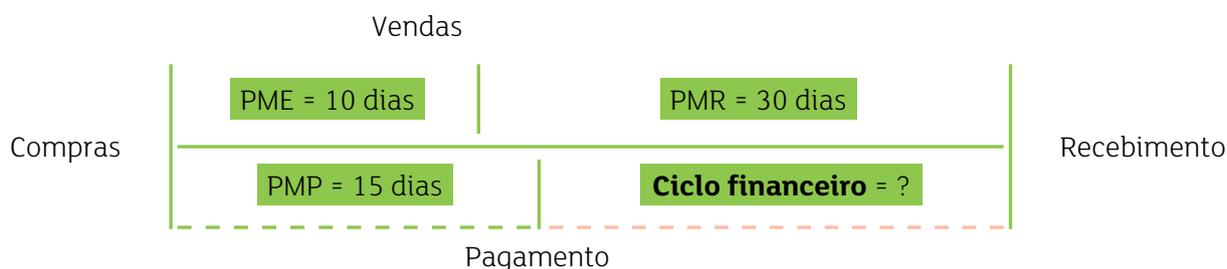
CÁLCULO DO CAPITAL DE GIRO - SIMULAÇÃO	
Necessidade de capital de giro (A)	
Ciclo financeiro = PME* + PMR* - PMP	
= 10 + 30 - 15	
= 25 dias	
Giro de caixa anual = 360 / 25 dias	
= 14,4 vezes por ano	
Desembolso total anual* = R\$ 100.000,00	
Necessidade de capital de giro = Desembolso total / Giro de caixa	
= R\$ 100.000,00 / 14,4	
= R\$ 6.944,44	
Desembolso total anual: informe o gasto total da sua empresa no período de 12 meses. Você pode buscar esse valor na ferramenta Controle de contas a pagar.	
Giro de caixa: representa quantas vezes a empresa realizou o seu ciclo financeiro no período de 12 meses (360 dias – ano comercial).	
Ciclo financeiro: representa a necessidade de capital de giro em número de dias, com base nos prazos médios de estoque, recebimento e pagamento.	
* Os valores acima são estimados apenas para fins de simulação.	
Capital de giro = Resultado de A + Valor adicional (*)	
Capital de giro = R\$ 6.944,44 + R\$ 1.500,00(*)	
Capital de giro = R\$ 8.444,44	
* O valor adicional que deverá ficar disponível em caixa e banco que é determinado pelo empresário para suprir necessidades emergenciais da empresa.	

PME = Prazo Médio de Estoque: período compreendido entre o momento em que o produto entra na empresa até o momento em que o produto é entregue ao cliente que o comprou.

PMR = Prazo Médio de Recebimento: período compreendido entre o momento em que a fatura da venda realizada é emitida até o momento em que o valor referente ao recebimento pela venda daquele produto entra no caixa ou conta bancária da sua empresa.

PMP = Prazo Médio de Pagamento: período compreendido entre o momento em que a fatura da compra realizada é emitida até o momento em que o valor a ser pago pela compra sai do caixa ou da conta bancária da sua empresa.

CICLO FINANCEIRO



$$\text{Ciclo financeiro}^* = \text{PME}(10 \text{ dias}) + \text{PMR}(30 \text{ dias}) - \text{PMP}(15 \text{ dias})$$

$$\text{Ciclo Financeiro} = 25 \text{ dias}$$

* Representa o tempo (em dias) entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CÁLCULO DO CAPITAL DE GIRO	
Necessidade de capital de giro (A)	
Ciclo financeiro = PME + PMR - PMP	
= _____ + _____ - _____	
= _____ dias	
Giro de caixa anual = 360 / _____ dias	
= _____ vezes por ano	
Desembolso total anual = R\$ _____	
Necessidade de capital de giro = Desembolso total / Giro de caixa	
= R\$ _____ / _____	
= R\$ _____	
Desembolso total anual: informe o gasto total da sua empresa no período de 12 meses. Você pode buscar esse valor na ferramenta Controle de contas a pagar.	
Giro de caixa: representa quantas vezes a empresa realizou o seu ciclo financeiro no período de 12 meses (360 dias – ano comercial).	
Ciclo financeiro: representa a necessidade de capital de giro em número de dias, com base nos prazos médios de estoque, recebimento e pagamento.	
Capital de giro = Resultado de A + Valor adicional (*)	
Capital de giro = R\$ _____ + R\$ _____	
Capital de giro = R\$ _____	
* O valor adicional que deverá ficar disponível em caixa e banco que é determinado pelo empresário para suprir necessidades emergenciais da empresa.	

PME = Prazo Médio de Estoque: período compreendido entre o momento em que o produto entra na empresa até o momento em que o produto é entregue ao cliente que o comprou.

PMR = Prazo Médio de Recebimento: período compreendido entre o momento em que a fatura da venda realizada é emitida até o momento em que o valor referente ao recebimento pela venda daquele produto entra no caixa ou conta bancária da sua empresa.

PMP = Prazo Médio de Pagamento: período compreendido entre o momento em que a fatura da compra realizada é emitida até o momento em que o valor a ser pago pela compra sai do caixa ou da conta bancária da sua empresa.

Indicadores

Os indicadores financeiros são instrumentos importantes para a gestão da sua empresa, pois auxiliam você a avaliar os resultados alcançados. Permite comparar seus resultados com dados de mercado e outras formas de investimento, além da própria expectativa de ganho que você tem em relação ao seu negócio.

Cálculo da lucratividade

O que é?

Lucratividade é um indicador que demonstra, em termos percentuais, o que representa o **resultado líquido da sua empresa em relação ao seu próprio faturamento**.

É calculado a partir das informações constantes no controle **“Apuração de resultados”**.

Por que utilizar?

Possibilita a você **comparar e avaliar** a representatividade do **resultado da sua empresa** com a **média de resultado do mercado onde está inserido**.

Dica:

Ao determinar a lucratividade do seu negócio, lembre-se de efetuar uma análise crítica do resultado periodicamente para adequar os custos e as vendas.

Como calcular?

Lucratividade = (Resultado líquido / Receita de vendas) x 100

► Fizemos uma simulação para facilitar o seu aprendizado:

CÁLCULO DO ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE – SIMULAÇÃO	
(+) Venda bruta (VB)	20.000,00
(-) Impostos / Comissão / Frete	1.527,00
(=) Venda líquida	18.473,00
(-) Custo produto ou mercadoria vendida (CPV ou CMV)	10.373,00
(=) Margem de contribuição	8.100,00
(-) Gastos com pessoal	1.740,00
(-) Depreciação	120,00
(-) Outras despesas	550,00
(-) Despesas financeiras	0,00
(=) Resultado líquido	5.690,00
Lucratividade = (Resultado líquido / Venda bruta) x 100	28,45%

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CÁLCULO DO ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE	
(+) Venda bruta (VB)	
(-) Impostos / Comissão / Frete	
(=) Venda líquida	
(-) Custo produto ou mercadoria vendida (CPV ou CMV)	
(=) Margem de contribuição	
(-) Gastos com pessoal	
(-) Depreciação	
(-) Outras despesas	
(-) Despesas financeiras	
(=) Resultado líquido	
Lucratividade = (Resultado líquido / Venda bruta) x 100	

Cálculo do ponto de equilíbrio

O que é?

Ponto de equilíbrio é um indicador que demonstra, em valor absoluto, **o quanto é necessário vender, no mínimo, para cobrir todos os custos**. Com isso, permite eliminar a possibilidade de prejuízo na sua operação. É calculado a partir das informações constantes no controle **“Apuração de resultados”**.

Por que utilizar?

Possibilita a você **comparar e avaliar o resultado da sua empresa** com relação ao seu **montante de venda** e aos seus **custos e despesas** num determinado período.

Dicas:

Ao determinar o ponto de equilíbrio do seu negócio, lembre-se de considerar as possibilidades para adequar os custos e adotar estratégias promocionais para atingir os resultados desejados.

Como calcular?

Ponto de equilíbrio = (Custos e despesas fixas / Margem de contribuição) x Venda bruta

► Fizemos uma simulação para facilitar o seu aprendizado:

CÁLCULO DE PONTO DE EQUILÍBRIO – SIMULAÇÃO		
DESCRIÇÃO	Mês:	Janeiro
	Valor	% sobre faturamento
(+) Venda bruta (VB)	24.000,00	
(-) Impostos sobre vendas	2.272,00	9,47%
(-) Comissões	960,00	4,00%
(-) Cartões de crédito e ou débito	0,00	0,00%
(-) Frete sobre venda	0,00	0,00%
(-) Descontos concedidos na nota fiscal	70,00	0,29%
(-) Devoluções ocorridas sobre a venda		0,00%
(-) Outros		0,00%
(=) Venda líquida	20.698,00	86,24%
(-) Custo produto ou mercadoria vendida (CPV ou CMV)	10.373,00	43,22%
(=) Margem de contribuição	10.325,00	43,02%
(-) Custos e despesas fixas	9.282,00	38,68%
Pessoal/pró-labore com encargos sociais	6.500,00	27,08%
Energia elétrica/ água e esgoto	80,00	0,33%
Telefone fixo	50,00	0,21%
Telefone celular	50,00	0,21%
Internet	92,00	0,38%
Aluguel	900,00	3,75%
Serviço de contabilidade	110,00	0,46%
Combustíveis e lubrificantes	200,00	0,83%
Manutenção de veículos	30,00	0,13%
Depreciação	120,00	0,50%
Despesas financeiras	1.150,00	4,79%
(=) Resultado líquido (RL)	1.043,00	4,35%
Ponto de equilíbrio = (Custos e despesas fixas / Margem de contribuição) X Venda bruta	R\$ 21.575,59	
Lucratividade = (Resultado líquido / Venda bruta) x 100	4,35%	

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CÁLCULO DE PONTO DE EQUILÍBRIO		
DESCRIÇÃO	Mês:	
	Valor	% sobre faturamento
(+) Venda bruta (VB)		
(-) Impostos sobre vendas		
(-) Comissões		
(-) Cartões de crédito e ou débito		
(-) Frete sobre venda		
(-) Descontos concedidos na nota fiscal		
(-) Devoluções ocorridas sobre a venda		
(-) Outros		
(=) Venda líquida		
(-) Custo produto ou mercadoria vendida (CPV ou CMV)		
(=) Margem de contribuição		
(-) Custos e despesas fixas		
Pessoal/pró-labore com encargos sociais		
Energia elétrica/ água e esgoto		
Telefone fixo		
Telefone celular		
Internet		
Aluguel		
Serviço de contabilidade		
Combustíveis e lubrificantes		
Manutenção de veículos		
Depreciação		
Despesas financeiras		
(=) Resultado líquido (RL)		
Ponto de equilíbrio = (Custos e despesas fixas / Margem de contribuição) X Venda bruta		
Lucratividade = (Resultado líquido / Venda bruta) x 100		

Cálculo da rentabilidade

O que é?

Rentabilidade é um indicador que demonstra, em termos percentuais, **o resultado da empresa em relação ao investimento inicial** (encontrado no controle “Apuração de resultados”) ou ao seu patrimônio líquido (consulte seu contador).

Por que utilizar?

Serve para verificar o **potencial que o negócio tem de se pagar** e/ou se o negócio vem proporcionando **retornos atrativos em comparação com outros investimentos disponíveis no mercado**.

Dica:

Ao comparar a rentabilidade do seu negócio com outras possibilidades de investimentos disponíveis no mercado, lembre-se de considerar, também, o risco envolvido nos investimentos avaliados.

Como calcular?

Rentabilidade = $(\text{Resultado líquido} / \text{Investimento inicial}) \times 100$

ou

Rentabilidade = $(\text{Resultado líquido} / \text{Patrimônio líquido}) \times 100$

► Fizemos uma simulação para facilitar o seu aprendizado:

- Considerando que **para abrir a empresa foram investidos** R\$ 60.000,00 e que o resultado líquido foi de R\$ 2.800,00, temos:

$$\text{Rentabilidade} = (2.800 / 60.000) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 4,67\%$$

- Considerando que o **patrimônio da empresa** seja de R\$ 300.000,00 e que o resultado líquido foi de R\$ 10.200,00, temos:

$$\text{Rentabilidade} = (10.200 / 300.000) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 3,40\%$$

► Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

- Com base no valor investido:

$$\text{Rentabilidade} = (\text{_____} / \text{_____}) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \quad \%$$

- Com base no valor do patrimônio da empresa:

$$\text{Rentabilidade} = (\text{_____} / \text{_____}) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \quad \%$$

Cálculo do tempo de retorno do investimento (Payback)

O que é?

Indicador que demonstra o **tempo necessário** para que você obtenha, **a título de lucro líquido, 100% do valor investido na empresa.**

Por que utilizar?

Possibilita **planejar e dimensionar** melhor as **ações da empresa**, buscando **potencializar os resultados e reduzir o tempo de retorno do seu investimento.**

Fundamental para **dimensionar a reserva financeira** que você deverá ter para arcar com os gastos da operação da sua empresa enquanto ela **ainda não gera retorno** suficiente para tal.

Como calcular?

Para calcular o tempo de retorno do investimento (payback), precisamos utilizar os resultados previstos nas projeções da ferramenta **“Fluxo de caixa”**. Tais resultados podem ser **regulares** (o mesmo valor para todos os períodos) ou **irregulares** (valores diferentes entre os períodos).

No caso do **“Fluxo de caixa regular”**, encontramos o tempo de retorno do investimento, ao dividirmos o valor do investimento pelo saldo acumulado (Entrada - Saída + Saldo Inicial) de um dos períodos do Fluxo de caixa.

➤ Fizemos uma simulação para facilitar o seu aprendizado:

CÁLCULO DO PAYBACK COM FLUXO DE CAIXA REGULAR – SIMULAÇÃO	
Ano	Resultados do fluxo de caixa projetado
0	- 40.000,00
1	12.000,00
2	12.000,00
3	12.000,00
4	12.000,00
5	12.000,00

* Valor referente ao montante investido na empresa. Perceba que o valor é inserido com o sinal de negativo no Fluxo de Caixa.

Payback = 40.000 / 12.000

Payback = 3,33 anos

Mas como converter em meses a fração de 0,33 encontrada no resultado do payback? Multiplique 0,33 por 12 (número de meses em 1 ano). Assim, teremos:

0,33 x 12 meses = 4 meses

Desta forma, no exemplo acima, temos o Payback de 3 anos e 4 meses.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CÁLCULO DO PAYBACK COM FLUXO DE CAIXA REGULAR	
Ano	Resultados do fluxo de caixa projetado
0	
1	
2	
3	
4	
5	

* Não se esqueça de que o valor do investimento é negativo no Fluxo de caixa.

Payback = _____ / _____

Payback = _____

Caso o resultado tenha apresentado uma fração, encontre a quantos meses essa fração se refere:

_____ x 12 meses = _____

Payback, com a fração convertida em meses, é de _____ anos e _____ meses.

No caso do “Fluxo de caixa irregular”, o tempo de retorno do investimento, estará demonstrado **no último ano referente ao último saldo negativo**. Já a fração, fica evidenciada ao dividirmos o último saldo negativo pelo Fluxo do período subsequente a ele próprio.

► Fizemos uma simulação para facilitar o seu aprendizado:

CÁLCULO DO PAYBACK COM FLUXO DE CAIXA IRREGULAR - SIMULAÇÃO		
Ano	Resultados do fluxo de caixa projetado	Saldo
0	- 40.000,00	- 40.000,00
1	10.000,00	- 30.000,00
2	16.000,00	- 14.000,00
3	15.000,00	1.000,00
4	13.000,00	
5	14.000,00	

* Valor referente ao montante investido na empresa. Perceba que o valor é inserido com o sinal de negativo no Fluxo de caixa.

Payback = 2 anos e fração a identificar.

Identificando a fração:

$$14.000 / 15.000 = 0,9$$

Payback = 2,9 anos

Convertendo a fração em meses:

$$0,9 \times 12 \text{ meses} = 11 \text{ meses}$$

Assim, o payback é de 2 anos e 11 meses.

► Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

CÁLCULO DO PAYBACK COM FLUXO DE CAIXA IRREGULAR		
Ano	Resultados do fluxo de caixa projetado	Saldo
0		
1		
2		
3		
4		
5		

* Não se esqueça de que o valor do investimento é negativo no Fluxo de caixa.

Payback = _____ anos e fração a identificar.

Identificando a fração:

$$\underline{\hspace{2cm}} / \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$$

Payback = _____

Convertendo a fração em meses:

$$\underline{\hspace{2cm}} \times 12 \text{ meses} = \underline{\hspace{2cm}} \text{ meses}$$

Assim, o payback é de _____ anos e _____ meses.

mercado

O tema mercado abrange vários aspectos que podem interferir diretamente no resultado da sua empresa. Ao pensar em mercado ou marketing, você deve estar atento não só à divulgação.

O marketing é muito mais amplo e envolve diversos aspectos que devem ser trabalhados para que sua empresa se mantenha em condições de competir no mercado. A propaganda é um aspecto importante do marketing, mas há outros que não podem ser ignorados.

Conhecer os clientes, identificar o que compram, que preço estão dispostos a pagar e qual a melhor forma de divulgar seus produtos e serviços possibilita atender às necessidades dos seus consumidores e fidelizá-los. Clientes satisfeitos tornam-se embaixadores da sua empresa, pois irão recomendar e indicar seus produtos e serviços aos amigos e familiares. Essa é a melhor forma de divulgação e a mais barata!

Prestar atenção no comportamento do consumidor e nas mudanças do mercado é muito importante para que você possa sair na frente da concorrência. Com a diferenciação, você atrai o cliente para a sua empresa.

Conhecer as características dos clientes

Você conhece o seu público-alvo? A definição de público-alvo é um fator muito importante que deve ser pensado no planejamento da sua empresa, podendo ser readequado ao longo do tempo. **Saber quem é o seu público certamente ajudará a estruturar melhor os objetivos comerciais de marketing.** Se você não sabe quem são os seus clientes, como poderá desenvolver melhores produtos e aperfeiçoar seus serviços? **Entender as características daqueles que irão buscar o que a empresa oferece será fundamental para alinhar o desenvolvimento de produtos com a expectativa e a satisfação dos clientes e consumidores.**

Considerando dados relevantes, busque informações sobre qual perfil de público seu produto pode ter uma melhor aceitação. Basicamente você precisa saber quem ele é: Qual a faixa etária? Na maioria são homens ou mulheres? Casado? Solteiro? Faixa salarial? Qual escolaridade? Onde mora?

Uma empresa é viável quando tem clientes em quantidade e com poder de compra suficiente para realizar vendas que cubram as despesas e gerem lucro.

Selecionamos a ferramenta **Persona** para te ajudar a identificar o perfil do seu público-alvo.

Personas são personagens criados para representar diferentes perfis de clientes, a partir de características, atitudes e comportamentos importantes para o seu negócio.

É a representação semifictícia do seu cliente ideal e ajuda na **identificação de comportamentos e traços** que possam **aproximar sua marca ao seu consumidor**. Ao desenvolver essa conexão com o consumidor, você será capaz de oferecer produtos e serviços mais eficazes.

A Persona ajuda a entender o público-alvo dando um “rosto” ao cliente. Os personagens criados são fundamentais para elaborar representações confiáveis e realistas de seus principais públicos.

Que tal começar a dar vida a esse cliente e detalhar suas características, sonhos, necessidades e desejos?

Como usar?

Para construir uma persona, o segredo é atribuir a ela características marcantes que deem vida a esse “personagem”.

- Como identificar o meu público alvo?
- Qual é o problema que o seu produto/serviço anula ou ameniza?
- O que você vende é a solução em qual tipo de situação?
- Você vende para empresas ou para pessoas? Ou seria para governos? Ou ambos?
- Como as pessoas que tomam a decisão de comprar o seu produto ou contratar o seu serviço pensam?
- Quem as influenciam?

Elementos da criação da sua persona:

1. Nome fictício.
2. História: conte um pouco sobre quais são as características dessa pessoa. Quais são os comportamentos mais comuns dela? Como é o dia a dia dessa pessoa?
3. Motivações: quais são as preocupações dela? Quais são os principais problemas enfrentados por ela no cotidiano? Onde ela enfrenta esses problemas? Existe alguma relação com o seu desafio? Por que elas precisam desse produto ou serviço?
4. Nunca devemos: o que nunca devemos fazer em relação a essa pessoa? Que tipo de atitude ela não suporta? O que deixa essa pessoa furiosa?
5. A experiência ideal: como seria a experiência perfeita utilizando esse produto ou serviço?
6. Onde encontrá-la: identifique 3 locais que sua Persona frequenta.

Utilize a ferramenta de gestão:

Persona para identificar o perfil do público-alvo que sua empresa deseja atender, tornando as ações de marketing mais direcionadas e assertivas.

Utilize os manuais:

Como elaborar um plano de marketing e como elaborar um plano de negócios para analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças, identificando tendências e atingindo maior competitividade no mercado.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do manual ou da ferramenta.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

PERSONA



NOME

Fernanda

IDADE

26 anos

ONDE MORA

BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS

O QUE FAZ

Formada em odontologia, tem um consultório em uma cidade da região metropolitana

CITAÇÃO

"#partiubalada"

SUA HISTÓRIA

Possui um emprego estável, está solteira e ainda mora com os pais. Investe boa parte do salário em hobbies, viagens com as amigas e baladas.

MOTIVAÇÕES

Vaidosa, Fernanda está sempre atrás de novidades e procura se antenar com as roupas do momento. Possui um desejo de comprar, mas que passa logo, após alguns usos da roupa.

NUNCA DEVEMOS

Ser mal atendida ou ser atendida por alguém que não entenda de moda. Ela não gosta de ver outra pessoa com uma roupa igual a dela.

A EXPERIÊNCIA IDEAL

Ter alguém que entenda do seu estilo que lhe ajude a montar um novo look. Estar sempre com uma roupa nova nas festas com as amigas.

ONDE ENCONTRÁ-LA?

Shopping centers, bares e restaurantes descolados

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

PERSONA



NOME

IDADE

ONDE MORA

O QUE FAZ

CITAÇÃO

■ SUA HISTÓRIA

■ MOTIVAÇÕES

■ NUNCA DEVEMOS

■ A EXPERIÊNCIA IDEAL

■ ONDE ENCONTRÁ-LA?

Utilizar cadastro de clientes para aumentar as vendas

Um cadastro de clientes bem feito é uma chance incrível de aumentar suas vendas e atender à necessidade do cliente de forma personalizada. É essencial conhecer bem o motivo pelo qual as pessoas compram seus produtos ou serviços. Por meio das informações do cadastro, sua empresa poderá conhecer melhor os clientes e, assim, entrar em contato com eles para oferecer novidades, avisar das promoções, ligar para saber se o produto ou serviço agradou.

Ouvir seu cliente também é uma estratégia. Crie esse hábito no cotidiano do negócio. Levante informações sobre seus clientes: quem são e quais as necessidades deles.

Utilize as ferramentas de gestão:

Cadastro de clientes e matriz de fidelização de clientes para conhecer melhor os seus clientes e tornar as ações mais assertivas e direcionadas a grupos de clientes com características próximas, tornando sua empresa mais competitiva. Essas duas ferramentas são

complementares e não devem ser implementadas separadamente. Sem informações sobre os clientes é praticamente impossível traçar ações de fidelização. A utilização das duas possibilita implantar ações estratégicas para gerar satisfação dos seus clientes e aumentar a lucratividade da sua empresa.

Utilize os manuais:

Como elaborar um plano de vendas para definir suas estratégias de vendas e conhecer técnicas de atendimento personalizado e eficaz aos seus clientes.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome das ferramentas ou do manual.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

Informações do cliente, contatos, endereço: anote todas as informações referentes aos clientes. A ideia é ir preenchendo aos poucos, a cada venda realizada. Se outras informações forem relevantes para sua estratégia, vá complementando seu cadastro.

Observações: anote as informações sobre preferências e gostos do cliente, datas da última compra e o que comprou. Anote informações que julgar importantes sobre seus clientes.

CADASTRO DE CLIENTES – SIMULAÇÃO									
INFORMAÇÕES DO CLIENTE			CONTATOS		ENDEREÇO			OBSERVAÇÕES	
Nome	Aniversário	Telefone/celular	E-mail	Rua / N° / Bairro	Cidade / CEP	Preferências	Data da última compra	O que comprou na última visita à empresa	Informações adicionais
Maria do Carmo Resende	25/jan	31 2335-1212	mresende@naotem.com.br	Rua dos Hibiscos, 130 - Jardins	BH	Roupas infantis masculinas	13/09/2016	Camiseta de malha e meias	Aniversário do filho - 26/11
Júlia Fortuna	10/mai	31 3621-0001	fortunaj@sememail.com.br	Rua das Margaridas, 15 - Jardins	BH	Presentes de até R\$ 50	10/04/2017	Camisola infantil de malha	Todo mês compra presente

➤ **Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.**

A quem se destina: neste item você deve colocar o público a que se destina a ação. Por exemplo, se você tem uma loja de açaí, atende a um público jovem e fica próxima a uma escola. Nesse momento seu objetivo é aumentar o número de alunos que frequentam a casa e fidelizar esse público. Então, o público a quem se destina são os estudantes da escola X.

Descreva a ação a ser realizada, de acordo com o público-alvo.

Escreva qual é o objetivo da estratégia de fidelização.

MATRIZ DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES – SIMULAÇÃO		
A QUEM SE DESTINA	QUAL AÇÃO DE FIDELIZAÇÃO	COM A FIDELIZAÇÃO DESEJO
• Estudantes da escola X	• Criação de uma promoção: compre um açaí e receba um cartão fidelidade em que, na compra de 9 açaís, ganha-se o 10º.	• Aumentar o número de clientes na loja e fidelizá-los.

Realizar pesquisa de satisfação dos clientes

Pesquisar pode parecer difícil, complicado e distante, mas isso não é verdade. Acessível para a maior parte das empresas, é a chave, o ponto de partida para o sucesso do seu negócio. **É a principal ferramenta para conhecer seus clientes e para identificar as falhas e oportunidades de melhoria nos produtos ou serviços.**

Dessa forma, é possível descobrir a imagem que sua empresa está passando para os clientes.

Por meio da pesquisa de satisfação, você poderá tomar decisões mais assertivas quanto a diversas questões na busca da satisfação total: mix de produtos ideal, cardápios, formas de apresentação e comercialização, pagamento, entre outros.

Uma forma de incentivar seus clientes a responder a sua pesquisa é sortear um brinde. Além de atualizar o seu banco de dados, você conseguirá saber a opinião deles a respeito da sua empresa.

Apresentamos um modelo de pesquisa para você se inspirar. Há sites que disponibilizam, gratuitamente, modelos de questionários pré-formatados, que podem servir de modelo. Faça uma pesquisa na internet e crie o seu formulário de pesquisa de acordo com a necessidade do seu negócio.

Utilize a cartilha:

Pesquisa de satisfação para se orientar no desenvolvimento e identificação dos objetivos da pesquisa, assim como na personalização do modelo de pesquisa.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do manual ou da ferramenta.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

Pesquisa de Satisfação - SIMULAÇÃO

Nome: *Maria dos Santos*
 Endereço: *Rua das Pedras, 321*
 Tel: *(31) 3445-2255* Celular: *(31) 99999-9999* E-mail: *mariadosantos@gmail.com*
 Data de aniversário: *12/06*

Quais redes sociais mais utiliza?
 Facebook Instagram Twitter Snapchat Pinterest
 Outros: _____

Marque uma opção:

	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim
Qualidade dos produtos/serviços	<i>✓</i>				
Atendimento		<i>✓</i>			
Localização			<i>✓</i>		
Preço			<i>✓</i>		
Divulgação				<i>✓</i>	

Que sugestão você nos daria para melhorarmos nossos produtos e serviços?
Poderiam colocar mais posts no facebook e Instagram.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

Pesquisa de Satisfação					
Nome: _____					
Endereço: _____					
Tel: _____ Celular: _____ E-mail: _____					
Data de aniversário: _____					
Quais redes sociais mais utiliza?					
() Facebook () Instagram () Twitter () Snapchat () Pinterest					
() Outros: _____					
Marque uma opção:					
	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim
Qualidade dos produtos/serviços					
Atendimento					
Localização					
Preço					
Divulgação					
Que sugestão você nos daria para melhorarmos nossos produtos e serviços?					

Utilizar o cadastro de fornecedores

Comprar bem é o início do processo que resultará no lucro da empresa. Analise pelo menos três empresas para cada artigo necessário. **Mantenha contato com fornecedores diferentes**, pois havendo necessidade de mudar de fornecedor, será mais fácil. Tenha um **histórico de compras anteriores**, com as quantidades, os prazos, as condições, e **leia-o antes de cada encontro com o fornecedor. É preciso preparar-se antes das negociações.**

Para criar relacionamento com os fornecedores, é **imprescindível a criação de um banco de dados** contendo as informações necessárias. A ferramenta que apresentamos tem o **objetivo de auxiliar você a se preparar melhor para futuras negociações com os seus fornecedores**. Assim, não constam dessa planilha dados de endereço e documentação do fornecedor, mas apenas os contatos do representante, pois, ao analisar as informações da planilha, pode surgir a necessidade imediata de contato. **Alimente a planilha a cada compra e consulte-a antes de novas negociações.**

Utilize a ferramenta de gestão:

Cadastro de fornecedores para a criação de um banco de dados facilitando as compras.

Utilize o manual:

Como elaborar um plano de negócio que apresenta uma visão da importância do estudo dos fornecedores para que você possa **analisar seus fornecedores e a maneira como eles atuam no mercado.**



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do manual ou da ferramenta.

➤ Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

CADASTRO DE FORNECEDORES – SIMULAÇÃO													
PRODUTO/SERVIÇO		INFORMAÇÕES DO FORNECEDOR					INFORMAÇÕES DA COMPRA				DESEMPENHO DO FORNECEDOR		
Especificação	Vendedor	Nome fantasia	Razão social	Telefones	E-mail	Data da compra	Quantidade de compra	Preço unitário	Preço total	Condições de pagamento	Previsão de entrega	Data real de entrega	Observações
Grade completa de sapatilhas	Márcio Rezende	Sapatos São José	São José Comércio e Indústria de Sapatos Ltda	31 3333-3333 99999-9999	saojose@saojose.com.br	30/08/2016	12	R\$96,00	R\$ 1.152,00	30/60/90	30/09/2016	10/10/2016	Atraso na entrega em função de falta de matéria-prima

Anote que produto comprou e o nome da pessoa que vendeu.

Anote as informações dos fornecedores mais completa possível para facilitar o processo da compra.

Anote as informações sobre a compra realizada.

Anote informações sobre o desempenho do fornecedor, cumprimento de prazo, qualidade, etc.

Divulgar marca e/ou produtos

Para realizar a divulgação da sua empresa, é necessário definir o objetivo principal para que se possa traçar a melhor e mais adequada estratégia. **Não adianta fazer uma boa divulgação se não for adequada aos seus clientes e não gerar vendas.**

Divulgação é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços. Inclui desde uma fachada visível até anúncios em revistas, rádios ou TV. É importante fazer uma análise da situação de sua empresa e do perfil dos seus clientes antes de definir as estratégias de divulgação. Siga as orientações abaixo para planejar as ações de divulgação da sua empresa:

- Faça uma pesquisa junto ao seu público-alvo e verifique quais canais de comunicação ele utiliza. Se utiliza a internet, redes sociais, quais redes sociais mais utilizam. A partir do resultado, liste todos os meios on-line e off-line que poderiam ser utilizados para promover e tornar o seu negócio mais conhecido e mais competitivo na sua região de atuação e, depois, procure agrupá-los por ordem de importância.
- Considerando a sua empresa e o tipo de produto e / ou serviço que oferece, faça o seu calendário de divulgação/promoção de acordo com as principais datas comemorativas: Carnaval, Páscoa, Dia das mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal. Mas lembre-se que temos outras datas que são importantes, mas que devem estar ligadas ao seu negócio, como dia dos profissionais, secretária, professor, troca de estações do ano, etc. Faça uma pesquisa e verifique quais datas se adequam ao seu negócio.

Utilize a ferramenta de gestão:

Plano de promoção para você planejar as ações que pretende realizar no seu negócio (propaganda de produtos e serviços, descontos, etc.).

Utilize o manual:

Como elaborar campanhas promocionais para traçar suas estratégias de divulgação.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do manual ou da ferramenta.

- Em caso de promoção, defina as ferramentas de promoção que vai utilizar: sorteio, promoção de preços, brindes, cupons, etc.
- Acompanhe o desempenho da divulgação e da promoção.
- Analise os resultados da divulgação e promoção.

OBS: lembre-se de que a divulgação da sua empresa deve ser utilizada durante todo o ano, independente das datas comemorativas. Faça um planejamento de divulgação para sua empresa tornar-se mais conhecida e competitiva durante o ano todo.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

		PLANO DE PROMOÇÃO - SIMULAÇÃO						
FERRAMENTA – TIPO DE AÇÃO	AÇÃO	MÍDIA DE DIVULGAÇÃO	INÍCIO E TÉRMINO	CUSTO	META PLANEJADA	PRAZO PARA ATINGIMENTO DA META	RESULTADO ALCANÇADO	LIÇÕES APRENDIDAS
Propaganda Ações de divulgação do negócio de médio e longo prazo (panfletos, cartazes, anúncios em jornal, página Facebook, website, etc).	Apresentar a nova coleção	Facebook	1ª semana de maio	R\$ 200,00	Aumento de 10% nas vendas e 15 novos clientes.	2ª semana de julho	5% no aumento das vendas e 10 novos clientes	O impulsionamento dos posts, aumentou a visibilidade da marca.
	Envio de e-mail marketing para convidar para o desfile.	E-mail	2ª semana de abril	R\$ 350,00	Aumentar em 10% o número de convidados referente ao último desfile.	2ª semana de maio	15% de aumento do número de clientes presentes no evento	Com a melhor divulgação, o evento conseguiu atingir seus objetivos.
	Promover desfile de lançamento de coleção.	Facebook e Instagram	1ª semana de maio	R\$ 2.000	Apresentação da nova coleção e aumento de 10% nas vendas.	2ª semana de maio	10% no aumento das vendas	Com as melhorias no evento e divulgação direcionada, houve aumento nas vendas, cumprindo o objetivo do evento.

Ação: descrever a ação a ser realizada.

Mídia de divulgação: Anotar a mídia de divulgação a ser realizada.

Início e término: anote a data de início e término da ação.

Custo: informe quanto custará realizar a ação.

Meta planejada: Estabeleça a meta a ser atingida com a ação.

Informe quando a meta deverá ser atingida.

Resultado alcançado: informe o resultado que foi alcançado.

Informe o que pode ser melhorado e/ou o que funcionou bem para alcançar o resultado pretendido.

Analisar a concorrência

Quem são seus principais concorrentes? Responder a esta pergunta é fundamental para avaliar **quais pontos são necessários melhorar, reconhecer e valorizar o que sua empresa tem como diferencial. Visitar os concorrentes**, avaliando a qualidade de produtos e/ou serviços, as características do atendimento e os pontos em que eles são melhores ou piores que a sua empresa deve ser uma **prática constante**. Essas informações são valiosas e podem ajudá-lo a inovar, buscando se diferenciar dos concorrentes e possibilitando a captação de mais clientes para a sua empresa.

Conhecendo os seus concorrentes, você poderá aprender lições importantes e traçar estratégias eficazes para manter clientes e atrair novos para o seu negócio. **Procure identificar quem são seus principais concorrentes. Visite-os e examine suas boas práticas e deficiências.**

Utilize a ferramenta de gestão:

Análise da concorrência para identificar e conhecer os seus concorrentes, observando pontos positivos e negativos e verificando o que pode ser melhorado e utilizado como boas práticas.

Utilize o manual:

Como elaborar um plano de negócio para te ajudar a conhecer melhor seus concorrentes e, com isso, tornar-se mais competitivo no mercado.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do manual ou da ferramenta.

➤ Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

Atribua notas de 1 a 4 para a sua empresa de acordo com a legenda no rodapé.

Atribua notas para seus concorrentes em comparação com a nota da sua empresa.

Selecione 3 concorrentes para fazer uma análise comparativa.

Defina ações a serem implementadas para melhorar o desempenho da sua empresa.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA - SIMULAÇÃO							
CRITÉRIOS	VARIÁVEIS	ASPECTOS A SEREM AVALIADOS	MINHA EMPRESA	CONCORRENTE 1	CONCORRENTE 2	CONCORRENTE 3	AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS
				CASA X	LOJA Y	Z CENTER	
ASPECTOS FÍSICOS DO ESTABELECIMENTO	1. Fachada e área externa	Aparência Geral	3	2	3	4	
		Visualização e iluminação	2	2	3	4	Implantar projeto de iluminação.
		Conservação e limpeza	3	3	3	3	
		Placa externa da loja	4	2	3	4	
		Acesso e entrada	3	3	2	3	
		Estacionamento	3	2	3	4	
	2. Vitrine	Atratividade	3	2	3	3	
		Visualização e iluminação	2	2	3	4	Implantar projeto de iluminação.
		Conservação e limpeza	3	3	3	3	
		Destaque e promoção	3	2	3	3	
		Preços da vitrine	4	3	3	3	
	3. Interior da loja	Layout e circulação	3	2	3	4	
		Decoração	2	2	3	3	Atualizar/revitalizar
		Identificação visual	3	2	3	3	
		Conforto térmico	2	2	2	4	Avaliar possibilidade de implantar sistema de ar-condicionado.
		Iluminação	2	3	3	4	Implantar projeto de iluminação.
		Conservação e limpeza	3	3	3	3	
		Som ambiente	3	3	3	4	
		Sinalização	3	2	3	4	
	4. Produtos	Visualização	3	2	3	4	
Arrumação		2	2	3	3	Melhorar disposição dos produtos e organização da loja.	
Embalagem		2	2	3	3	Melhorar a embalagem.	
Etiquetas e precificação		2	2	2	4	Colocar etiqueta de preço em todos os produtos.	
Variedade		2	3	3	4	Melhorar Mix de produtos.	

Pontuação de 01 a 04, sendo que:
 01 – Ruim
 02 – Bom
 03 – Muito bom
 04 – Ótimo

5. Aspectos físicos do vendedor	Vestuário	3	3	3	3	
	Higiene pessoal	4	3	3	4	
6. Abordagem inicial	Tempo da abordagem	3	2	3	4	
	Atenção do vendedor	2	3	3	3	Treinar os funcionários.
	Contato inicial	2	3	3	2	Treinar os funcionários.
	Cumprimento e apresentação	3	2	2	2	
	Identificação do cliente	3	2	2	2	
7. Venda	Identificação da necessidade do cliente	3	2	3	2	
	Utilização de perguntas abertas	3	1	2	2	
	Disponibilidade da mercadoria	3	1	2	2	
	Demora na apresentação	3	2	2	2	
	Apresentação da mercadoria	3	2	2	2	
	Experimentação da mercadoria	3	1	2	2	
	Apresentação do preço	4	4	4	3	
	Desempenho para contornar objeções	4	3	2	1	
	Promoções	3	4	4	3	Criar novas promoções.
	Venda complementar	4	3	3	2	
	Cortesias	4	4	4	4	
	Dedicação	3	3	3	3	
	Postura	3	3	3	3	
	Autonomia	2	2	2	2	
8. Fechamento da venda	Formas de pagamento	2	2	2	3	Analisar condições para implementar novas formas de pagamento.
	Emissão de nota fiscal	3	2	2	2	
	Troca/devolução	4	2	2	2	
	Cadastro	4	4	4	4	
	Agradecimento e despedida	4	4	4	3	
	Fidelização dos vendedores	4	3	3	2	
	Fidelização da loja	4	2	2	2	
9. Atendimento telefônico	Rapidez no atendimento	3	2	1	1	
	Cumprimento e apresentação	3	2	1	1	
	Adequação do tom de voz	3	2	1	3	
	Identificação do cliente	4	2	2	3	
	Escuta atenta	4	2	2	1	
	Finalização do atendimento e agradecimento	4	3	2	1	
	Objetividade	4	3	4	1	

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA							
CRITÉRIOS	VARIÁVEIS	ASPECTOS A SEREM AVALIADOS	MINHA EMPRESA	CONCORRENTE 1	CONCORRENTE 2	CONCORRENTE 3	AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS
ASPECTOS FÍSICOS DO ESTABELECIMENTO	1. Fachada e área externa	Aparência Geral					
		Visualização e iluminação					
		Conservação e limpeza					
		Placa externa da loja					
		Acesso e entrada					
		Estacionamento					
	2. Vitrine	Atratividade					
		Visualização e iluminação					
		Conservação e limpeza					
		Destaque e promoção					
		Preços da vitrine					
	3. Interior da loja	Layout e circulação					
		Decoração					
		Identificação visual					
		Conforto térmico					
		Iluminação					
		Conservação e limpeza					
		Som ambiente					
		Sinalização					
	4. Produtos	Visualização					
		Arrumação					
		Embalagem					
		Etiquetas e precificação					
		Variedade					

Pontuação de 01 a 04, sendo que:
 01 – Ruim
 02 – Bom
 03 – Muito bom
 04 – Ótimo

ATENDIMENTO E PROCESSO DE VENDA

5. Aspectos físicos do vendedor	Vestuário					
	Higiene pessoal					
6. Abordagem inicial	Tempo da abordagem					
	Atenção do vendedor					
	Contato inicial					
	Cumprimento e apresentação					
	Identificação do cliente					
7. Venda	Identificação da necessidade do cliente					
	Utilização de perguntas abertas					
	Disponibilidade da mercadoria					
	Demora na apresentação					
	Apresentação da mercadoria					
	Experimentação da mercadoria					
	Apresentação do preço					
	Desempenho para contornar objeções					
	Promoções					
	Venda complementar					
	Cortesias					
	Dedicação					
	Postura					
	Autonomia					
8. Fechamento da venda	Formas de pagamento					
	Emissão de nota fiscal					
	Troca/devolução					
	Cadastro					
	Agradecimento e despedida					
	Fidelização dos vendedores					
	Fidelização da loja					
9. Atendimento telefônico	Rapidez no atendimento					
	Cumprimento e apresentação					
	Adequação do tom de voz					
	Identificação do cliente					
	Escuta atenta					
	Finalização do atendimento e agradecimento					
	Objetividade					

Investir nas pessoas, desenvolvendo ações que permitam atrair e manter bons profissionais, é o que garante o sucesso das empresas. Dessa forma, pode-se evitar o alto índice de rotatividade (entrada e saída de pessoas) que, por sua vez, tem como consequências o aumento nos custos com recrutamento e treinamento; desmotivação e/ou insatisfação no ambiente de trabalho; perda da produtividade e lucratividade e, principalmente, afeta de forma negativa a imagem da empresa.

investir nas pessoas

Efetuar recrutamento e seleção

É importante buscar, no mercado, **profissionais que se identifiquem com o seu negócio**.

Para que isso ocorra e seja eficaz, é preciso **descrever as tarefas, responsabilidades, competências comportamentais e técnicas necessárias** para o desempenho da função.

Para reduzir a dificuldade de encontrar bons profissionais no mercado, **divulgue a existência da vaga** em vários lugares, **peça indicações** aos funcionários.

Para que o **processo de recrutamento e seleção seja bem-sucedido**, é necessário ter, de forma clara, **quais requisitos os candidatos devem apresentar e como as entrevistas serão conduzidas**.

A ferramenta **Desenho de cargos** irá te ajudar a pensar e **descrever as principais atividades, competências básicas, requisitos mínimos** e outras informações para **facilitar o recrutamento e para selecionar o candidato que tenha um perfil adequado** às necessidades da empresa.

Informações básicas de um Desenho de cargos:

Nome do cargo – Deve ser definido preferencialmente com titulações de uso habitual em outras empresas, para facilitar sua identificação e possibilitar eventuais pesquisas salariais.

Natureza do cargo – Geralmente é identificada como: operacional, para cargos de execução; administrativo, para cargos de apoio e pesquisa; especializado, para cargos que requerem formação de nível superior para execução de suas atividades; e gerencial, para cargos de comando.

Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) – É um código numérico que identifica o cargo para efeito de informações estatísticas do Ministério do Trabalho. Essa informação pode ser encontrada no site do Ministério do Trabalho e será utilizada para preenchimento do CAGED, RAIS e outros documentos relativos às obrigações trabalhistas.

Missão – Descreve o porquê da existência do cargo, sua razão de ser. Não é uma atividade e sim a finalidade do cargo. Por exemplo: “Atender clientes no balcão da loja” é uma atividade. “Garantir a satisfação do cliente com o atendimento” é uma missão.

Descrição das atividades – É um relato das atividades do cargo, descrevendo o que faz,

como faz e para que faz. De um modo geral, o conjunto das atribuições de um cargo pode ser descrito em até dez atividades.

Requisitos mínimos – São as qualificações sem as quais não seria possível o ocupante realizar as atividades. Ou seja, são aquelas qualificações indispensáveis. Geralmente são requisitos objetivos que possam ser comprovados, como escolaridade, experiências, curso específico e habilidade específica em uma função.

Competências básicas – São os requisitos relacionados ao conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao exercício do cargo. Esses requisitos podem ser confirmados por meio de entrevistas ou testes específicos.

Competências diferenciadoras – São aqueles requisitos não obrigatórios, mas que contribuem para o melhor desempenho do ocupante. Serve como critério de desempate entre dois candidatos em iguais condições.

Subordinação e Supervisão – Descreve quem será o seu superior ou, em caso de cargo de gerência, quem ele irá supervisionar.

Informações funcionais – São as demais informações relacionadas às condições do exercício do cargo, de acordo com as características da empresa. Podem envolver horário de trabalho, escala de revezamento, uso de equipamentos de segurança, condições ergonômicas, condições ambientais, etc.

Responsabilidades do cargo – Informa se o ocupante do cargo terá responsabilidade por pessoas, bens, informações e relacionamento com clientes.

Utilize a ferramenta de gestão:

Desenho de cargos e roteiro de entrevista de seleção para selecionar a pessoa mais adequada.

Utilize o manual do curso *Gestão de pessoas e equipes*, você irá compreender que o conhecimento e a aplicação de processos estruturados são essenciais para o exercício da gestão de pessoas e que esses contribuem para a melhoria do gerenciamento e satisfação das pessoas.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome da ferramenta ou do manual.

➤ **Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.**

DESENHO DE CARGO - SIMULAÇÃO	
EMPRESA:	XYZ LTDA
Data: Out/2016	
Cargo: ESTOQUISTA	
Natureza: Operacional	CBO: 4141-05
Missão do cargo Propiciar melhores condições de localização e dispensa de produtos do depósito, mediante a realização da estocagem em conformidade com as normas internas de organização e layout.	
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	
1	Receber, conferir e armazenar produtos e materiais no depósito de acordo com as normas internas, observando a disposição preestabelecida a fim de facilitar a localização e a dispensa deles quando solicitados.
2	Fazer o registro da movimentação de entradas e saídas e controlar os níveis de estoques.
3	Localizar e distribuir os produtos e materiais solicitados pelos usuários.
4	Manter a organização e a limpeza do depósito conforme as normas internas estabelecidas.
5	Observar e fazer o controle das condições da embalagem dos produtos, separando os produtos com avarias, mofo, insetos ou qualquer outro indicador de perda de qualidade a fim de efetuar a troca deles.
6	Executar outras tarefas de mesma natureza e grau de complexidade e responsabilidade semelhantes, de acordo com instruções dos superiores.
REQUISITOS MÍNIMOS	
Escolaridade: 1º grau completo	
Tempo de experiência: um ano em atividades correlatas	
Cursos específicos:	
Outros: condição física para trabalhar a maior parte do tempo em pé ou andando.	
COMPETÊNCIAS BÁSICAS Conhecimentos, habilidades e atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de produtos e marcas de fornecedores • Senso de organização • Boa memória visual • Bom relacionamento interpessoal 	
COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS	
Ter realizado cursos relacionados com a área de almoxarifado.	
Trabalho noturno – entre 22h e 5h.	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Escala de revezamento:	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Viagens:	<input checked="" type="checkbox"/> Não viaja <input type="checkbox"/> Eventuais <input type="checkbox"/> Habituais
Setor(es) onde o cargo executa suas atividades: depósito	
Este cargo está subordinado a: Coordenador de depósito	
OUTRAS INFORMAÇÕES	
O ocupante deste cargo é responsável por:	
Supervisão de pessoas?	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Bens materiais da empresa?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Valores financeiros da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Documentos, informações ou relatórios sigilosos?	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Relaciona-se com o cliente externo?	<input checked="" type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Eventualmente <input type="checkbox"/> Sempre

Informe nome, natureza, (CBO) e missão do cargo.

Enumere as atividades descrevendo o que faz, como se faz, e para que se faz.

Enumere as qualificações necessárias para a execução das atividades listadas.

Descreva os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo.

Liste os requisitos desejáveis para melhor desempenho nas atividades.

Preencha de acordo com as condições do exercício do cargo.

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

DESENHO DE CARGO	
EMPRESA:	
Data:	
Cargo:	
Natureza:	CBO:
Missão do cargo	
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Escolaridade:	
Tempo de experiência:	
Cursos específicos:	
Outros:	
COMPETÊNCIAS BÁSICAS Conhecimentos, habilidades e atitudes	
COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS	
Trabalho noturno – entre 22h e 5h.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Escala de revezamento:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Viagens:	<input type="checkbox"/> Não viaja <input type="checkbox"/> Eventuais <input type="checkbox"/> Habituais
Setor(es) onde o cargo executa suas atividades:	
Este cargo está subordinado a:	
OUTRAS INFORMAÇÕES	
O ocupante deste cargo é responsável por:	
Supervisão de pessoas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Bens materiais da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Valores financeiros da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Documentos, informações ou relatórios sigilosos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Relaciona-se com o cliente externo?	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Eventualmente <input type="checkbox"/> Sempre

O **Roteiro de entrevista de seleção** trata-se de um **modelo para sua orientação**, cujo objetivo é **facilitar a seleção do candidato** que tenha um perfil adequado às necessidades da empresa. Seguem, também, algumas **sugestões de perguntas** para você ajustar ao cargo que estiver contratando.

1. Ao receber o candidato, procure ser receptivo, promovendo um ambiente agradável. Pergunte se já participou de algum processo seletivo e como ocorreu.
2. Fale sobre a Empresa e as etapas do processo de seleção.
3. De posse do seu currículo ou ficha de solicitação de emprego, faça junto com ele, a conferência de seus dados pessoais, profissionais, endereço, telefones de contato, etc., a fim de confirmar os dados informados.
4. De forma agradável, diga-lhe que agora gostaria de conhecer um pouco sobre ele. Peça que ele lhe relate brevemente como foi sua vida escolar.
5. Procure levantar informações sobre suas relações familiares. Conte um pouco da sua história familiar e sobre fatos marcantes de sua vida em família desde a infância.
6. Procure levantar que tipo de grupos ou redes sociais que frequenta, o tipo de amizades que possui. Que tipos de grupos ou comunidades de redes sociais que mais lhe atraem? E os que mais lhe incomodam?
7. Se solteiro (a), questione quais seus planos para o futuro. Se casado (a), o que mais se destaca na sua relação familiar?
8. O que faz nas horas livres? Quais seus programas prediletos?
9. Quais são seus objetivos pessoais e profissionais?
10. Qual sua principal motivação em candidatar-se a esta vaga?
11. Procure levantar a sua trajetória profissional:
 - O que tem a expressar sobre seu último emprego? Por que saiu?
 - Quais suas percepções sobre seus chefes e colegas?
 - Se seus colegas, superiores ou subordinados fossem questionados, o que eles diriam ser seus pontos fortes?
 - E em quais pontos você deveria melhorar?
 - O que espera ter neste emprego que não tem agora?
 - O que espera desta empresa? Qual a área que mais o atrai?
12. Como acredita poder contribuir para melhorar o resultado da empresa?
13. O que você acha que determina o sucesso de um indivíduo dentro de uma empresa?
14. O que você acha que o diferencia dos demais candidatos?

15. O que você gostaria de acrescentar nesta entrevista que ainda não tenha sido questionado e que você considera importante?
16. Ouça o candidato e esclareça sobre o cargo a ser ocupado: tarefas, horários, turnos, remuneração e benefícios da empresa.
17. Responda a possíveis dúvidas e agradeça ao candidato, informando sobre as próximas etapas do processo.

Cuidados necessários para o sucesso de uma entrevista:

- Faça um roteiro prévio da entrevista, não improvise.
- Evite atrasar-se e utilize o tempo determinado para obter um razoável perfil do candidato.
- Crie um clima favorável para que o candidato consiga expor as informações que você deseja conhecer.
- Evite mostrar-se prepotente. Naquele momento, ambos precisam um do outro.
- Seja objetivo nos questionamentos. Estimule o candidato a respondê-los permitindo que ele ocupe de 70 a 80% do tempo.
- Registre as principais informações.
- Observe o comportamento e a postura do candidato.
- Não se deixe levar por percepções subjetivas. Processo seletivo se faz com a razão e não com o coração.
- Observe a postura do candidato durante a entrevista realizando a seguinte reflexão:
 - Deu respostas completas, detalhando suas experiências?
 - Demonstrou sinceridade e transparência?
 - Manteve foco naquilo que foi perguntado ou ficou divagando para fugir do assunto?
 - Manteve foco na entrevista ou ficou dissimulando ou fazendo brincadeiras inadequadas?
 - Procurou expressar-se convenientemente, procurando manter uma boa comunicação?
 - Respondeu com convicção e segurança?

Reter equipe de trabalho e melhorar o clima organizacional

A falta de pessoas qualificadas e com competências alinhadas às necessidades da empresa tornou **complexa a tarefa de atrair e reter talentos**. O papel do líder passou a ser identificar e manter por mais tempo empregados diferenciados antes que sejam contratados pelos concorrentes.

Para alcance desse desafio, são considerados **fatores de sucesso: a existência de processos estruturados de gestão de pessoas, liderança e clima organizacional**.

Estes fatores normalmente refletem na forma como a empresa **reconhece, valoriza, recompensa, cria condições para o desenvolvimento pessoal e profissional e adota processos de gestão** baseados em **critérios justos e uniformemente aplicados**, consolidando as **relações de confiança mútua**.

Formulário de autodiagnóstico

O Formulário de autodiagnóstico permite a medição das condições da empresa em atrair e reter empregados diferenciados. Por meio dele, você terá a oportunidade de refletir sobre fatores relacionados à retenção de talentos e obter recomendações sobre como agir nas três áreas que mais impactam a permanência dos empregados em uma empresa.

Dicas:

- Não se apresse para definir sua resposta. O que importa é refletir para então entender em que a empresa deve melhorar.

Utilize a ferramenta de gestão: *Formulário de autodiagnóstico*

para analisar a eficiência dos processos de gestão de pessoas, atuação da liderança e clima organizacional da sua empresa.

Utilize o *Guia de crescimento e o kit de ferramentas de retenção de talentos – kit completo*

para orientar você na implantação de procedimentos para que sua equipe de trabalho seja capaz de desempenhar as atividades de forma comprometida com os objetivos da sua empresa.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do material e/ou da ferramenta.

- Responda a todas as perguntas com a máxima franqueza. Somente assim você vai encontrar as recomendações mais adequadas para o seu negócio.
- Valide suas percepções com outras pessoas que convivem com você. Muitas vezes as pessoas o veem de maneira diferente da que você acha que é.

Autodiagnóstico

Passo 1: “Autodiagnóstico” é composto por afirmativas organizadas em três temas: Grupo 1 – Processos de gestão de pessoas; Grupo 2 – Liderança e Grupo; e 3 – Clima organizacional. As afirmativas descrevem uma situação ideal. Reflita sobre elas e atribua a pontuação que mais se aproxima da realidade da sua empresa. Caso tenha alguma observação, registrar no campo adequado.

Passo 2: após pontuar as afirmativas de um grupo, some os pontos e atribua uma das letras: A, B ou C de acordo com a pontuação total obtida. Repita o procedimento para os demais grupos.

Passo 3: procure no quadro final a sequência das três letras obtidas e leia as recomendações e os comentários. Eles trarão informações importantes para transformar sua empresa em um ótimo lugar para se trabalhar. A sequência das letras deve obedecer à ordem dos grupos de afirmativas.

Analise as afirmativas e escreva a pontuação correspondente conforme a escala abaixo:

Nunca = 1	Raramente = 2	Quase sempre = 3	Sempre = 4
-----------	---------------	------------------	------------

Nunca = 1	Raramente = 2	Quase sempre = 3	Sempre = 4
-----------	---------------	------------------	------------

GRUPO 1 - PROCESSOS

AFIRMATIVA		PONTOS	SUAS OBSERVAÇÕES
1.1.	Quando faço o planejamento da empresa, verifico se os empregados atuais possuem as competências que possibilitarão alcançar os objetivos planejados. Quando não estão de acordo, procuro capacitá-los ou busco no mercado outra pessoa com essas competências.		
1.2.	Todos os cargos estão estruturados e documentados. Nesses documentos estão definidas suas atribuições, responsabilidades, requisitos e competências necessárias à empresa.		
1.3.	Defino a remuneração do cargo com base nos valores de mercado e procuro manter o equilíbrio salarial interno.		
1.4.	Quando preciso substituir um empregado que se desligou, ou aumentar o quadro, escrevo um perfil detalhado do profissional para ocupar a vaga contendo as atividades do cargo, os requisitos e as competências indispensáveis. Essas informações me orientam no processo de recrutamento e seleção.		
1.5.	Realizo um processo de seleção criterioso. Faço uma triagem com base no perfil da vaga, aplico testes e faço entrevistas com qualidade para verificar se o candidato possui as competências compatíveis com a vaga.		
1.6.	Quando um novo empregado é admitido, ele passa por um processo de ambientação e integração. Falo sobre os valores da empresa, apresento suas atividades, o local e os colegas de trabalho e esclareço suas dúvidas.		
1.7.	O pagamento dos empregados é feito de acordo com a lei. Todos os encargos sobre os salários são recolhidos para não prejudicar o empregado e não expor a empresa a riscos.		
1.8.	Analiso periodicamente o desempenho dos empregados para reconhecer sua contribuição, identificar eventuais deficiências para promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional.		
1.9.	Na empresa há um programa permanente de treinamento para aprimorar as competências dos empregados e expandir seu potencial.		
1.10.	Quando o empregado pede demissão, realizo uma entrevista para levantar informações sobre as causas do seu desligamento e descobrir maneiras de melhorar a gestão de pessoas da empresa.		
TOTAL DE PONTOS			

Escreva no quadro ao lado a letra correspondente à sua pontuação:
 10 a 24 pontos = A; 25 a 35 pontos = B; Mais de 35 pontos = C

Nunca = 1	Raramente = 2	Quase sempre = 3	Sempre = 4
-----------	---------------	------------------	------------

GRUPO 2 - LIDERANÇA

AFIRMATIVA		PONTOS	SUAS OBSERVAÇÕES
2.1.	Sou uma pessoa acessível e me comunico com clareza, objetividade e sinceridade com os empregados.		
2.2.	Estimulo a participação dos empregados na gestão, permitindo que definam o melhor processo de trabalho e apliquem sua criatividade em benefício da empresa.		
2.3.	Reconheço empregados que se destacam pela sua contribuição à empresa, atribuindo-lhes mais responsabilidades, dando mais autonomia e compartilhando com eles decisões importantes.		
2.4.	Dedico tempo para ensinar aos empregados as coisas que sei e corrigi-los quando necessário, sem passar a impressão de que eles são menos capacitados que eu.		
2.5.	Forneço regularmente aos empregados feedback sobre seu desempenho e, quando necessário, procuro capacitá-los. Cobro resultados sem ser tirano e mantenho um bom relacionamento sem parecer frouxo ou manipulável.		
2.6.	Procuro propor desafios aos empregados como, por exemplo, executar tarefas mais complexas, alcançar metas mais ousadas ou aprimorar algum processo, demonstrando confiança nas suas competências ainda que corra riscos.		
2.7.	Reconheço todas as conquistas e dou crédito às pessoas e à equipe.		
2.8.	Demonstro cuidado, respeito e cordialidade, evitando causar estresse desnecessário aos empregados.		
2.9.	Incentivo a inovação, valorizando o desenvolvimento dos empregados e o aprendizado através do erro, ao invés de punir "culpados".		
2.10.	Procuro agir de forma justa, evitando que prevaleçam preferências ou questões pessoais nas minhas decisões.		
TOTAL DE PONTOS			

Escreva no quadro ao lado a letra correspondente à sua pontuação:
 10 a 24 pontos = A; 25 a 35 pontos = B; Mais de 35 pontos = C

Nunca = 1	Raramente = 2	Quase sempre = 3	Sempre = 4
-----------	---------------	------------------	------------

GRUPO 3 - CLIMA ORGANIZACIONAL

AFIRMATIVA	PONTOS	SUAS OBSERVAÇÕES
3.1. Estou sempre atento a conflitos na equipe relacionados à execução das atividades, procurando solucioná-los por meio do diálogo e buscando obter melhorias por meio das divergências.		
3.2. Há relação de confiança entre a empresa e os empregados. Eles acreditam na empresa e eu confio na competência deles.		
3.3. Busco proporcionar ao empregado as melhores condições físicas em seu local de trabalho para que eles sintam-se bem.		
3.4. Em minha empresa, os empregados não reclamam que seu salário é menor do que em outras e compreendem porque, eventualmente, ganham menos que um colega.		
3.5. Os empregados são informados sobre normas da empresa, objetivos do trabalho que realizam, planos para o futuro e sentem-se estimulados a opinar e sugerir.		
3.6. Os empregados conhecem, praticam e defendem os valores da empresa, internamente e no contato com os clientes.		
3.7. Os setores da empresa interagem bem. Conseguem produzir resultados em conjunto sem conflitos.		
3.8. Tenho o hábito de compartilhar os resultados da empresa com todos os empregados. Se há problemas, envolvo-os na solução. Se os resultados são bons, comemoramos juntos.		
3.9. Os empregados consideram que a empresa é um lugar onde podem crescer pessoal, profissional e financeiramente.		
3.10. Minha empresa é um local onde os empregados convivem bem uns com os outros, independente de terem um relacionamento pessoal.		
TOTAL DE PONTOS		

Escreva no quadro ao lado a letra correspondente à sua pontuação:
10 a 24 pontos = A; 25 a 35 pontos = B; Mais de 35 pontos = C

--

Transcreva para o quadro abaixo as letras que correspondem ao total de cada grupo de questões.

Grupo 1 Processos	Grupo 2 Liderança	Grupo 3 Clima organizacional

Identifique em qual perfil se enquadra o resultado de seu “Autodiagnóstico”

PERFIL	COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES
<p>A A A A A B A A C A B A B A A B A B B B A C A A C A B C B A</p>	<p>Se seus talentos ainda não se desligaram, estão próximos disto. Nas pequenas e microempresas, o proprietário e gerentes são vistos pelos talentos como as pessoas que irão proporcionar as condições ideais para sua evolução pessoal e profissional. Se os líderes negligenciam esse papel, de nada adianta ter processos bem implantados ou que o clima seja favorável. O fator mais importante para reter talentos é a liderança. Se esse é o seu caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implante ou consolide os processos de gestão de pessoas que contribuirão para você tomar decisões justas e proporcionar mais segurança aos empregados. Não adianta ter processos quando a própria liderança não os cumpre. • Desenvolva suas habilidades como líder, refletindo sobre suas falhas, tomando decisões autênticas e se capacitando. • Monitore o clima para eliminar gradativamente as situações que impedem que sua empresa seja um ótimo lugar para trabalhar. <p>Os talentos se desligam dos líderes e não da empresa.</p>
<p>A B B A C A B A C B B B B C A C A C C C A</p>	<p>Fique atento, pois os seus talentos podem lhe deixar a qualquer momento. Sua empresa parece não estar criando as condições para a permanência dos talentos devido a incompatibilidades entre esses três fatores: processos, liderança e clima organizacional.</p> <p>Se a liderança vai bem, os processos inexistem e o ambiente não é propício. Se a liderança falha, a aplicação de processos de gestão fica comprometida e nem um bom ambiente é capaz de reter os talentos. Lembre-se que a liderança é o fator que mais influencia na retenção e deve sustentar-se em critérios claros e promover um bom clima organizacional. Esses três fatores devem andar juntos. O descompasso entre eles é altamente prejudicial. Seja rápido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se não tem processos de gestão, implante-os. Se já os tem, procure consolidá-los por meio da coerência entre o que você fala e o que você faz. • Desenvolva sua habilidade de liderança. Assuma suas falhas e mude de atitude. • Adote ações para manter um clima organizacional bom. Se o ambiente de trabalho for hostil, os talentos vão embora ainda que gostem de trabalhar com você. <p>Talentos precisam de espaço para se desenvolver. Se não o encontram em sua empresa, procuram outra.</p>
<p>A B C A C B B B C B C B C B B C B C</p>	<p>Você está no caminho certo. Esse perfil significa que sua liderança tem sido aplicada em nível bom e ótimo e se complementa com um ambiente propício à retenção de talentos. Ainda que não exista em sua empresa processos de gestão de pessoas estruturados, o líder, devido ao aprofundamento das relações de confiança e à sua própria personalidade, supre essa falta.</p> <p>Sua empresa tem um ambiente favorável e, para torná-la ainda melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva e aprimore os processos de gestão de pessoas, defina critérios claros para tomar suas decisões. • Intensifique sua capacitação para tornar-se um líder cada vez melhor. • Monitore o ambiente, as condições de trabalho e a interação entre as equipes. Solucione rapidamente os conflitos e atue para corrigir as falhas.
<p>A C C B C C C C B C C C</p>	<p>Há chances enormes dos talentos permanecerem na empresa e é provável surgir novos talentos. Sua habilidade de liderança tem sido fundamental para manter um clima saudável. Se esses dois fatores se mantiverem, a existência ou não de processos de gestão tende a influenciar menos na satisfação dos talentos. A liderança e o bom ambiente de trabalho costumam suprir essa falta. Segue uma única recomendação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sua empresa não tem processos estruturados, isso implica em mais trabalho para o líder que precisará dar respostas a questões que poderiam estar definidas. Para continuar a ser o líder em que todos confiam, defina normas e critérios de gestão. Isso proporcionará mais transparência, justiça, segurança e consistência e você ficará mais livre para planejar o futuro.

Avaliar rotinas trabalhistas

A rotina que envolve a contratação e a manutenção de funcionários é bastante minuciosa. Existem ramos de atividade que possuem convenção coletiva de trabalho e outros benefícios estipulados por lei. **Para não ter problemas, é fundamental conhecer a legislação trabalhista ou recorrer a profissionais – contadores, advogados – para buscar orientações.**

INFORMAÇÕES TRABALHISTAS

SALÁRIO: o pagamento do salário deve ser efetuado até o 5º dia útil do mês subsequente ao mês trabalhado. Devem ser guardados todos os recibos e documentos referentes a este pagamento.

CAGED: a empresa que admitir ou demitir um empregado deverá comunicar ao Ministério do Trabalho, por meio do formulário CAGED. Mais informações no site www.mte.gov.br.

INSS:

- A empresa deve recolher as contribuições relativas à Previdência Social até o vigésimo dia do mês.
- No caso de não haver expediente bancário nesses dias, recolher no 1º dia útil posterior.
- Todos devem ficar atentos às mudanças da legislação e alterações de datas decorrentes de fins de semana e feriados.

13º SALÁRIO: primeira parcela deve ser paga entre 01/02 e 30/11. A segunda parcela deve ser paga até 20/12. Se não houver expediente bancário neste dia, recolher no 1º dia útil anterior. Essas datas podem variar de acordo com os pedidos de férias dos funcionários.

PIS – CADASTRAMENTO: cadastrar, imediatamente após a admissão, os empregados ainda não cadastrados e entregar o documento de Cadastro de Trabalhador no PIS ao funcionário.

FGTS: recolher até o dia 07. No caso de não haver expediente bancário neste dia, recolher, no 1º dia útil anterior, os depósitos relativos ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

EXAME MÉDICO: realizar exame médico admissional dos empregados contratados antes que eles assumam suas atividades na empresa. Os exames periódicos devem ser feitos na data indicada pelo médico do trabalho e os demissionais, quando necessário.

RAIS: informações sobre cada um dos empregados com os quais a empresa manteve relação de emprego durante qualquer período do ano-base. A empresa que não tiver nenhum vínculo empregatício durante o ano-base deverá entregar a RAIS Negativa. O prazo inicia-se em janeiro e vai até o começo de março. A declaração anual deve ser realizada pelo site: www.rais.gov.br.

Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP): formulário com campos a serem preenchidos com todas as informações relativas ao empregado, por exemplo: a atividade que exerce, o agente nocivo ao qual está exposto, a intensidade e a concentração do agente, exames médicos clínicos, além de dados referentes à empresa.

Utilize a cartilha:

Como contratar funcionários para conhecer os aspectos legais da contratação, manutenção e dispensa dos funcionários, os documentos necessários, os custos envolvidos, bem como o impacto no seu negócio.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome do material.

Planejar treinamento e desenvolvimento da equipe baseado na avaliação de desempenho

Gerenciar o desempenho da equipe é uma **tarefa indelegável do líder** e pode ser considerada a ferramenta que mais contribui para o **desenvolvimento dos colaboradores**. É por meio desse processo que se consegue **acompanhar, avaliar, identificar qualidades e deficiências e contribuir efetivamente para o crescimento pessoal e profissional de cada membro da equipe**.

Avaliação de desempenho

Requisitos para a gestão do desempenho:

- Prover e prever um mecanismo de realimentação que forneça aos avaliados uma clara e precisa ideia do que se espera deles, informando-os sobre como estão desempenhando as suas atribuições e como podem melhorar aqueles aspectos nos quais ainda não foi atingida a performance esperada.
- Permitir o registro permanente, confiável e acumulativo dos dados de desempenho.
- Promover o crescimento pessoal e profissional das pessoas e a produtividade das equipes.
- A comparação entre expectativa e resultado está diretamente relacionada com as competências requeridas do funcionário para o exercício de suas funções, visando sua melhor adequação ao longo do tempo. A gestão de desempenho faz um “filme”, e a simples avaliação esporádica do desempenho tira um “retrato”. Tal retrato pode estar distorcido ou desfocado em função das naturais variações do ser humano.
- A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado. Deve estar orientada para o futuro visando alcançar todo o potencial humano da organização.
- O período de realização da avaliação deve variar de um a seis meses. Maior tempo que esse compromete o acompanhamento do desenvolvimento do funcionário e retarda a aplicação de ações corretivas ou de redirecionamento.

- Devem produzir um plano de ação específico para cada caso.

Conheça os principais passos deste processo:

1. Definição dos indicadores

Os indicadores são definidos com base na expectativa da empresa com relação ao modo com que o funcionário deverá executar suas tarefas. Devem estar relacionados com as competências do cargo, com os valores da organização, com o planejamento da empresa e com as metas de cada setor. Apresentamos alguns exemplos de indicadores separados por requisitos:

• Fatores relacionados ao desempenho da função

- Valor total das vendas
- Quantidade de peças produzidas
- Percentual de orçamentos fechados
- Quantidade de unidades vendidas do produto “x”
- Percentual de crescimento de vendas
- Entrega dos trabalhos nos prazos estipulados
- Grau de conhecimento das suas tarefas

• Características individuais

- Criatividade: capacidade de propor ideias originais e produtivas.
- Assiduidade: responsabilidade quanto à presença no trabalho.
- Pontualidade: responsabilidade quanto aos horários.
- Iniciativa: antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas.
- Comunicação: escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva.
- Negociação: negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços, clientes e colegas.
- Autodesenvolvimento: procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.
- Visão dos clientes: identifica e compreende as necessidades e expectativas dos clientes.
- Equilíbrio: realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos.
- Automotivação: demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.

- Organização: planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais e documentos que utiliza para realização de seu trabalho.
- Relacionamento interpessoal: trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação.

2. *Negociação de metas*

A negociação é o momento em que o avaliador expõe as metas a serem alcançadas, ouve as considerações do empregado e faz adequações nessas metas, se necessário.

3. *Avaliação de desempenho*

A avaliação é o momento em que comparamos os resultados efetivamente alcançados com as metas previamente negociadas.

4. *Análise de resultados*

Da mesma forma com que as metas foram estabelecidas, a análise dos resultados deve ser realizada em conjunto. Neste momento, são analisadas as causas dos desvios entre o resultado e a expectativa.

5. *Feedback*

É o processo de compartilhar informações com o funcionário buscando os meios de auxiliá-lo a melhorar seu desempenho para alcançar as metas negociadas. É fundamental que se estabeleça uma relação de confiança mútua e que se permita ao funcionário lhe dar um retorno.

Utilize as ferramentas de gestão *Avaliação de desempenho e Plano de treinamento e desenvolvimento* para ajudá-lo na elaboração de um processo de gestão do desempenho que possibilite uma avaliação sistemática da maneira com que os funcionários executam suas tarefas, considerando aspectos relacionados à produtividade, comportamento e habilidades, visando o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

6. *Elaboração de planos de ação*

A elaboração de um plano de ação define os procedimentos que serão realizados para o aprimoramento pessoal e profissional do funcionário. Pode conter ações de capacitação, desenvolvimento, mudança de área, reorientação para o trabalho, entre outras. Por meio do plano de ação, é possível definir as metas e objetivos para o período seguinte, reiniciando o ciclo de gestão do desempenho.

Utilize o manual:

Como elaborar um planejamento de recursos humanos que orientará você quanto outras formas de levantar as necessidades de treinamento, como elaborar diagnósticos, estruturar e aplicar treinamentos na empresa, e avaliar os resultados durante e após a qualificação dos funcionários.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome das ferramentas e do manual.

➤ **Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SIMULAÇÃO													
NOME: Fulano de Tal						DATA: 01/10/2016							
SETOR: Comercial						CARGO: Vendedor							
PERÍODO CONSIDERADO NESTA AVALIAÇÃO INICIOU-SE EM: 01/04/ 2016													
Atribua a pontuação que retrata com maior fidelidade o desempenho do funcionário relativo aos fatores relacionados.													
Grau	Ótimo			Acima da média			Média			Abaixo da média			Insatisfatório
Pontos	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO											PONTOS		
1. Valor total das vendas											7		
2. Percentual de orçamentos fechados											8		
3. Percentual de crescimento de vendas											4		
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS											PONTOS		
4. Assiduidade											7		
5. Pontualidade											5		
6. Iniciativa											4		
7. Comunicação											6		
8. Negociação											4		
9. Automotivação											4		
10. Organização											6		
11. Relacionamento interpessoal											9		

Selecione e liste indicadores relacionados ao desempenho da função.

Liste as características individuais a serem avaliadas.

Escala de avaliação:

(0 a 3) – Não atende ou atende minimamente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. Precisa desenvolver-se total ou quase que totalmente na competência. Necessita de interferência permanente do gestor.

(4 a 6) – Atende parcialmente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento. Precisa melhorar o desempenho. Necessita de interferência do gestor com alguma frequência.

(7 a 9) – Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. Alcança o padrão esperado, demonstrando resultado de desempenho plenamente satisfatório. Na maioria das vezes o gestor apenas valida o atendimento da competência em relação ao padrão.

(10) – Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência. Excede ao padrão esperado, demonstrando desempenho além das expectativas. Agrega melhorias e resultados visíveis.

➤ **Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO											
NOME: _____						DATA: _____					
SETOR: _____						CARGO: _____					
PERÍODO CONSIDERADO NESTA AVALIAÇÃO INICIOU-SE EM: _____											
Atribua a pontuação que retrata com maior fidelidade o desempenho do funcionário relativo aos fatores relacionados.											
Grau	Ótimo	Acima da média			Média			Abaixo da média			Insatisfatório
Pontos	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO											PONTOS
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS											PONTOS

Escala de avaliação:

(0 a 3) – Não atende ou atende minimamente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. Precisa desenvolver-se total ou quase que totalmente na competência. Necessita de interferência permanente do gestor.

(4 a 6) – Atende parcialmente às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência avaliada. O desempenho alterna entre atendimento e não atendimento. Precisa melhorar o desempenho. Necessita de interferência do gestor com alguma frequência.

(7 a 9) – Atende às expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho, definido para a competência avaliada. Alcança o padrão esperado, demonstrando resultado de desempenho plenamente satisfatório. Na maioria das vezes o gestor apenas valida o atendimento da competência em relação ao padrão.

(10) – Supera as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho definido para a competência. Excede ao padrão esperado, demonstrando desempenho além das expectativas. Agrega melhorias e resultados visíveis.

Plano de treinamento e desenvolvimento

Criar um espaço para o aprendizado constante e proporcionar capacitações contribui para o crescimento da equipe e possibilita melhores resultados para a empresa.

Utilize a ferramenta de gestão *Plano*

de treinamento e desenvolvimento

para registrar as necessidades de capacitação da equipe de trabalho levantadas na avaliação de desempenho, visando melhorar o desempenho da sua empresa.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome da ferramenta e do manual.

► Fizemos uma simulação de utilização da ferramenta para facilitar o seu aprendizado.

Faça uma análise do ambiente da empresa e descreva o objetivo.

Defina que tipo de treinamento seus colaboradores precisam no dia a dia, a partir dos objetivos.

PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – SIMULAÇÃO											
EMPRESA:	xyz Comida Boa	RAMO DE ATIVIDADE:			Bar e restaurante			ANO:	2016		
		CURSO OU ATIVIDADE INDICADA			QUEM OFERECE	PÚBLICO-ALVO	QUANT. PARTIC.			CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
OBJETIVO	COMPETÊNCIAS			CURSO OU ATIVIDADE INDICADA	QUEM OFERECE	PÚBLICO-ALVO	QUANT. PARTIC.	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	DATA PREVISTA	DATA REALIZAÇÃO
	Conhecimento (aprender o que deve fazer)	Habilidade (realizar o que deve fazer)	Atitude (realizar as atividades como rotina no dia a dia)								
Melhorar atendimento ao cliente	X	X	X	Atendimento ao cliente	Senac/CDL	Atendentes	6	60,00	360,00	Fevereiro	Fevereiro
Reduzir inadimplência		X	X	Como elaborar cadastramento, crédito e cobrança	Sebrae	Sócios	2	40,00	80,00	Março	Março
Organizar as finanças	X		X	Como elaborar controle financeiro	Sebrae	Sócios	2	40,00	80,00	Março	Abril
Aumentar as vendas	X	X		Como elaborar plano de vendas	Sebrae	Sócios	2	40,00	80,00	Agosto	
Formar preço de vendas	X		X	Consultoria de finanças	Sebrae	Sócios	1	30,00	30,00	Abril	Abril
Melhorar segurança alimentar			X	Segurança da alimentação	Senac/Senai	Cozinheiros	2	80,00	160,00	Setembro	
Desenvolver habilidades empreendedoras			X	Empretec	Sebrae	Sócios	1	1.200,00	1.200,00	Outubro	

Nota: as informações acima, bem como os valores apresentados, são meramente ilustrativos.

Desenvolver liderança

Cada vez mais é exigido das empresas o estabelecimento de relações de confiança sólidas com seus colaboradores de modo a estimular o comprometimento de todos com os objetivos comuns, fortalecendo o espírito de equipe e o compartilhamento de conhecimentos, promovendo a melhoria contínua dos processos e um clima organizacional favorável. Esta postura é indispensável a todos os líderes das empresas, independentemente do seu ramo de negócio, porte ou quantidade de colaboradores, pois a sobrevivência de uma empresa nesse ambiente de mudanças passa necessariamente pela qualidade das equipes.

Empresários, gerentes, coordenadores, supervisores ou qualquer profissional com a missão de estar à frente das equipes de trabalho precisam, primeiramente, exercitar o autoconhecimento, avaliando suas próprias competências como líderes de pessoas e gerentes de processos.

Utilize a ferramenta de gestão

Minha coleção de obstáculos e as trilhas para superá-los para ajudá-lo na identificação das necessidades de aprimoramento pessoal e profissional, a fim de ampliar sua capacidade de exercer a liderança de modo cada vez mais efetivo e produtivo.

Para aprofundamento no conteúdo, utilize o manual do curso

Desenvolvimento de habilidades gerenciais. Por meio dele você irá conhecer as competências fundamentais para o bom exercício da liderança e terá acesso a recomendações para colocar estes conceitos em prática.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome da ferramenta ou do manual.

Minha coleção de obstáculos e as trilhas para superá-los

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
1	Sempre contratei novos colaboradores com base em sua experiência. Alguns começam bem, mas em pouco tempo sou forçado a demiti-los por causa de atitudes incompatíveis com a empresa.		A experiência e conhecimento dos candidatos são fundamentais para o bom desempenho em suas atividades, porém o que determina seu comprometimento com a empresa são as atitudes. A fase inicial do novo colaborador é crucial. É preciso que ele compreenda com clareza quais são os valores da empresa e os comportamentos permitidos e não aceitos pela empresa.	Aprimore o processo de recrutamento e seleção, procurando verificar aspectos de seu comportamento por meio de consulta aos colaboradores anteriores e procurando conhecer seus hábitos pessoais. Considere a possibilidade de submeter os candidatos a um teste psicológico. Após a admissão, o líder deve lhe apresentar a empresa, os colegas, informar sobre as atividades que irá executar, as normas da empresa e principalmente as expectativas que possui com relação aos resultados e suas atitudes. Os meses iniciais devem ser acompanhados de perto pelo líder para verificar se o novo colaborador tem ou não potencial para adaptar-se às suas atividades e comprometer-se com os valores da empresa.
2	É muito comum surgirem boatos e fofocas entre os colaboradores. A maioria deles sem qualquer fundamento.		Boatos e fofocas surgem quando falham os processos de comunicação interna. Os colaboradores, por falta de uma informação precisa, interpretam os fatos a partir de seus próprios valores e do modo que lhes é conveniente.	Para evitar que ocorra essa situação, o líder deve se habituar a expor claramente a realidade dos fatos, mantendo um canal de comunicação aberto com os colaboradores. Se mesmo assim ocorrer essa situação, a atuação do líder deve ser imediata para evitar que os boatos e fofocas contaminem o ambiente organizacional. Faça reuniões, publique comunicados objetivos e coloque-se à disposição para esclarecer qualquer dúvida. Desse modo, conseguirá reduzir a ocorrência de interpretações não fundamentadas na verdade.

Leia a situação descritas e analise se isto ocorre em sua Empresa.

Se não ocorre, deixe em branco. Se ocorre, qual é o nível da incidência?
Escreva: 1= Alto 2= Médio 3= Baixo

Siga esta trilha.

Entenda as causas.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
3	Percebo que os colaboradores estão executando suas atividades do modo que acham melhor. Quando têm dúvidas, eles nem me perguntam sobre a forma correta de executar suas atividades.		Esta situação ocorre por vários motivos: 1. Os colaboradores não estão devidamente informados sobre suas atribuições e sobre as expectativas da Empresa em relação aos seus resultados. 2. Eles podem não ter as competências apropriadas para executar as atividades que foram atribuídas. 3. A divisão de tarefas precisa ser revista. 4. O líder não está realizando um acompanhamento adequado da execução das atividades. 5. O líder está delegando autonomia para colaboradores que não possuem as competências adequadas para o cargo.	O líder precisa manter o foco nos resultados e estes não acontecem por acaso. É necessário estar atento ao posicionamento de cada colaborador. Pessoas com maturidade menor precisam de mais direção e acompanhamento. Na medida em que vão se desenvolvendo, a autonomia do colaborador vai crescendo proporcionalmente. Faça com que compreendam os objetivos de sua atividade e as interações entre os vários setores da empresa. Seja claro em seus direcionamentos e distribua as atividades de maneira equilibrada.
4	Sou acionado várias vezes ao dia para solucionar problemas corriqueiros. Os colaboradores já deveriam saber como resolver essa questão, mas sempre vêm me perguntar.		Quando o líder precisa parar a todo o momento para decidir sobre problemas repetitivos, seja na execução da atividade ou na solução de algum conflito de caráter pessoal, significa que ele está gerenciando regras que já deveriam estar definidas e consolidadas na empresa. Isto causa perda de tempo e compromete seu papel de gerente e de líder.	Ter os processos de trabalho estruturados e regras de convivência bem consolidadas facilita a atuação das lideranças. Defina com clareza as atribuições de cada cargo e as normas internas da empresa. Comunique-as com clareza e acompanhe para que sejam observadas por todos. Quando as regras são claras e perfeitamente compreendidas pelos colaboradores, o líder perde menos tempo decidindo sobre assuntos que já deveriam ser do conhecimento de todos. Defina os critérios e invista seu tempo para decidir sobre exceções.
5	Os colaboradores demonstram má vontade para participar de reuniões. Por mais que eu enfatize a importância dos assuntos a serem tratados, sinto que estão desinteressados. Não dão opiniões nem a favor nem contra. Depois saem dali e as coisas continuam do mesmo jeito.		Esta situação é o reflexo de alguns fatores que podem estar ocorrendo em sua empresa: 1. Os colaboradores não se sentem parte da organização. 2. Consideram-se meros ouvintes. 3. As reuniões tratam de assuntos que não são do interesse deles. 4. Suas opiniões não são consideradas. 5. Acham que a reunião é perda de tempo porque depois continua tudo do mesmo jeito.	Reuniões são um ótimo meio de aproximar-se dos colaboradores e consolidar um processo de comunicação amplo e uniforme na empresa. Planeje com antecedência, convoque somente as pessoas interessadas, lembrando que alguns temas podem ser do interesse de toda a equipe. Desenvolva sua capacidade de ouvir e considerar as proposições dos colaboradores. Faça com que eles se sintam importantes. Cumpra e faça cumprir as decisões tomadas.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
6	De maneira geral, os colaboradores sentem-se retraídos ao conversar comigo. Parece que eles têm medo de falar alguma coisa que me desagrade.		Quando uma pessoa sente-se intimidada em conversar com o líder, geralmente é sinal de que não se sente à vontade para manifestar com sinceridade suas opiniões. Isso pode estar relacionado a uma postura inadequada do líder, que transmite arrogância, prepotência, egoísmo, intolerância ou preconceito. Deriva também da própria personalidade do colaborador que resulta em uma índole tímida ou insegura.	Procure se autoconhecer e identificar quais são as atitudes que estão construindo sua imagem perante os colaboradores. Você só conseguirá ser líder se as pessoas tiverem a chance de interagir com você. Reduza comportamentos agressivos, crie empatia, ouça com atenção o que as pessoas têm a lhe dizer, crie fortes relações de confiança. Enquanto você não se conhecer e eliminar tudo o que esteja bloqueando sua comunicação com a equipe, você não terá uma equipe de verdade.
7	Há conflitos entre os colaboradores jovens e os com mais idade.		Os conflitos são causados, em sua maioria, porque cada geração possui seus valores pessoais característicos e em algumas situações não possuem a capacidade de buscar o entendimento mútuo, baseado na compreensão e aceitação das diferenças.	O líder deve conhecer as características e os valores de cada geração e procurar adequá-los à sua empresa. Muitos conflitos surgem quando pessoas de uma determinada geração devem realizar atividades incompatíveis com seu perfil ou assumir atitudes que não são características das pessoas de sua geração. No entanto, a empresa deve ter critérios de gestão uniformes que permitam a todos, independente da geração, saber o que pode e o que não pode ser feito. A solução desses conflitos passa também pela imparcialidade nas decisões, pela habilidade para adequar as pessoas certas nas atividades certas e pelo acompanhamento dos seus resultados.
8	Sempre que repreendo algum colaborador por causa de seu comportamento, ele alega que não sabia que a empresa tinha aquela norma.		Essa desculpa pode ser interpretada de duas formas: 1. Realmente a Empresa não criou ou ainda não consolidou suas normas internas relacionadas aos comportamentos aceitos e não aceitos pela empresa. 2. O colaborador conhece as normas, mas não as compreende. 3. O colaborador conhece as normas e as compreende, mas interpreta-as ao seu modo ou simplesmente não as cumpre.	O líder deve sempre ter uma atuação firme ao abordar questões comportamentais. Ser firme não significa repreender com agressividade e muito menos diante dos demais colegas de trabalho. É abordar o problema comportamental sem julgar a pessoa. Se a empresa não possui suas normas de conduta, essas devem ser elaboradas e amplamente divulgadas. Se possui, deve ser apresentada novamente ao colaborador, nivelando seu entendimento para que tudo fique perfeitamente esclarecido. Importante também é que, a exemplo do item 11, deve ser formulado um compromisso formal entre o líder e o colaborador.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
9	Já conversei várias vezes a mesma coisa com um colaborador que apresenta problemas de comportamento e ele continua a agindo da mesma forma.		A maioria dos problemas comportamentais tem origem na natureza da personalidade do colaborador. Alguns são mais receptivos, outros mais resistentes. Para que haja uma mudança de atitude, é preciso que o colaborador compreenda os benefícios que isso pode trazer a ele próprio, à equipe e à empresa.	O líder deve entender que as pessoas nunca irão ter atitudes padronizadas. No entanto, por meio de sua influência, construída por meio do bom exemplo e comportamentos éticos, pode conseguir que as pessoas mudem de atitude porque acreditam no líder. A figura do líder serve de inspiração para ele. Outro fator que contribui para as mudanças de atitude dos colaboradores são os contratos formais ou informais, nos quais definem em conjunto quais seriam as atitudes desejáveis e ambos contribuem para alcançar essas metas. De um lado, o colaborador que se compromete com a mudança, de outro, o líder que o orienta, redireciona e mostra-se empenhado no desenvolvimento pessoal do colaborador. O líder deve atentar-se que uma pessoa com atitudes desfavoráveis à empresa pode causar enormes prejuízos à equipe. Estabeleça seu limite de tolerância para essa situação e não permita que ninguém comprometa o equilíbrio e a produtividade de sua equipe. Quanto mais se constrói verdadeiras relações de confiança mútua, mais rápido será o processo de melhoria.
10	Tem dias que o clima da empresa não está nada bom. Os colaboradores escutam ou leem notícias sobre a economia ou alguma crise no setor e já dizem que irão perder o emprego. O ambiente fica pesado e eles olham para mim com certa desconfiança.		As transformações do ambiente externo podem afetar o clima organizacional da empresa. Atualmente, a infundável circulação e disponibilidade de informações permite que as pessoas formulem e divulguem opiniões divergentes acerca do mesmo assunto. Não há como controlar nem evitar que as pessoas sejam afetadas por essas informações e opiniões, nem sempre fundamentadas na verdade, e sim em algumas percepções de caráter pessoal.	O líder deve ter a capacidade de analisar, interpretar e avaliar se as mudanças que ocorrem no cenário externo têm o potencial de trazer algum tipo de consequência em sua empresa, considerando as forças e fraquezas internas. Em seguida, deve antecipar-se à ansiedade de sua equipe para manter seu equilíbrio. Isso é realizado por meio de um processo de comunicação direto e realístico com sua equipe. Se há realmente possibilidade de ocorrer algum impacto na Empresa, o líder deve ser claro e explicar quais são esses impactos. Se não há, deve expor as razões pelas quais não devem se preocupar. O líder tem o papel de condutor dos processos de mudança nas organizações.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
11	Recebo queixas de alguns colaboradores de que estou muito estressado, agressivo ou que não tenho paciência para conversar equilibradamente com eles.		Você pode estar atravessando uma fase de instabilidade que está sendo percebida pela equipe na forma de impaciência, desequilíbrio e agressividade. Se este é seu comportamento padrão, saiba que ele contribui para a desagregação da equipe e desmotivação das pessoas. Essa postura do líder nos relacionamentos pessoais causa impactos negativos no clima organizacional e na produtividade da equipe.	Faça uma análise e identifique os fatores que possam estar causando seu descontrole. Se for seu comportamento padrão, procure ajuda urgentemente, como um <i>coach</i> ou um psicólogo. Se for por causa de problemas com a equipe, atue rapidamente por meio da intensificação do processo de comunicação com os colaboradores. Se for por causa de problemas com a empresa, e se você puder compartilhar esses problemas com a equipe, faça-o imediatamente. Eventualmente, eles podem lhe dar ideias que lhe ajudarão a solucionar os problemas. Se não puder compartilhar, tenha foco na solução, mas informe às pessoas que elas não são os causadores do seu problema. Se for problema de ordem pessoal, procure manter o equilíbrio porque os colaboradores provavelmente não poderão lhe ajudar. De qualquer modo, por mais que às vezes seja difícil, evite que seus problemas pessoais causem transtornos para a equipe.
12	Alguns colaboradores reclamam que eu nunca permito que eles realizem melhorias nos processos de trabalho.		Uma das características principais dos empreendedores internos é sua capacidade de propor melhorias e inovações aos processos de trabalho. Se o líder não permite que eles proponham sugestões, mesmo sendo capazes, isso causará desânimo ou indiferença que poderá levá-los à desmotivação e falta de produtividade.	O líder deve estimular o empreendedorismo interno e permitir que as pessoas possam aprimorar e inovar os processos de trabalho. Não significa que toda ideia possa ser aplicável, mas, pelo menos, o líder deve ser capaz de ouvir, analisar e definir pela sua aplicação ou não. Pequenas ideias podem trazer enormes benefícios à empresa e têm o poder de gerar um diferencial competitivo.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
13	Acho que tenho fama de controlador e inflexível. Alguns colaboradores reclamam que gostariam de ter mais autonomia para realizar seus trabalhos, pois já dominam completamente todas as etapas do processo.		Não é questão apenas de ter fama de controlador. Esta é a imagem real que os colaboradores têm do líder. Ser inflexível faz com que o líder se mantenha arraigado a processos e focado absolutamente em resultados sem considerar que as pessoas se desenvolvem, crescem pessoalmente e profissionalmente e adquirem competências que as tornam capazes de executar suas tarefas sem a interferência do líder. Ser inflexível causa desmotivação nas pessoas, devido à falta de oportunidade de aplicar suas competências e pela falta de reconhecimento.	O líder deve utilizar o estilo correto de liderança de acordo com a situação, a tarefa e a maturidade dos liderados. Quando o colaborador domina todo o processo e é capaz de realizar suas tarefas sem necessitar da direção intensiva do líder, é fundamental a delegação. Além de lhe poupar tempo, demonstra reconhecimento e valoriza o trabalho do colaborador. É preciso que o líder seja flexível e adote o estilo de liderança adequado à maturidade dos colaboradores de sua equipe.
14	De maneira geral, percebo a equipe distante de mim, apesar de estarmos sempre próximos. Nossos contatos são quase sempre sobre assuntos profissionais e a maioria deles não se sente à vontade quando estou perto.		Se a equipe só consegue interagir com o líder para tratar de assuntos operacionais, processos e resultados, significa que há problemas no fluxo de comunicação entre o líder e os liderados. Quando há equilíbrio entre o foco no relacionamento e o foco nos resultados, todos os assuntos, profissionais ou não, são tratados de maneira equilibrada dentro de um ambiente de cooperação mútua.	Seu estilo de liderança parece estar focado apenas na cobrança de resultados e sua comunicação está limitada aos assuntos relacionados aos resultados da empresa. Para criar um clima de confiança que melhore o clima organizacional ao mesmo tempo em que garante a obtenção de bons resultados, é fundamental fortalecer as relações de confiança com os liderados por meio de um processo de comunicação fluido, aberto e assertivo. O líder é a referência da equipe e um facilitador dos relacionamentos interpessoais.
15	A equipe só funciona quando estou próximo. Quando preciso sair, fico preocupado se os resultados vão sair de acordo.		Esta situação reflete que a equipe não está comprometida com os resultados da empresa. Quando há comprometimento, a ausência do líder não interfere na produtividade da equipe e em seus resultados.	O compromisso com os resultados tem relação com o significado que as pessoas atribuem ao trabalho que realizam e com o modo que enxergam sua contribuição para o processo como um todo. Para estimular o comprometimento, o líder deve ser claro e objetivo ao expor as expectativas que possui sobre o resultado de cada um. Precisa ainda fazer com que as pessoas entendam de que modo elas participam do resultado final da empresa. Em seguida, deve realizar um acompanhamento, identificando, corrigindo e orientando as pessoas em suas dificuldades. Deve demonstrar constante interesse no desenvolvimento das pessoas.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
16	A equipe tem muito potencial, mas anda meio desmotivada ou se sentindo desvalorizada.		A desmotivação possui várias causas e uma das mais presentes no âmbito empresarial é a falta de reconhecimento das qualidades dos colaboradores. Especialmente nas equipes cujos membros tem domínio sobre o processo de trabalho, relacionam-se bem e possuem condições de produzir mais e melhor. Se o líder continua tratando-os como inexperientes ou incapazes, certamente virá a desmotivação.	O líder deve adotar um estilo de liderança compatível com o grau de maturidade da equipe. Equipes com potencial mas que, por causa da desmotivação, produzem aquém do esperado, requerem um estilo de liderança baseada no estímulo à participação e na confiança mútua. Procure tomar decisões junto com a equipe, estimule a criatividade dos colaboradores permitindo que eles façam inovações nos processos de trabalho, planeje junto com eles os processos de trabalho. Desse modo, o potencial será ativado e os liderados produzirão melhores resultados e ficarão mais motivados em trabalhar em sua empresa.
17	Percebo que os colaboradores fazem suas tarefas sem se preocupar com o resultado da equipe. Cumprem a sua parte e daí pra frente não querem nem saber o que acontece.		Esta situação é uma evidência de que os colaboradores ainda não compreendem o seu papel dentro da equipe, o significado do seu trabalho para a empresa como um todo e/ou desconhecem as interações existentes entre as atividades de cada setor. Essa postura pode revelar falhas de gerenciamento relacionadas à definição de expectativas e ao acompanhamento do desempenho. Pode também estar relacionada a comportamentos pessoais.	O colaborador precisa compreender o significado do seu trabalho e conscientizar-se de que a qualidade do seu trabalho afeta outros setores e a empresa como um todo. É necessário planejar, organizar e distribuir as atividades adequadamente, negociar as expectativas de desempenho, acompanhar, tomar medidas pra eliminar ou reduzir eventuais falhas, e investir no desenvolvimento das pessoas. Se este comportamento tiver relação com a personalidade do ocupante, o problema vai exigir mais do líder. É preciso que, por meio de um contato pessoal assertivo, ele consiga persuadir o colaborador a mudar de atitude e engajar-se nos objetivos comuns da equipe. Pessoas com esse comportamento requerem acompanhamento mais próximo antes que eles influenciem os colegas e causem desequilíbrio na equipe. Se não houver melhorias, desligue-o da empresa.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
18	Alguns processos da empresa passam por vários setores e têm ocorrido muitos desentendimentos entre os setores envolvidos no processo. Reclamam que estão sendo prejudicados porque o outro setor não está trabalhando direito. Isto prejudica todo o processo.		Esta situação ocorre devido a dois fatores principais: 1. As pessoas carecem da visão sistêmica da empresa e têm dificuldade em avaliar o quanto sua atividade impacta na atividade do outro. 2. A equipe se fecha nela mesma, não permitindo influência de outros setores, mantendo um relacionamento pessoal forte e um esquema de proteção mútua, que não resulta em benefícios para a empresa como um todo.	É papel do líder, transmitir a todos os colaboradores a missão, visão e valores da empresa e fazer com que todos compreendam como o trabalho que realizam interage com todos os demais. Quando existe essa consciência, cada setor se preocupa em entregar ao outro setor um trabalho com a melhor qualidade possível, pois isso irá interferir no resultado final da empresa. Se a equipe está adotando uma postura corporativa, o líder deve substituir ou realocar as pessoas que induzem a equipe a se isolar desse grupo. O líder nunca deve permitir que as equipes se isolem e os processos se fragmentem. O cliente avalia a empresa como um todo, independentemente do setor que falhou.
19	Alguns colaboradores parecem não estar preocupados com os bens da empresa. Utilizam os equipamentos de qualquer maneira, sem observar os procedimentos corretos. Isto tem causado muitas paradas para manutenção e prejuízos para a empresa.		O cuidado com os bens da empresa é uma atitude decorrente do respeito mútuo entre o colaborador e a Empresa, que neste caso é representada pelo seu líder. Pessoas que não se sentem parte ou que não são respeitadas pelo líder, tendem a assumir posturas vingativas com os bens da empresa, já que não podem agredir o líder. Outro fator está relacionado à capacitação inadequada para manusear os bens da empresa.	O líder precisa respeitar as pessoas para que também seja respeitado. Deve evitar a exagerada pressão sobre os resultados, manter um canal de comunicação fluido com todos e orientar sobre a maneira correta para executar o trabalho. Deve também estimular o desenvolvimento das habilidades do colaborador para que ele possa trabalhar com mais eficácia. Deste modo, ele evita que o colaborador, no intuito de se vingar da empresa, provoque danos aos equipamentos deliberadamente. Outro ponto importante é que o regulamento interno deve conter normas e procedimentos claros sobre a utilização dos bens da empresa e as sanções por danos devido a má utilização ou causados voluntariamente.
20	Há colaboradores que têm o costume de colocar apelidos nos colegas, fazer piadas sobre a vida dos outros, falar de maneira sarcástica sobre alguma característica dos colegas e outras atitudes parecidas. No começo é engraçado, mas sinto que a pessoa que é alvo desses comentários, fica aborrecida e desmotivada para o trabalho e acaba se isolando dos demais.		Esta situação está relacionada com certas características da personalidade de alguns colaboradores, tais como prepotência, egoísmo, crueldade, sarcasmo, que vêm sendo toleradas pela empresa.	O líder, em nenhuma hipótese, deve permitir que o bullying seja praticado na empresa. Atitudes como essa causam sérios problemas às pessoas vítimas dessa ação, podendo acarretar problemas de ordem física e psicológica. O líder deve intervir imediatamente ao menor sinal, para cessar a ação de quem a pratica nem que para isso seja necessário demiti-lo. É impensável também a hipótese do líder contribuir com qualquer ação de bullying, ou muito menos, dar motivos para que algum colaborador sofra bullying.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
21	O desempenho de alguns colaboradores, tanto no aspecto operacional como no comportamental, está aquém do esperado há vários meses.		Se um colaborador está apresentando baixo desempenho há vários meses, o responsável é o líder que negligenciou uma das mais importantes de suas atribuições: a gestão do seu desempenho.	Entre todas as atribuições gerenciais do líder, o processo de gestão do desempenho é o mais importante. Por meio desse processo, o líder define junto com o colaborador as expectativas, acompanha, orienta, redireciona, avalia, define as etapas para a melhoria dos seus resultados e define novas expectativas para iniciar um novo ciclo de desenvolvimento. É um papel que o líder jamais poderá negligenciar, pois ele está fundamentado no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Há duas opções para lidar com um colaborador com permanente mau desempenho. Ou o líder investe em seu desenvolvimento, se considerar que isso possa melhorar o seu desempenho, ou o demite. O líder é avaliado também pelos resultados gerados pela equipe. E não há equipes eficazes que sejam formadas por pessoas incompetentes.
22	A rotatividade na empresa é alta. Ocorrem muitos pedidos de demissão para trabalhar em outras empresas que pagam o mesmo salário ou até mesmo quando as pessoas nem têm outro emprego em vista.		Altas taxas de demissões espontâneas na empresa são decorrentes de fatores como: critérios de gestão inadequados, injustiça na aplicação dos critérios, má distribuição de atividades, processos são mal organizados, clima organizacional ruim e, especialmente, o líder não está desempenhando seu papel conforme deveria.	O líder é o responsável por fazer com que todos os colaboradores se engajem no cumprimento do seu papel para que a empresa alcance seus objetivos. Para isso, deve prover a empresa de critérios de gestão claros e aplicá-los com imparcialidade. O sentimento de injustiça desmotiva os colaboradores. A atuação do líder impacta no clima organizacional. Quanto mais ético ele for no exercício do seu papel, maior será seu poder de influência na equipe. Com exceção dos desligamentos motivados por questões familiares ou pelo surgimento de uma melhor oportunidade no mercado de trabalho, quase todas as demais solicitações de demissões espontâneas têm a ver com a satisfação do colaborador com a atividade que realiza, com o clima organizacional e com a liderança. Para o colaborador, seu líder imediato representa a empresa. Ele se demite é do líder e não da empresa.
23	Recebo reclamações dos colaboradores que alegam estar muito sobrecarregados com o trabalho e que se sentem incapazes de produzir na quantidade que eu cobro.		A origem dessas reclamações está no dimensionamento inadequado da carga de trabalho atribuída aos colaboradores e na postura do líder que cobra os resultados de maneira implacável.	É um papel gerencial do líder, distribuir o trabalho adequadamente e dimensionar corretamente a quantidade de colaboradores necessários para realizar um determinado grupo de atribuições. Quando o líder distribui o trabalho de forma desigual, ou aloca um número insuficiente de colaboradores para realizar as atividades de um setor, ele acaba sobrecarregando alguns ou todos, podendo causar sérios danos às pessoas, tais como fadiga, estresse e até doenças profissionais. Se, somado a esses fatores, o líder ainda pressionar os colaboradores exigindo mais que sua capacidade, obrigando a frequentes horas extras, trabalhos noturnos e em finais de semana, pode caracterizar assédio moral. O líder deve ter em mente que as pessoas, mesmo as mais competentes, possuem limites que devem ser respeitados, sob pena de trazer prejuízos ao colaborador e processos judiciais contra a empresa.

A LISTA DE OBSTÁCULOS		NÍVEL DE INCIDÊNCIA NA EMPRESA	POR QUE SURGEM?	A TRILHA PARA VENCER
24	Quando ocorrem erros nos processos de trabalho, há muitas discussões entre os colaboradores para saber quem os cometeu. A maioria procura se isentar de qualquer responsabilidade.		O desentendimento entre os colaboradores originados por erros cometidos nos processos de trabalho tem sua origem na baixa conscientização do que é um trabalho em equipe. Mesmo que as pessoas estejam em setores diferentes, as atividades sempre mantêm permanente interação umas com as outras. Essa visão integrada da empresa contribui para a melhoria da execução de todos os processos e dos resultados.	O líder, primeiramente, deve planejar os processos da empresa, distribuindo com equilíbrio as atividades entre os diversos setores ou pessoas. Em segundo lugar, deve fazer com que as pessoas compreendam o sentido do seu trabalho e como ele interfere nas atividades subsequentes. Finalmente deve fazer com que as pessoas percebam que o trabalho em equipe pressupõe ter objetivos em comum e que os bons resultados pertencem a todos e não apenas a um setor ou colaborador. Qualquer erro de uma pessoa ou de uma equipe é um erro da empresa, na visão do cliente.
25	Os colaboradores reclamam da minha falta de tempo para ouvi-los e da minha demora para decidir sobre algum assunto importante para a continuidade do trabalho deles.		Esta situação ocorre quando o líder, por não fazer um bom planejamento da utilização do seu tempo, negligencia ações que são de sua exclusiva responsabilidade, impactando a produtividade da equipe e causando insatisfação nos colaboradores.	O líder precisa dimensionar seu tempo adequadamente realizando uma administração pessoal eficaz, para ter tempo de ouvir os colaboradores e tomar decisões corretas no momento certo. Se o líder anda muito envolvido com atividades operacionais, vai faltar tempo para ele desempenhar suas reais atribuições, que é planejar, orientar, comunicar, interagir, solucionar conflitos, decidir, desenvolver pessoas, inovar, entre muitas outras. Portanto, o desempenho do líder e o sucesso no papel da liderança estão condicionados a uma boa gestão de si próprio.
26	Os colaboradores, de maneira geral, têm um comportamento agressivo uns com os outros. Qualquer divergência é motivo para discussões e ofensas verbais de caráter pessoal.		A agressividade entre os membros da equipe se observada apenas em algumas pessoas está relacionada a características do comportamental do indivíduo. Se for uma atitude generalizada no dia a dia da equipe é um resultado do comportamento do líder. As equipes, com o tempo, acabam por assumir certas atitudes da sua liderança.	As atitudes dos líderes servem como modelo para as atitudes dos membros da equipe. Quanto mais o líder for respeitoso com as pessoas, mais as pessoas tenderão a agir do mesmo modo umas com as outras. Procure adotar um comportamento assertivo, em que você poderá expressar-se com honestidade e respeito ao interlocutor de maneira firme, porém calma. Ao assumir o comportamento assertivo, as pessoas da equipe ficarão constrangidas em ser agressivas, uma vez que o líder dá exemplo de equilíbrio. O comportamento do líder influencia a todos na equipe e serve como exemplo para os colaboradores.

Meu plano de ação

Três ações que irei realizar para melhorar minha habilidade de liderança já! No próximo mês!

Verifique no quadro anterior a coluna “Nível de incidência na empresa”. As situações assinaladas com o número 1 (Incidência alta) devem ser priorizadas em seu plano de ação. Escolha três ações marcadas com o número 1 e preencha o quadro a seguir.

IMPORTANTE: um plano só se concretiza por meio do compromisso em realizá-lo. Portanto, comprometa-se agora com seu autodesenvolvimento.

► **Meu plano de ação.**

O QUE FAREI?	POR QUE?	O QUE ESPERO ALCANÇAR?	COMO VOU FAZER?	QUANDO VOU FAZER?
Ação 1				
Ação 2				
Ação 3				

Escreva qual ação você quer realizar para aprimorar sua habilidade de liderança.

Escreva o obstáculo que você quer vencer a partir da situação observada em sua empresa.

Relate os ganhos que você e sua empresa irão obter se este obstáculo for vencido.

Descreva os passos para realizar a ação. Podem incluir cursos, leituras, consultorias ou os compromissos que você irá assumir com você mesmo para vencer os obstáculos atuais.

Defina uma data dentro dos próximos 30 dias.

Inovar é fazer diferente. Faça algo diferente para elevar seu padrão de qualidade, valorizando seus produtos e serviços. Não pense só na lucratividade, mas também em sustentabilidade e responsabilidade.

Precisamos entender que as práticas de sustentabilidade não devem ser consideradas custos, mas oportunidades. É importante abordar a dimensão ambiental a partir do ganho econômico que sua empresa poderá obter com a diminuição de eventuais desperdícios.

inovação e sustentabilidade

Conhecer práticas de sustentabilidade

Tornar a sua empresa **mais sustentável** significa **construir um diferencial competitivo que reduz custos, melhora a relação com os clientes e fortalece a imagem dos negócios**.

A sustentabilidade empresarial é muito importante para o sucesso das empresas a **longo prazo**. É uma ferramenta que possibilita lucrar ao mesmo tempo em que considera os cuidados com o meio ambiente e o bem-estar das pessoas.

Ela amplia a visão para além das paredes da empresa, fazendo com que sua atuação seja: (1) **economicamente viável**, ou seja, equilibrada e lucrativa ao longo do tempo; (2) **ambientalmente correta**, gerando o mínimo de impactos no meio ambiente; e (3) **socialmente justa**, permitindo que todas as pessoas tenham as mesmas oportunidades. Assim, ao mesmo tempo em que deixa as contas no verde, também **usa de maneira mais eficiente os recursos** (como água e energia), **elimina desperdícios, promove o bem-estar das pessoas e cria relacionamentos mais éticos e justos com fornecedores e o mercado**.

Listamos a seguir algumas dicas de como praticar a sustentabilidade no dia a dia da sua empresa:

Gestão ambiental

- Trabalhe para reduzir ou eliminar todos os tipos de poluição causados pela sua empresa: visual (excesso de cartazes, propagandas, banners, luminosos ou placas), sonora (música muito alta, ruídos de equipamentos) ou acúmulo de resíduos no meio ambiente (lixo na calçada, óleo de cozinha despejado de forma irregular, esgotos a céu aberto e outros).
- Economize papel nas impressões, dando preferência ao meio digital (e-mails ou planilhas eletrônicas) e utilizando os dois lados da folha.

Uso eficiente de energia

Produção e energia estão diretamente ligadas. No entanto, a conta de energia cada vez mais alta fez com que a mesma rotina praticada há anos fique mais cara no final do mês. **O uso eficiente de energia é uma boa saída, tanto para reduzir custos, quanto para ajudar o meio ambiente. Isso significa que, com algumas atitudes, sua empresa poderá produzir mais, gastando menos energia. Ótimo, não é mesmo? Então se ligue nas dicas.**

- Prefira sempre a iluminação natural. Abra janelas e deixe a luz do sol entrar.
- Pinte as paredes com cores claras. Elas refletem os raios do sol e deixam o ambiente mais fresco, gastando menos com ar-condicionado.
- Instale equipamentos que consumam menos energia, por exemplo, com o Selo INMETRO/PROCEL nível A.
- Use os equipamentos elétricos de maneira correta como está indicado no manual.
- Limpe sempre os filtros do ar-condicionado. A sujeira impede a livre circulação do ar e força o aparelho a trabalhar mais.
- Fique atento ao desperdício. Cuidado com os fios mal emendados, desencapados e mal isolados. Eles podem causar fuga de energia e originar incêndios.
- Instale a geladeira em local bem-ventilado, não a encostando a paredes ou móveis, longe de raios solares e fontes de calor, como fogões e estufas.
- Evite abrir muito a porta da geladeira/freezer ou por tempo prolongado.
- Troque lâmpadas comuns por lâmpadas fluorescentes ou de LED.
- Quando o computador não estiver em uso, desligue o monitor. Evite as proteções de tela.

Uso eficiente da água

A água é o recurso mais valioso para a vida no planeta e todas as empresas, independente do segmento em que atuam, precisam dela para sobreviver. Seja em um pequeno bar ou uma grande indústria, a água garante as atividades da empresa e o atendimento aos clientes. Imagine como seria se você ficasse uma semana sem água na sua empresa.

Embora ela seja essencial, é também o recurso mais ameaçado. Por isso, ações que reduzam o consumo são tão importantes. Fique atento a vazamentos e desperdícios no dia a dia da empresa.



Para avaliar o consumo de energia na sua empresa e saber quais ações podem ser colocadas em prática para um uso mais eficiente, acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital e busque pelo material *Eficiência energética*.**

- Instale tecnologias que ajudam a economizar água, como arejadores nas torneiras.
- Analise a fabricação de seu produto ou prestação de serviço para encontrar formas de reduzir o consumo de água. Muitas vezes, é possível produzir mais gastando menos com simples mudanças de comportamento.
- Utilize produtos de limpeza biodegradáveis.
- Antes de lavar o estabelecimento, use a vassoura para retirar a sujeira pesada e lave utilizando um balde com sabão e outro com água limpa.
- Reutilize a água sempre que possível.
- Faça campanhas estimulando a economia de água por seus clientes.



Para fazer uma autoavaliação do consumo racional de água na sua empresa, acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu Biblioteca Digital e busque por Autoavaliação – consumo racional de água

Gerenciamento de resíduos sólidos

Antes de classificar como lixo tudo que é descartado na sua empresa, é preciso repensar o seu destino. Nem todos os materiais precisam ir para os aterros, pois podem ser reutilizados ou reciclados. De acordo com a Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS), Lei nº. 12.305 de 2010, o que é reaproveitável é chamado de resíduo sólido, e o que não, é classificado como rejeito.

Você sabia que os resíduos sólidos podem gerar dinheiro para a sua empresa? A venda de latinhas, papel, e até mesmo óleo usado, além de garantir a destinação adequada, pode representar uma receita extra no final do mês.

- Analise o método de fabricação de seu produto ou prestação de serviço para encontrar formas de reduzir a geração de resíduos, como sobras e aparas. Muitas vezes é possível produzir mais, gastando menos matéria-prima e gerando menos resíduo.
- Faça um levantamento de todos os resíduos gerados na empresa.

- Realize a coleta seletiva com recipientes identificados, seguindo o padrão de cores estabelecido pela Resolução CONAMA nº. 275: plástico – vermelho; papel – azul; vidro – verde; metal – amarelo; orgânico – marrom; e resíduos gerais não recicláveis – preto.
- Destine corretamente cada resíduo. Os recicláveis podem ser encaminhados para cooperativas de catadores; o orgânico, para a compostagem; e os perigosos (pilha, baterias, óleos, pneus), para empresas especializadas.
- Sempre que possível, reutilize sobras, aparas e produtos crus, economizando matérias-primas.
- Alguns resíduos podem ser vendidos e gerar renda para a sua empresa, como metais e óleo de cozinha.

A sua empresa já possui algumas dessas iniciativas?

Responda ao questionário abaixo para ajudar a identificá-las.

1. Sua empresa pratica gestão de resíduos sólidos? Exemplos: compostagem; coleta seletiva; redução; reuso; reciclagem; outras.
2. Sua empresa possui práticas para economizar a água? Exemplos: recirculação; aproveitamento de água da chuva; outras.
3. Sua empresa possui práticas para economizar energia? Exemplos: campanhas educativas; lâmpadas e equipamentos econômicos; outras.
4. Você percebeu redução dos custos da empresa após a adoção de práticas sustentáveis?

Plano de ação: primeiras práticas de sustentabilidade

O que é?

É uma ferramenta para acompanhamento do andamento das atividades previstas a serem executadas para a prática da sustentabilidade.

Coloque no papel todas as ações relacionadas à



Precisa de mais informações sobre práticas de sustentabilidade? O Sebrae preparou a cartilha *Os primeiros passos de uma empresa sustentável*. Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital e busque pelo material indicado.**

sustentabilidade que você fará, indicando qual o objetivo e o prazo para a execução. Isso te ajudará a gerenciar o que já foi feito e o que ainda falta realizar.

Por que utilizar?

O plano de ação: primeiras práticas de sustentabilidade serve para monitorar e controlar as atividades a serem implementadas.

► Fizemos uma simulação para facilitar o seu aprendizado:

PLANO DE AÇÃO: PRIMEIRAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE – SIMULAÇÃO			
Gestão ambiental	Uso eficiente de energia	Uso eficiente da água	Gerenciamento de resíduos sólidos
<p>Meu objetivo é: Não descartar o óleo utilizado nas frituras diretamente no esgoto.</p>	<p>Meu objetivo é: Reduzir em 10% a conta de energia elétrica da empresa.</p>	<p>Meu objetivo é: Reduzir em 10% a conta de água da empresa.</p>	<p>Meu objetivo é: Gerar receita com a venda do óleo utilizado.</p>
<p>O que fazer agora: Armazenar o óleo utilizado em recipientes adequados.</p>	<p>O que fazer agora: Trocar a borrachas de vedação dos freezers e geladeiras.</p>	<p>O que fazer agora: Instalar arejadores nas torneiras.</p>	<p>O que fazer agora: Vender o óleo utilizado.</p>
<p>Como fazer: Fazer pesquisa de preço e comprar bombonas com tampas para armazenar o óleo utilizado.</p>	<p>Como fazer: Ligar para assistência técnica do fabricante e solicitar o serviço.</p>	<p>Como fazer: Fazer pesquisa de preço e comprar os arejadores.</p>	<p>Como fazer: Entrar em contato com empresas e/ou cooperativa que recolhem o produto.</p>

➤ Agora que você já aprendeu, é hora de praticar. Mãos à obra.

PLANO DE AÇÃO: PRIMEIRAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE			
Gestão ambiental	Uso eficiente de energia	Uso eficiente da água	Gerenciamento de resíduos sólidos
Meu objetivo é:	Meu objetivo é:	Meu objetivo é:	Meu objetivo é:
O que fazer agora:	O que fazer agora:	O que fazer agora:	O que fazer agora:
Como fazer:	Como fazer:	Como fazer:	Como fazer:

Utilizar design para aumentar a competitividade e ampliar vendas

Design é uma atividade de projeto responsável pelo planejamento, criação e desenvolvimento de produtos e serviços. **É um processo que busca soluções criativas e inovadoras para atender às características dos produtos, às necessidades do cliente e da empresa de forma sintonizada com as demandas e oportunidades do mercado.** O design está presente em todas as áreas da empresa e em todos os elementos que relacionam comunicação com o mercado. Está na marca e no logotipo, na forma, nos materiais, nas cores e na embalagem dos produtos, nos pontos de venda, nos impressos, nas redes sociais e em todos os materiais promocionais.

O que o design pode fazer pela empresa?

DESIGN É INOVAÇÃO: o design busca soluções originais de função, de uso de materiais e tecnologias, de produtividade e sustentabilidade, agregando novos valores a produtos e serviços.

DESIGN É IDENTIDADE: o design cria identidades que comunicam as qualidades e características das empresas e dos seus produtos ao mercado.

DESIGN É COMUNICAÇÃO: o design é responsável pelos meios visuais que fazem a associação da empresa com o público.

DESIGN É QUALIDADE: o design busca soluções eficientes para os produtos em relação à empresa e ao mercado, aos meios produtivos, ao meio ambiente e à qualidade de vida das pessoas.

Utilize a ferramenta

Autodiagnóstico

de design para medir e avaliar o grau de maturidade da sua empresa em relação à gestão do design e receber orientações sobre o que deverá fazer para se beneficiar com sua utilização.

Utilize a cartilha

O que é design para saber como o design pode contribuir para que os seus produtos e serviços se tornem mais competitivos, fortalecendo e consolidando a imagem e a marca da sua empresa no mercado.

Para ampliar suas vendas e competitividade, gostaríamos de destacar que a comunicação em design consiste em planejar e realizar atividades necessárias para a construção de mensagens diretas e indiretas ao público-alvo, em sua maioria para comercialização e divulgação de produtos e serviços. Abrange elaboração de design gráfico, de embalagem, identidade visual e corporativa, design de informação, editorial, de superfície, de estamperia, design digital, sinalização, tipografia, material promocional e de divulgação. **Fique atento a esses aspectos do design e potencialize as vendas da sua empresa.**

Acesse o e-book

Design na empresa.

Com esse material, você compreenderá a importância de adotar o pensamento, a visão, a atitude e a aplicação da gestão do design como ferramenta estratégica para aumentar a competitividade, lucratividade e diferenciação no mercado e, com isso, conhecerá a rentabilidade que o empresário pode conquistar a partir da gestão do negócio, tendo como referência o design e seus desdobramentos como norteadores das tomadas de decisão criativas e inovadoras.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no Menu Biblioteca Digital e digite o nome da ferramenta, cartilha ou e-book.

Utilizar internet e mídias sociais para se relacionar com os clientes

Inovando com a ajuda da internet

O crescimento da internet trouxe para os empreendedores inúmeras oportunidades para alavancar negócios. Seja por meio de um **site, mídias sociais ou plataforma e-commerce, facilita e agiliza o acesso às informações sobre a empresa e o produto.**

Atuar nesse ambiente **requer conhecimento e investimento em ferramentas** que permitam ao empreendedor **conquistar e fidelizar clientes.**

As pessoas estão optando pelo relacionamento online, seja para compra, pesquisa de produtos e serviços ou mesmo para avaliar sua satisfação ou reclamações. Para atender um novo perfil de clientes “plugados”, as empresas estão adotando ferramentas digitais para estreitar o contato. A aproximação ocorre em diversos formatos como mídias sociais, chat online e blog.

O consumidor atual é atraído pela **comodidade, pela facilidade** de acesso e mobilidade é cada dia mais difícil de agradar. São mais conscientes em relação à responsabilidade social e preços, são exigentes e abordados por mais concorrentes com ofertas similares ou melhores.

As **mídias sociais** geram **ótimas oportunidades para as campanhas promocionais,** pois possibilita segmentar o público com **investimento relativamente baixo.** A utilização de e-mail marketing direcionado, participação em comunidades, redes e sites de compras coletivas podem ser canais de comercialização atrativos.

Dicas para sua empresa ganhar visibilidade por meio da internet:

- Caso sua empresa ainda não tenha presença digital, comece pelas **redes sociais.** Uma forma de se relacionar com o cliente e gerar fidelização.
- Criar um site vai além de um belo visual. Importante que esteja **estruturado e constantemente atualizado** para que o visitante, ao buscar informações da empresa, não se depare com dados incorretos sobre e-mail, telefone e produto.
- Crie conteúdos de qualidade: não adianta estar nas redes sociais ou presente por meio de um site se o conteúdo não for adequado e interessante. **O cliente busca por informações corretas e atrativas.**

- Monitorar constantemente os canais de comunicação online. As pessoas opinam sobre o produto, a marca, fazem comentários positivos e negativos sobre a empresa. **A falta de retorno e acompanhamento poderá comprometer a marca e como consequência a credibilidade.**

Os empreendedores que já estão estruturados e pretendem abrir uma loja virtual devem estar cientes de que **vender pela internet é um novo negócio** e conseqüentemente uma nova empresa para gerir. **Entender da legislação, conhecer da infraestrutura tecnológica e de pessoas, do processo de entrega e dos custos logísticos, das taxas administrativas e dos meios de pagamentos permitirá maior assertividade nos investimentos, credibilidade online e conseqüentemente poder explorá-la adequadamente.**

O comércio eletrônico possui desafios e oportunidades a serem vencidos como concorrência, segurança na hora de vender os produtos para seus consumidores, criação do site e sua infraestrutura comercial, manutenção, parcerias na entrega e variedade de produtos online a serem entregues.

Existem algumas maneiras que podem ajudar a empresa a fidelizar os seus clientes e melhorar o seu relacionamento na venda online:

- Mix de produtos – Ter variedade de produtos e novidades para que crie interesse no acesso à loja virtual. Oferecer um maior leque de escolha e preços competitivos.
- Geração de conteúdo – Convencer o consumidor por meio da descrição do produto e sua aplicabilidade e desempenho. Falar sobre a origem e suas características melhorará a comunicação com o consumidor.
- Meios de pagamentos – Ofertar formas de pagamento diferenciadas para atrair e facilitar a aquisição do produto. Dar opções e não correr o risco do cliente não concluir a compra.
- Canal de atendimento – Disponibilizar formas para a comunicação com o cliente. Ofereça telefones de atendimento, canais de SAC, redes sociais sempre atualizadas e endereço do estabelecimento. Perguntar ao cliente o que achou da compra e monitorá-lo traz confiabilidade ao negócio.
- Benefícios – Proporcionar compras mais eficientes, cupom de desconto para a próxima compra, e-mail marketing com produtos e serviços personalizados. É importante que o cliente se sinta valorizado e lembrado pela empresa.
- Frete grátis – É um motivador no momento de efetivação da compra. Existem muitos consumidores que enxergam o frete grátis como algo essencial e por isso deve ser tratado como um diferencial.

Google Meu Negócio

O Google é uma empresa multinacional de serviços online e software e possui um potente site de buscas na internet, então, como fazer para que sua empresa apareça nas buscas? O Google Meu Negócio permite que empreendedores cadastrem sua empresa de forma rápida e fácil no mundo online, tendo visibilidade nos principais serviços em qualquer lugar de forma gratuita.

Para cadastrar e obter mais informações, acesse www.google.com.br/meunegocio e siga as instruções.

Dicas importantes:

- Garanta que suas informações comerciais estejam completas, corretas e atualizadas.
- Cadastre as formas de contato e os dias e horários de funcionamento da empresa, os clientes terão as informações certas na palma da mão, o que possibilita o contato com apenas um clique.
- Edite instantaneamente informações caso sua empresa esteja fechada por um período, ou queira adicionar um novo local.
- Compartilhe fotos exclusivas do que há de melhor sobre seu negócio. Ou faça um tour virtual e abra suas portas para os clientes antes de eles chegarem.
- Monitore as suas avaliações e sempre responda a elas como proprietário da empresa, clientes satisfeitos fazem a divulgação por você.
- Avalie as informações fornecidas pela ferramenta, como as pessoas encontram você, de onde elas vêm, número de visualizações, rotas, cliques e chamadas.

Deseja mais informações para conectar o seu negócio à internet? O Sebrae possui materiais para te orientar quanto a inserção da sua empresa no mundo digital.



Acesse www.sebraemg.com.br/atendimento, clique no menu **Biblioteca Digital e busque pelos materiais *Internet para pequenos negócios: como criar um site de sucesso, Aprenda a criar sua página empresarial profissional do Facebook e Guia de e-commerce APADI.***

Serviços disponíveis

Caso tenha dúvida na utilização dos materiais e ferramentas de gestão, acesse os serviços abaixo:



Agenda de consultorias
por telefone, via **0800 570 0800**



Participe das salas de chat, acessando o site:
www.sebraemg.com.br/atendimento.
Clique no menu **Consultoria** e
selecione **Consultoria online**.



Desenvolva as suas habilidades administrativas
nos treinamentos presenciais e/ou a distância,
acessando a agenda disponível no site:
www.sebraemg.com.br/atendimento.
Clique no menu **Cursos e eventos**
e selecione **Programação**.



**Você também pode aprofundar seus conhecimentos
por meio de ferramentas de ensino a distância
oferecidas pelo Sebrae (EAD).**
**Acesse www.ead.sebrae.com.br e busque pelos
temas do seu interesse.**

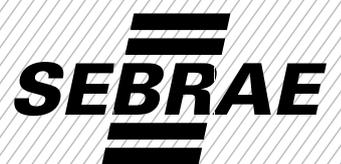


CONFIRMAÇÃO DE RECEBIMENTO

Declaro que recebi a visita do representante do Sebrae Minas
no meu estabelecimento comercial, em ___/___/_____, e me
foi entregue o Caderno de gestão.



0800 570 0800
www.sebrae.com.br/minasgerais



 sebraemgcomvoce.com.br

 fb.com/sebraemg

 youtube.com/atendimentosebraemg

 twitter.com/sebrae_mg